

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS

ESCUELA DE PERIODISMO

**“ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN
EXTERNA DEL INCAE PARA ENFRENTAR LA CRISIS
SANITARIA GENERADA POR LA COVID- 19 DURANTE EL
PRIMER SEMESTRE DEL 2020”**

DIEGO CALVO MONTOYA

SAN JOSÉ, ABRIL 2021

TABLA DE CONTENIDOS

Portada	i
Tribunal Examinador	ii
Código de ética	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimientos	v
Carta de Aprobación del Tutor	vi
Carta de aprobación del Lector.....	vii
Carta de aprobación del director de Carrera	viii
Carta de aprobación del Filólogo.....	ix
Declaración Jurada	x
Fecha de entrega al departamento de Registro	xi
Tabla de Contenidos	xii
Lista de Tablas.....	xiii
Resumen Ejecutivo	xiv
Capítulo I: Planteamiento del Problema	1
Objetivo General	3
Objetivos específicos	3
Justificación	4
Antecedentes de la Investigación.....	5
Antecedentes Nacionales	6
Antecedentes Internacionales.....	12
Proyecciones de la Investigación	18
Capítulo II: Planteamiento del Problema	19
Definición de Periodismo.....	19
El hecho y la noticia.....	21
Los inicios del periodismo	21

Condicionantes de los medios: prensa, medios digitales, radio y televisión.	22
Nacimiento del Periodismo en Costa Rica.....	23
Primera Asociación de Periodistas en Costa Rica.....	24
Periodismo actual de salud.....	24
La Comunicación	25
Elementos de una buena comunicación	26
Diferencia entre comunicación social y periodismo	30
Periodismo Digital	31
La era Digital.....	32
La Web	33
La Web 1.0	34
La Web 2.0	34
La Web 3.0	34
Redes Sociales.....	34
Teoría de la Aguja Hipodérmica	39
Teoría de la Agenda Setting.....	39
Facebook	40
Twitter	41
Usos del Twitter para periodistas.....	41
Comunicación al servicio de la gestión corporativa	43
Comunicación en un mundo corporativo	44
Calidad de la comunicación en la organización.....	44
Estrategia de comunicación.....	45
Comunicación externa.....	46
Instrumentos de comunicación.....	47
Gestión de la comunicación en crisis	47
Planificación de la Comunicación ante una crisis.....	48
Concepto, tipologías y modelos de crisis	48
Manual de comunicación en crisis	49
Escuela de Negocios	50
Escuela de Negocios en Costa Rica	50

Capítulo III: Marco Metodológico	51
Enfoque de la Investigación.....	51
Diseño de la Investigación.....	52
Fuentes de Información.....	53
Fuentes Primarias.....	53
Fuentes Secundarias.....	53
Muestra.....	54
Intencional.....	54
Cuadro de fuentes.....	55
Unidad de análisis.....	56
Instrumentos.....	57
Categorías.....	58
Entrevista.....	58
Análisis de Contenido.....	58
Procedimientos de recolección y análisis de datos.....	58
Procedimiento de recolección de datos.....	60
Capítulo IV: Análisis de Resultados	63
Unidad de Análisis I: Estrategias de Comunicación Externas.....	63
Análisis de las Publicaciones.....	63
Titular.....	69
Cobertura.....	69
Imagen.....	70
Abordaje.....	70
Extensión.....	70
Unidad de Análisis II: Departamentos que desarrollan Plan de Comunicación.....	71
Entrevista a Trinidad Álvarez de INCAE (primera parte).....	72
Entrevista a Yumay Rincón de la Bolsa Nacional de Valores (primera parte).....	73
Entrevista a Mónica Ruiz de Imagen & Comunicación.....	74
Unidad de Análisis III: Acciones de comunicación en Crisis.....	76
Entrevista a Trinidad Álvarez de INCAE (segunda parte).....	76
Entrevista a Yumay Rincón de la Bolsa Nacional de Valores (segunda parte).....	79

Análisis Comparativo entre INCAE y La Bolsa Nacional de Valores.....	82
Selección de participantes en Focus Group	86
Características principales del Focus Group	86
Análisis de Focus Group	87
Capítulo IV: Conclusiones y Recomendaciones.....	97
Conclusiones	97
Recomendaciones.....	99
Referencias	101
Anexo I.....	110

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Elementos de una Buena Comunicación	26
Tabla 2: Redes Sociales	36
Tabla 3: Uso de Twitter para Periodistas.....	41
Tabla 4: Fuentes.....	55
Tabla 5: Matriz de Codificación: Investigaciones con enfoque Cualitativo	56
Tabla 6: Analisis comparativo de notas en Facebook	64
Tabla 7: Analisis comparativo en participación de departamentos en creación.....	74
Tabla 8: Análisis Comparativo entre INCAE y La Bolsa Nacional de Valores	82
Tabla 9: Selección de participantes del Focus Group.....	86
Tabla 10: Coronavirus: Impacto económico, social y político de américa latina	110
Tabla 11: Nuestras medidas ante el Coronavirus (COVID-19).....	111
Tabla 12: Desde el Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo.....	112
Tabla 13: COVID-19 Centro de Información y Recursos	113
Tabla 14: Respuestas gerenciales en tiempos del COVID-19.....	114
Tabla 15: Programa de Coaching Gratuito para emprendedores	115
Tabla 16: Protección de los colaboradores y la continuidad del Negocio frente al COVID-19.....	116
Tabla 17: Roberto Artavia, INCAE.....	117
Tabla 18: Cómo afrontar el estrés psicológico durante el COVID	118
Tabla 19: Acciones en Salud Rural Comunitaria	119
Tabla 20: Oportunidades de comercio electrónico para las PyMes	120
Tabla 21: La Situación de las Mujeres en América Latina en el contexto del COVID-19	121
Tabla 22: INCAE apoyando a la región para afrontar la crisis por COVID-19	122
Tabla 23: Cuida tu bienestar a nivel integral.....	123
Tabla 24: Estrategia para la continuidad del empleo y la producción mientras dure la peste	124

RESUMEN EJECUTIVO

En 2020, sufrimos una de las peores pandemias de las últimas décadas. El COVID-19 se dio a conocer en diciembre del 2019 y, tres meses después, llegó a Costa Rica provocando no solo cientos de contagios y muertes lamentables, sino cierres de negocios y una afectación directa a la economía.

Por lo anterior, es importante la tarea de analizar el entorno con la finalidad de evaluar lo que se ha hecho en cuanto a la comunicación externa, especialmente al momento de la afectación producto del COVID-19. Es por eso que se elaborara esta investigación tomando como objeto de estudio el Instituto Latinoamericano de Administración de Empresas (INCAE).

En el primer capítulo, se encontrará el objetivo general que comprende un análisis de las estrategias de comunicación externa al momento de la emergencia, así como los objetivos específicos, relacionados con examinar las estrategias que se utilizaron de comunicación en crisis, además de conocer las áreas implicadas en el desarrollo del plan de comunicación para tal efecto.

En el capítulo dos, el marco teórico, se encontrarán conceptos que permitirán entender las bases de la comunicación en Costa Rica, con la finalidad de que el lector posea la mayor cantidad de conocimiento del tema a tratar en este trabajo de investigación para poder generar el impacto deseado. Posteriormente, se detallarán conceptos relacionados con la definición de escuelas de negocios en Costa Rica, así como términos relacionados con educación ejecutiva. Además, se definirá y explicará la comunicación externa, estrategias y ejemplos de autores en la aplicación de esta en situaciones reales, así como definición de comunicación en crisis.

En el capítulo tres, el marco metodológico, se define el enfoque y conceptos, los pasos para llevar a cabo el estudio. Así como las herramientas utilizadas y las fuentes confirmadas que permiten obtener una respuesta inmediata como objeto de esta investigación y que se entienda el cómo y por qué de esta investigación.

Posterior a la aplicación de las herramientas, se obtienen resultados que serán presentados con la finalidad de entender el objeto de investigación y realizar las recomendaciones correspondientes que permitan crear valor a la empresa u otras que cuenten con estructuras iguales o similares.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La pandemia COVID-19, que se dio a conocer en diciembre del año anterior, estableció un antes y un después en las estrategias en comunicación externa de empresas e instituciones del mundo. Por ello, la importancia de analizar en esta empresa, la calidad de su comunicación externa, así como el alcance y efectividad de los mensajes que se publicaron a la comunidad de Facebook del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), con la intención de estudiar a fondo las estrategias utilizadas por el departamento de comunicación.

La comunicación en crisis es el canal que determina cómo una empresa, institucional, pública o privada, comunica a su personal o público meta, las acciones a tomar en medio de una crisis. Por lo cual, deben emitir un mensaje asertivo, y lo que se espera con ello es evitar malentendidos o incertidumbre que lleve a su comunidad estudiantil o público en general, a alejarse o tener conceptos negativos de la institución. La investigación se llevará a cabo mediante un análisis cualitativo.

Esta investigación estudia si existen manuales para estas situaciones de crisis que determinen si cuentan con protocolos de comunicación estratégicos para llevar mensajes asertivos a los diferentes públicos meta. Además de explicar si los contenidos de este manual van de acuerdo con la realidad a la que se enfrenta el mundo y todos los cambios que trajo consigo la crisis en el primer semestre del 2020.

Con esta investigación, se estudia si los mensajes de comunicación de las estrategias actuales han sido redactados o estudiados bajo una metodología de comunicación en crisis, o bien por la supervisión de un profesional en comunicación. Además, si los mensajes que se publicaron durante el periodo en estudio se comunicaron a tiempo o si existen factores que ralentizaron este proceso, con la finalidad de brindar apoyo en la creación de un producto con más alcance en comunicación en crisis.

El estudio define si la institución y la oficina de comunicación cuentan con un protocolo sólido que permite actuar de una manera rápida, eficiente con mensajes claros y que aporten seguridad, tranquilidad y credibilidad a las partes interesadas que participan en la actividad de esta

empresa. Además de la participación de los departamentos internos que deben apoyar a la oficina de comunicación en este proceso. Duncan (2020) menciona en la plataforma virtual elmundo.cr que:

Mantener el diálogo. Ante la incertidumbre empresarial y laboral, es esencial mantener una comunicación abierta con las personas que trabajan en las organizaciones, con los clientes y con las comunidades en las que se realizan las actividades empresariales. De manera permanente se deben escuchar y enviar mensajes a todas las partes interesadas, tanto externas como internas (párr. 9).

A raíz de lo anterior, surge el interés de saber: ¿cuál es la estrategia de comunicación externa del INCAE para enfrentar la crisis sanitaria generada por la COVID-19 durante el primer semestre del 2020?

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Analizar la comunicación externa del INCAE para enfrentar una crisis sanitaria durante el primer semestre del 2020.

Objetivos específicos

1. Examinar las estrategias que INCAE utiliza en comunicación en crisis externas en el periodo de investigación.
2. Conocer las áreas implicadas en el desarrollo del plan de comunicación en crisis de INCAE Business School.
3. Estudiar las acciones de comunicación en crisis que INCAE realizó al momento de presentarse la emergencia sanitaria.

Justificación

El interés en investigar sobre este tema se desarrolla en dos vías, una con respecto a la comunicación organizacional, y la segunda por el valor de la institución INCAE Business School, quienes forman líderes empresariales de Centro y Sudamérica por casi 60 años consecutivos. También fomentan la educación empresarial y hacen crecer a la región. Además de la trayectoria que esta empresa tiene en el mercado de educación ejecutiva, se consideró interesante investigar las estrategias en comunicación externa en medio de una crisis sanitaria, durante la pandemia en una institución fundada desde 1959.

Es importante reconocer que INCAE, al tratarse de una institución educativa, cuenta con variedad de departamentos multidisciplinarios que trabajan en sólidos engranajes para proyectarse como una de las mejores escuelas de negocios de América Latina. Según publica INCAE en su sitio web, el ranking londinense Financial Times (2019):

INCAE Business School continúa entre los líderes mundiales en Educación Ejecutiva, según el ranking global publicado hoy por el reconocido medio británico Financial Times. La institución ascendió tres puestos con respecto al año anterior, situándose como la #26 del mundo en formación ejecutiva y consolidándose, por tercer año consecutivo, en el TOP 30 de las más de 15.000 escuelas de negocios que, se estima, existen en la actualidad (párr. 1).

Con la investigación, se pretende comprobar insuficiencias en cuando a la proyección de un mensaje externo sólido de confianza y tranquilidad a partir de que se dio el primer caso de la crisis por la pandemia COVID-19 en marzo en Costa Rica. INCAE tiene una metodología de educación presencial de todo el continente en su campus Walter Kissling, por lo que el cierre de oficinas, calles, aeropuertos y negocios en general afectó directamente el recibir menos flujo presencial para las ediciones de los programas del 2020.

Al realizar el análisis de la comunicación externa durante la COVID-19, se pretende estudiar a fondo el actuar de los diferentes departamentos interdisciplinarios en conjunto con el

departamento de comunicación de INCAE y analizar las estrategias utilizadas con los estudiantes y público en general, con la finalidad de detectar cuáles fueron esos mensajes y la estructura de comunicación de cada uno de ellos.

Con el estudio de la comunicación externa en una situación de crisis, también se analizará la aplicación de un manual de comunicación en crisis, con el propósito de detectar si la oficina de comunicación cuenta con un protocolo para proceder de una forma inmediata y eficiente a la hora de comunicarse con las partes interesadas en situaciones apremiantes de emergencias sanitarias u otras. Además de determinar e identificar en el transcurso de la investigación, todas las oportunidades de mejora que no se han contemplado ni pensado con relación a implementar temáticas orientadas a satisfacer necesidades de comunicación y protocolo en cuanto a una futura pandemia y planes de acción relacionados con comunicación externa en futuros tiempos de crisis sanitarias.

La importancia de realizar este análisis para el periodismo radica en determinar si las instituciones como el INCAE que cuentan con una comunidad estudiantil en todo el continente, tienen la capacidad de elaborar mensajes que permitan mantener la calma a sus público meta y además logren influir de manera positiva en las masas para educar e informar eficientemente en tiempos de crisis sanitarias.

Antecedentes de la investigación

Sojo (2020), consultora independiente, menciona en la plataforma virtual delfino.cr en setiembre del 2020 que:

Estar a la altura de una respuesta sistémica —[sic] tanto en lo preventivo como en la mitigación y atención de salud—[sic] hubiese requerido contar con una fuerte inversión en infraestructuras sanitarias; reestructuraciones de la dotación de personal; un diseño y una gestión de módulos flexibles de atención para diversos escenarios pandémicos; y una visión acerca de las interacciones transnacionales, y de los gobiernos nacionales con los subnacionales y locales (párr. 6).

Sojo (2020) deja claro, en su artículo, que debe prevalecer un plan estratégico previamente definido que permita contar con estructuras sólidas de prevención ante este y otros tipos de situaciones similares. La importancia y el interés en esta investigación va asociado con indagar precisamente estrategias que contengan una emergencia mediante planes de acción que comuniquen y emitan un mensaje claro. Los siguientes antecedentes hacen referencia a estudios realizados en comunicación en crisis.

Antecedentes nacionales

Para llevar a cabo una investigación asertiva, se realizan investigaciones internacionales que tengan relación con el tema de comunicación en crisis, para poder tener una base y, a la vez, un respaldo sobre lo que se debe hacer. A continuación, se presentan aquellos antecedentes que tienen algo en común con el tema, pero se ejecutaron en Costa Rica.

Cortés (2016), en su investigación “Plan Estratégico de Comunicación para el proceso de capacitación del Ministerio de Cultura y Juventud”, menciona que:

Validez de la metodología propuesta. Existen muchas metodologías recomendadas por diferentes libros, lo mejor es elegir una que sea sencilla, pragmática, útil y sobre todo legitimada por clientes y organizaciones que pagan servicios de asesoría en los que se use, superando así la baja o nula aplicabilidad que caracteriza a muchos modelos o métodos académicos. Se puede utilizar la metodología tal cual se plantea, pero también podría adaptarla a conveniencia según las necesidades y circunstancias, ya sea desglosando o profundizando uno o más de sus pasos o incluso agregando otros (p. 23).

Lo anterior hace referencia a que la creación de un plan de comunicación es indispensable dentro de la organización. Asimismo, se diseña con el objetivo de aportar herramientas que solventen una estrategia en un momento específico por medio de una adecuada capacitación. Cota y Rivera (2016) lo definen así:

La capacitación, aunque está pensada para mejorar la productividad de la organización, tiene importantes efectos sociales. Los conocimientos, destrezas y aptitudes adquiridos por cada persona no solo lo perfeccionan para trabajar, sino también para su vida. Son la forma más eficaz de protección del trabajador, en primer lugar, porque si se produce una vacante en la organización, puede ser cubierta internamente por promoción; y si un trabajador se desvincula, mientras más entrenado esté, más fácilmente volverá a conseguir un nuevo empleo. Las promociones, traslados y actividades de capacitación son un importante factor de motivación y retención de personal (párr. 7).

Hidalgo y Seevers (2015), citando a Míguez (2006), en su trabajo final “Fortalecimiento de la Comunicación interna y externa de la Asociación Nacional Protectora de Animales (ANPA) para contribuir al logro de sus objetivos organizacionales”, se refieren a la teoría situacional de los públicos:

La teoría situacional de los públicos, por su parte, es desarrollada como modelo por James E. Gruning. De acuerdo con Míguez (2006), esta teoría “trata de determinar el comportamiento comunicativo de los individuos explicando por qué la gente se comunica y cuando es más probable que lo haga.

Este autor señala que se trata de un método más complejo para la identificación y segmentación de los públicos desarrollado en esta disciplina (las Relaciones Públicas) y que permite determinar cuándo es más probable que se produzcan diversos efectos de la Comunicación sobre dichos públicos.

Con respecto a la antigüedad de esta teoría, la cual llega casi al medio siglo, se semana que la teoría situacional ha marcado el rumbo, durante años, de numerosas investigaciones de las Relaciones Públicas (RRPP). Es debido a su antigüedad y a la gran cantidad de investigaciones basadas en este modelo que muchas y muchos teóricos consideran que hoy en día es un modelo obsoleto, o bien que la investigación que existe sobre esta es insuficiente para dar por finalizado el tema.

Aun así, señala la autora del artículo Teoría situacional de los públicos; las nuevas aportaciones desde la década de los noventa (2006), en los últimos 15 años han

surgido algunos estudios relacionados con ella que aportan nuevas perspectivas (pp. 44-45).

Chavarría (2015), citando a Rodríguez (2008), en su investigación “Ciencia y tecnología aeroespacial en los medios de comunicación costarricenses: Diagnóstico de comunicación y plan estratégico de posicionamiento en prensa para la Asociación Centroamérica de Aeronáutica y del Espacio -ACAE-” mediante un enfoque mixto, menciona la importancia de la comunicación externa en una organización:

La comunicación organizacional externa involucra relacionarse estratégicamente con una amplia variedad de públicos, que pueden o no, estar directamente vinculados al que hacer de la organización, pero que la impacten o se ven impactados por su labor de una u otra forma.

Rodríguez (2011) destaca que estos esfuerzos están dirigidos a proyectar la identidad de la organización, lograr que los públicos asocien a la misma los rasgos de identidad reales, y conseguir de ellos una valoración positiva, La autora señala además, que la comunicación externa está intrínsecamente relacionada con los conceptos de identidad, imagen y reputación (pp. 37-38).

Por tanto, se puede afirmar que la comunicación externa se compone por diferentes acciones que moldean positivamente a los públicos. Es importante que los hechos sean reales, veraces, creíbles y que mantengan un alto grado de la ética en comunicación periodística, ya que la imagen de la organización dependerá de ello. Los públicos a los que va dirigida la estrategia pueden ser diversos y, partiendo de esa premisa y según las necesidades de estos, es que se deberá tomar en cuenta el mensaje.

Herrera (2015), en su investigación “Propuesta de Plan de Mercadeo Estratégico para la Empresa 506, S.A.”, expresa que el plan estratégico en una empresa es indispensable para el crecimiento de la organización:

Las industrias están en constante transformación y es importante que las empresas que las conforman estén al tanto de los cambios necesarios para poder participar eficazmente en ellos y tomarlos como ventajas competitivas.

Debido a que la empresa carecía de un plan estratégico, los objetivos de la empresa no estaban claros, y ahora que existe una propuesta, si la siguen, sobresalen oportunidades de gran valor para la organización y el crecimiento comercial de la empresa.

Una de las claves de éxito de una empresa es llegar a conocer al cliente, sus necesidades y sus características, por lo que este trabajo aportó grandes descubrimientos para la organización (p. 88).

Lo anterior hace referencia al plan estratégico en una empresa. Para efectos de esta investigación, se debe entender que las estrategias son indispensables en cualquier ámbito. La imagen de la organización dependerá de la eficiencia de la comunicación comercial o comunicación externa y tener un plan eficiente ya establecido.

Arrieta (2015), citando a Kotler y Armstrong (2012), en su investigación “Propuesta de comunicación para el posicionamiento de la imagen corporativa para el almacén AV Zarcero”, menciona que el macroentorno afecta directamente el desempeño operativo de una empresa:

Fuerzas mayores de la sociedad que afectan el microentorno: fuerzas demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales.

Por su lado, el macroentorno hace referencia a las situaciones de la sociedad que afectan directamente al microentorno, afectando por ende a la empresa. Estos factores pueden ser demográficos, económicos, naturales, tecnológicos, políticos y culturales (p. 38).

González (2015), en su propuesta de investigación “Propuesta de gestión de la comunicación interna por medio de redes sociales para medianas empresas del sector de Tecnología en Costa Rica”, establece que el uso de las redes sociales para establecer un canal de comunicación como una estrategia de comunicación deficiente:

Con respecto a estudios relacionados con el uso de la Tecnología para las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), es importante mencionar, antes de exponer referencias encontradas, que la información es deficiente cuando se trata del uso de herramientas para la comunicación interna de las organizaciones utilizando redes sociales, más los investigadores si han tratado el tema pero con la aplicación de redes informáticas de comunicación también llamadas intranets o para proyectar a la organización pero hacia sus públicos externos (pp. 16-17).

La conclusión ante lo expuesto anteriormente es que utilizando redes sociales para comunicarse a nivel interno no es el mejor canal, pero sí los medios informáticos como correos o pizarras digitales. Por tanto, las redes sociales como estrategia de comunicación externa sí se reconocen para establecer una buena y eficiente comunicación con los públicos de las organizaciones.

Según Ramírez (2018), en su artículo investigativo “Un modelo en crisis: El caso de Grupo Nación en Costa Rica las crisis son de tres tipos, económica, tecnológica y social, estableciendo que las personas tienen más alternativas de informarse mediante redes sociales, versus medios tradicionales.

El carácter o modo de ser de la crisis de los medios de comunicación colectiva varía según los países, la época histórica y la cultural; no obstante, es posible señalar de manera general algunas de las fuentes o razones en determinadas culturas. Siles y Boczkowski sugieren tres razones para la situación crítica de las industrias culturales: una económica, otra tecnológica y una social. La razón económica se basa en la dependencia del modelo de negocios de generar la mayor cantidad de sus ingresos a partir de la venta de espacio publicitario, un excesivo afán de lucro, incluso en detrimento de los contenidos de los medios, y a la crisis económica capitalista que, como sugiere Martínez y Ferris, ha acentuado la de los medios. La fuente tecnológica a la crisis se vincula con los avances en dispositivos electrónicos e internet y los hábitos de consumo de las audiencias. En algunas culturas, en las cuales la penetración de internet es profunda, los hábitos para informarse han

cambiado. Quienes antes se informaban en medios impresos, ahora lo hacen en Internet. Esto se debe a que, en internet, la información se suministra en tiempo real y les permite a las audiencias un ambiente de alta elección (Thompson; Pior), lo cual significa tener a disposición una diversidad de opciones para informarse en tiempo real, a diferencia de los medios no vinculados a internet, los cuales tienen, por su carácter estático, una reducida gama de alternativas (párr. 3).

Lo anterior hace referencia a que, durante una crisis sanitaria como el COVID-19, el medio por excelencia en el cual las personas buscan informarse, primero, son las redes sociales. Para efectos de esta investigación, podemos decir que las estrategias de las empresas para enfrentar una crisis en comunicación externa sería la internet.

Cordonero (2018), en su proyecto profesional “Influencia de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en el desarrollo del trabajo administrativo realizado en el Departamento de Especialidades Técnicas de la Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras del Ministerio de Educación Pública, durante el curso lectivo 2017, mediante el uso del benchmarking”, menciona la importancia de las TIC tecnologías de la información:

Las TIC son definidas por Rodríguez y otros (2016) como “...herramientas combinadas que permiten procesar, producir y difundir información por medio de software, hardware y sistemas de telecomunicaciones (p. 3). La importancia de las TIC en este estudio es porque proporciona herramientas tecnológicas que permite a toda organización innovar en la forma de hacer las actividades, de una manera más eficiente, eficaz y en armonía con el ambiente. Para así satisfacer las necesidades que demandan en la actualidad los ciudadanos digitales (p. 53).

Cordonero (2018), citando a Jofré (2016), se refiere a la planificación estratégica del *benchmarking*:

“...recesión económica mundial... casi todos los enfoques... sufrieron una contracción en cuanto su uso... Sin embargo, las empresas han continuado

aplicando enfoques y herramientas gerenciales, la satisfacción ha estado entre 3,9 y 4... con la única excepción del downsizing”. Siendo el grado de satisfacción máximo 5 y 1 poco, según encuestas aplicadas en Bain & Company (p. 68).

A nivel de conclusión para esta investigación y para efectos de sustentarla con estos antecedentes nacionales, se puede evaluar que las estrategias de comunicación son pilar fundamental en toda compañía para establecer claridad, solvencia y transparencia estratégica a la hora de comunicar un mensaje. Aterrizando la temática de estrategias de comunicación, se puede decir que, ante la pandemia COVID-19, todas las empresas debieron tener o diseñar un protocolo de comunicación, con la finalidad de llevar un mensaje de tranquilidad y procesos internos de orden y equilibrio institucional.

Antecedentes internacionales

Merino (2016), en su investigación “Qué importancia se le da a la crisis, y cómo se trata el fenómeno”, mediante un enfoque cualitativo relata en sus conclusiones que:

Podemos concluir asegurando que todas las crisis, salvo excepciones puntuales, suele anunciar su llegada. Tenemos que tener en cuenta que la prevención es la mejor defensa contra las crisis y que se deben considerar todos los escenarios posibles, evitando mentir y tratando de comprender las expectativas que puedan tener los diferentes públicos posibles. Además, hay que saber que las crisis no se resuelven por sí mismas y que nos puede servir de aprendizaje para un futuro.

Para el departamento de comunicación, durante una crisis la primera preocupación tiene que ser guardar la buena imagen corporativa de la empresa y la de sus productos (p. 366).

Patiño (2017), en su investigación “Manejo de la comunicación institucional en situaciones de crisis en las empresas Industrial Pesquera Santa Priscila y Negocios Industriales Real S.A.”, para la obtención de Licenciado en Comunicación Social con mención en Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional, establece, mediante un enfoque cualitativo, la siguiente conclusión:

Este estudio se permitió conocer el manejo de la comunicación de las empresas estudiadas del sector acuícola – pesquero ecuatoriano. Después del análisis de cada uno de los casos estudiados, podemos concluir que los representantes de las empresas reconocen la necesidad de que en la organización exista un departamento de comunicación con un plan específico de prevención y gestión para poder actuar de manera correcta y eficaz frente a situaciones de crisis como: desastres naturales, seguridad laboral, contaminación del producto y fugas de incendio. También se pudo constatar que ambas organizaciones tienen planes de evacuación en situaciones de emergencia, protocolos de respuesta frente a situaciones de crisis, brigadas de primeros auxilios y brigadas de amoníaco. Es decir, que saben cómo actuar frente a estos casos, pero no hay claridad de cómo deben comunicar estas situaciones al personal ni a la colectividad. Tampoco tienen identificado un vocero institucional ni una estrategia de actuación frente a los medios (p. 52).

Aquino (2018), en su investigación “Estrategias de Comunicación y Organización Institucional en la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea: evolución y retos en la comunicación interna y comunicación externa a través de la Oficina de Comunicación”, con un enfoque cualitativo, establece en sus conclusiones que:

La UPV/EHU es una entidad de educación superior que desde 2012 cuenta con el primer Plan de Comunicación (2012-2016). Este Plan ha supuesto una guía para la institución estableciendo la gestión de la imagen de la institución, mejora la comunicación entre los distintos grupos que forman la entidad, difunde los trabajos científicos que se desarrollan en el seno de la institución y conciencia a la comunidad universitaria de que la Oficina de Comunicación se encuentra a disposición de toda la comunidad universitaria. Así lo han confirmado las personas entrevistadas pertenecientes al público interno de la universidad como el público externo y las personas encargadas del área de comunicación. Se ha constatado que la comunicación y las estrategias son clave para conseguir el cumplimiento de las tareas comunicativas con los públicos de la universidad. Estos Planes simbolizan un esquema de objetivos, propósitos y metas a los que la institución debe responder a través de la comunicación colectiva. Para ello, la Oficina de Comunicación de la

UPV/EHU desarrolla su trabajo a través de herramientas percibidas por los públicos, a través del Plan Estratégico de la UPV/EHU y del Plan de Comunicación, que son utilizados como guías de trabajo institucional para la universidad. Los públicos visualizan que existe una Oficina de Comunicación en la entidad, sin embargo, perciben una falta de contacto con ellos sobre el trabajo que se realiza. Así, la comunidad universitaria plantea como reto la mejora y la innovación de este tipo de comunicación en la institución (p. 359)

Por su parte, Cabrera (2015), en su estudio “La toma de decisiones en comunicación organizacional” para su tesis doctoral, establece, por medio de un enfoque cualitativo, la siguiente conclusión:

De conformidad con nuestros hallazgos, podemos concluir que, pese al desconocimiento por parte de los Directores de Comunicación de los modelos teóricos existentes para la toma de decisiones en gestión estratégica de empresas, se ha podido comprobar que estos aplican las bases de los modelos más básicos en sus procesos decisorios, pero de forma inconsciente, siguiendo los pasos lógicos que marca la capacidad de raciocinio aportada por el cerebro. Los Directores de Comunicación no aplican de manera premeditada estas directrices por considerar que no existe un único modelo útil para cada una de las situaciones a las que se enfrentan en la gestión de la Comunicación Organizacional, donde el análisis, el tiempo de respuesta y el método no son similares en una situación de crisis respecto a una ordinaria. En este sentido, la aplicación del modelo teórico se toma como base [sic] pero se adapta a las necesidades concretas (p. 323).

Águila (2015), en su tesis de grado “Plan estratégico de comunicación externa para una organización de mujeres en Guatemala”, establece en sus conclusiones que:

Al realizar el diagnóstico, se constató que efectivamente la entidad no ha logrado el impacto necesario para ser reconocida e identificada por su trabajo, debido a la falta de un eje estratégico de comunicación dentro de sus planes. A la fecha, la

organización ha realizado acciones de comunicación aisladas, usando la comunicación y materiales diversos como herramientas para realizar su trabajo (de divulgación, socialización y capacitación en temas de género). No ha desarrollado procesos sistemáticos de comunicación, pese a que la entidad realiza campañas e iniciativas de impacto para la población femenina y sus derechos, que han reportado importantes resultados. Tampoco ha extendido su esfuerzo de divulgación hacia otras audiencias de interés estratégico (prensa, organizaciones de cooperación internacional, líderes de opinión, etc.), centrándose en las mujeres agrupadas en las organizaciones respectivas y/o beneficiadas por su trabajo.

No obstante, lo anterior, las directivas identifican la relevancia de la comunicación en su trabajo y la necesidad de contar con dicho plan para fortalecer su desempeño y dar a conocer a más audiencias su trabajo de investigación, las campañas de divulgación que apoyan y el trabajo de incidencia política que realizan. Asimismo, expresaron su deseo de contar con un plan de comunicación que les permita dar a conocer la entidad y su trabajo, así como tener un vínculo 70 más estrecho con los representantes de los medios locales y así poder proyectarse más. Admiten además que no saben cómo elaborar dicho plan y están conscientes de que deben modificar su enfoque en temas de comunicación, para tener mejores resultados como organización.

En el diagnóstico también se evidenció que la organización no ha sabido optimizar las oportunidades al tener presencia en los medios de comunicación (tanto tradicionales como alternativos), para dar a conocer a la organización y a sus directivas. Esto, debido a que la entidad ha trabajado en alianza estratégica con organizaciones afines para dar el mensaje de unidad entre organizaciones que trabajan en favor de las mujeres, así como para seguir las recomendaciones de la cooperación internacional (de la que obtienen financiamiento para su subsistencia y desarrollo de proyectos), que llama a optimizar recursos con el trabajo en equipo entre distintos grupos orientados al mismo tema social y que abordan la problemática que aqueja a la población femenina (pp. 68-70).

Po otro lado, Mas (2015), en su investigación “Crisis de Sturbucks en redes sociales La comunicación en la era digital”, para su trabajo final de grado, menciona la importancia de tener un Manual de Crisis:

El primer paso ante una crisis de comunicación originada en redes sociales es la aceptación, dar la cara ante la eventualidad es buen signo de apertura, reconocimiento y sencillez de la marca ante sus audiencias. Discutir con los seguidores solo empeorará las cosas e intensificará el conflicto.

A nadie le gustan las críticas malas [sic] pero hacer caso omiso mostrará falta de interés y los seguidores se sentirán ignorados. Así que lo mejor es la preparación para enfrentar la situación de manera suavizada y sin perder la postura. Siendo accesible, aclarando la situación como fue el caso de Starbucks y resolviendo las inconformidades que detonaron la crisis, hará que se minimice el efecto y la respuesta sea positiva.

Se debe tener un manual de respuesta ante las crisis y delegar los roles, como: las personas clave (que pueden tomar decisiones), qué hacer y a quién se debe informar para poder detener la crisis lo antes posible y evitar que la imagen de la marca o empresa se vea perjudicada (p. 80).

Méndez (2015), por su parte, en su tesis de posgrado “Manual de Comunicación externa para el manejo de medios en una asociación gremial agrícola”, menciona en sus conclusiones que:

En primer lugar, debe destacarse la importancia que tiene un manual de comunicación externa en cualquier institución, como se sabe el manual es de utilidad para establecer la comunicación efectiva de una entidad hacia sus audiencias principales, en este caso con los medios de comunicación. El hecho de plantearse desde una base teórica en términos de comunicación permite aclarar las ideas en relación al camino que se debe tomar para formular una propuesta seria y viable.

En este sentido, un trabajo de sistematización como el que se presenta, cobra valor no solo en el planteamiento teórico seleccionado para fundamentar la propuesta del

manual sino porque también ofrece estrategias prácticas que favorecen una comunicación externa de impacto.

La propuesta del manual que ahora se presenta ofrece recomendaciones claves no solo para la institución objeto de este estudio, sino para otras que coincidan con la naturaleza de este ente (p. 72).

López y Aguirre (2018), en su estudio “Estrategias de Comunicación Externa para el fortalecimiento de la imagen de la compañía PC Doctor S.A.”, indica en sus conclusiones que:

Se destaca la importancia de la comunicación externa y la imagen por motivo que se complementan para ser el eje transmisor de información sobre las acciones que ejecuta una empresa en beneficio de la sociedad. Por lo tanto, forman vínculos de integración, opinión entre la entidad y sus públicos estratégicos (párr. 1).

Luego de la aplicación de instrumentos, se determinó que es importante establecer un tipo de liderazgo efectivo que genere buenas relaciones entre los sistemas de comunicación para lograr un equilibrio en las actividades organizacionales con el fin de alcanzar objetivos institucionales de notoriedad en el mercado. Por consiguiente, al establecer tácticas de comunicación se evidenciará un mayor interés por parte de los clientes actuales y nuevos en temas de proyectos e innovaciones que garantizará la fidelidad de sus clientes y su continuidad (párr. 2).

Finalmente, se determina que PC DOCTOR S.A debe mejorar su imagen corporativa y comunicación externa mediante la implementación de estrategias de comunicación externa para fortalecer la marca y sus servicios dentro de un mercado cada vez más competitivo (párr. 3).

Proyecciones de la investigación

Además del objetivo general y los específicos, al realizar esta investigación, se pretende proyectar información relevante para quien pueda utilizar estos resultados en el aplicativo de estrategias de comunicación externa en situaciones de crisis sanitarias. A continuación, las proyecciones para esta investigación:

- 1- Lo principal con esta investigación es lograr que sirva de apoyo para el conocimiento de estrategias de comunicación en situaciones de crisis, ante la posibilidad de una futura pandemia o similares, ya que esta situación tomó por sorpresa a todos los sectores del país.

- 2- Lograr que esta investigación aborde el tema de forma clara y concisa, para que el lector aprenda sobre lo analizado y logre crear su posición, con respecto al tema investigado, comprendiendo las acciones, decisiones y diferentes alternativas que existen en el manejo de una crisis desde la perspectiva de la comunicación externa.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

En este capítulo, se explicarán conceptos e información importante para entender las bases de la comunicación en Costa Rica. Posteriormente, se detallarán conceptos relacionados con la definición de escuelas de negocios en Costa Rica, así como términos vinculados con educación ejecutiva. Además, se definirá y explicará la comunicación externa, estrategias y ejemplos de autores en la aplicación de esta en situaciones reales, así como la definición de comunicación en crisis. Lo anterior con la finalidad de que el lector posea una mayor cantidad de conocimiento del tema a tratar en este trabajo de investigación para poder generar el impacto deseado.

Definición de periodismo

Martínez (2020) menciona, en la plataforma virtual definición de periodismo, que:

Es la profesión que se encarga de buscar datos mediante investigación, entrevistas, consulta de fuentes, etcétera. La comunicación y el periodismo están relacionados, pues el periodista debe analizar, organizar, darle tratamiento adecuado a la información para redactarla, convertirla en un trabajo y finalmente comunicarlo. Esta información puede corresponder a hechos acaecidos hace mucho tiempo, actuales o que están por ocurrir.

Toda información debe ser comprobable y veraz; si una noticia falsa es difundida, está en riesgo la credibilidad del periodista y del medio, pudiendo ocasionar confusión y caos entre la población, como es el caso del periodismo amarillista, caracterizado por tener títulos hiperbólicos que usualmente no llevan relación con el contenido, con información no verificada, por lo que no representa las características del periodismo real (párrs. 1-2).

A su vez, con los cambios en las tecnologías y maneras de vivir de las personas en el mundo, la comunicación se volvió una forma de llevar los mensajes políticos, religiosos, comerciales y de entretenimiento, por lo que el oficio del periodista está en constante evolución. Se establece que las nuevas tecnologías y herramientas sustentan el oficio del periodista y la comunicación en general con:

Rodríguez (2014), en su artículo “Periodismo en Internet”, se refieren a la transformación que el oficio ha tenido en el tiempo:

Antiguas ediciones del diccionario de la lengua española se limitaban a señalar que el periodismo era el ejercicio o profesión del periodista, siendo éste la persona que tenía como actividad escribir para los periódicos. Es obvio que ese concepto fue superado desde hace varias décadas, dado los diversos medios de comunicación que se han desarrollado y las especialidades que han brotado de la profesión (párr. 1).

Asimismo, Rodríguez (2014), citando a Cantarero, habla sobre la importancia de la práctica informativa en el periodismo:

por el constante desarrollo y uso de las nuevas tecnologías en los medios de comunicación social y, consecuentemente, por la diversificación y especialización del trabajo informativo el concepto de “periodismo” sintetiza la multiplicidad de funciones del periodista en diversos medios, resume toda la experiencia acumulada históricamente desde el surgimiento del periodismo en el medio impreso hasta la práctica profesional en los medios audiovisuales, incluyendo en el ejercicio de las instituciones públicas o privadas, y se extiende en estos momentos a la práctica informativa especializada, investigativa y multimedia (párr. 2).

Según Rodríguez (2014), el periodismo es una fuente de riqueza para moldear la sociedad:

El periodismo es la captación y tratamiento escrito, oral, visual o gráfico de la información en cualquiera de sus formas y variedades. Es la forma de comunicación por excelencia de las organizaciones sociales. Si importancia consiste en que contribuye al rápido desarrollo de las ideas. Alejandro Miró Quesada Q. destaca que el periodismo ha sido el más grande instrumento para reformar la sociedad. “Es justo reconocer que antes del periodismo se habían efectuado en el mundo importantes reformas; pero es asimismo indiscutible que solo después de la evolución de éste se producen los grandes cambios sociales” (párr. 3).

El hecho y la noticia

Rodríguez (2014), refiriéndose a la importancia de estas dos situaciones, indica:

La noticia es la expresión periodística de un hecho capaz de interesar al público hasta el punto de suscitar comentarios. Es un hecho que “dará de qué hablar” y por tanto dará pié [sic] a nuevos hechos. Es decir, suscitará repercusiones. El hecho es cualquier cosa que ocurre, algo que hace alguien, algo que dice alguien, algo que le pasa a alguien. Puede ser un acto, un dicho, un comportamiento o un gesto, inclusive (párr. 1).

Rodríguez (2014), citando a Martínez Albertos, “señala que noticia es un hecho verdadero, inédito o actual, de interés general, que se comunica con el público que puede considerarse masivo, una vez que ha sido recogido, interpretado y valorado por los sujetos promotores que controlan el medio utilizado para la difusión” (párr. 2). Asimismo, añade:

El grupo de noticias que forman un noticiero que se trasmite al público a través de los medios de comunicación, ya sean esta prensa escrita, la radio, la televisión o la internet. La gente elegirá el medio a informarse según la profundidad de la investigación que requiera (La radio y TV son por lo general superficiales), el lugar donde se encuentre, el tiempo que tenga o el equipo electrónico con que cuente (párr. 8).

Los inicios del periodismo

Rodríguez (2014), citando a Josefo, habla sobre las primeras etapas del periodismo e indica:

Habría que remontar el origen del periodismo a los historiógrafos que en la antigua Babilonia se encargaban de escribir día a día los sucesos trascendentales. Ahora bien, algunos investigadores indican que el origen del periodismo corresponde a los

chinos quienes en el año 594 a.C imprimían sobre delgadísimo papel de paja de arroz una hoja titulada Ching Pue con características periodísticas (párr. 1).

De igual forma, Rodríguez (2014) se refiere a la importancia que el periodismo ha tenido en la historia para las personas y expresa:

No obstante, estos datos, se considera que el periodismo nació históricamente vinculado a un medio de concreto, de gran abolengo social, político y económico en el mundo occidental. Este instrumento es el periódico, el papel impreso. El periódico nace luego de haber sido inventada la primera imprenta. Aunque historiadores holandeses y franceses han atribuido este aparato a connotaciones suyos aduciendo abundantes pruebas, se acepta al alemán Johan Gutenberg como su inventor, en 1450.

En la ciudad alemana de Nuremberg en el año 1457, aparece el primer periódico impreso: *El Gazzette*. Años después como en 1534, se publica en la misma ciudad el primer periódico impreso con regularidad, titulado *Neue Zeitung Aus Hispanien Und Italien*. En el siglo XVII surgen en los diarios. En 1615 nace el primero de estos: el *Die Frankfurter Oberpostnants Zeitung*, alemán (párr. 2-3).

Condicionantes de los medios: prensa, medios digitales, radio y televisión

Reig y Reyes (2010), en la “Teoría del periodismo según los periodistas” señalan que:

Un periodista de prensa debe apostar sobre todo por la interpretación y la opinión ya que la información como tal es más específica de otros medios más inmediatos como la radio, la televisión o incluso la web. A su vez, cada uno de estos medios perfila un profesional del periodismo distinto según su proceder diario. La televisión requiere de imágenes por lo que el periodista siempre debe tener en cuenta esta premisa a la hora de conseguir, redactar o querer difundir cualquier noticia o tema que suceda.

Por su parte, la radio sigue siendo (aunque el periodismo digital le ha hecho importante sombra en esta característica hasta entonces propia de las ondas) uno de los medios más rápidos, lo que provoca que las rutinas de su producción informativa sean absolutamente diferentes a las del periodismo escrito e incluso del televisual (1995: 26). La voz es rápida e impactante, un simple teléfono móvil acerca la información de inmediato. Pero no toda la emisión radiofónica se basa en la noticia. La radio alterna información con programas de entretenimiento, música y servicios. De ahí uno de sus problemas: el oyente no puede elegir el momento en que quiere escuchar noticias (salvo en las emisoras de todo noticias que son escasas). Se deberá atener a la programación, lo que no sucede con el periodismo escrito, del que solo dependeremos en cuanto a su horario de distribución.

En definitiva, podemos resumir este punto señalando que la televisión muestra cómo es la noticia, la radio y los medios digitales la dicen, y el periódico la explica. Naturalmente todo ello en un primer momento porque con posterioridad los medios audiovisuales (incluyendo en ellos a los diarios digitales), añaden a lo anterior el análisis del hecho. Esto habrá que tenerlo en todo momento presente ya que conocer el medio es saber a quién nos estamos dirigiendo, a quién nos queremos dirigir y con qué elementos y condicionantes estilísticos y técnicos debemos trabajar (pp. 54-55).

Nacimiento del periodismo en Costa Rica

González (2011) menciona en la plataforma virtual primeraplana.or.cr que:

El historiador Francisco María Núñez, quien estudió la circulación de periódicos durante 145 años, de 1833 a 1976, afirma que el periódico es parte de la cultura del país. Sin embargo, primero fue el periódico; después apareció el periodista (párr. 3). Sostiene que era lógico que mientras no había periódico, ni siquiera hojas manuscritas o impresas, noticiosas, nadie pensó en el oficio de periodista. Era algo desconocido. Por eso, cuando circularon las primeras hojas manuscritas, de mano en mano, y más tarde, cuando hubo imprenta o modestas prensas (1830), las hojas

tipografiadas, las redactaban ciudadanos que sabían o podían escribir. No eran muchos.

La visión futurista del Jefe de Estado muy pronto vendría a dar sus frutos. Es así que un ilustre hombre de la época, don Joaquín Bernardo Calvo Rosales inicia la historia del periodismo costarricense, al fundar el primer periódico del país, el Noticioso Universal, el 4 de enero de 1833 (párrs. 1-5).

González (2011) detalló en su artículo sobre Joaquín Bernardo Calvo, padre del periodismo costarricense y fundador del Noticioso Universal lo siguiente:

Es interesante observar que el Noticioso Universal contenía noticias internacionales, informaciones del interior del país y cuestiones educativas. Este gran patriota, nacido en San José en 1799 y fallecido en 1865, se le considera con justicia el Padre del Periodismo Costarricense.

Este ilustre maestro, maestro en el sentido auténtico de la palabra, desempeñó diversos cargos públicos de alto rango, como Ministro de Relaciones Exteriores, Juez, Magistrado y otros (párrs. 8-9).

Primera asociación de periodistas en Costa Rica

Asimismo, González (2011) detalló cómo quedó integrada la primera asociación de periodistas:

El 11 de enero de 1922, según el vespertino de la época, La Nación, se eligió la Junta Directiva de la primera asociación de Prensa de Costa Rica. Quedó integrada por Otilio Ulate Blanco, presidente; Leonardo Montalbán, Vice-Presidente; Joaquín Vargas Coto, Secretario; Carlos M. Carranza, Contador; Francisco María Núñez y Rosendo del Valle, Vocales; Macabeo Vargas, Fiscal (párr. 2).

Periodismo actual de salud

El periodismo en todas sus ramas está en constante cambio, más si se trata de salud. La pandemia que se dio a conocer este 2020, trajo consigo múltiples retos para la sociedad, uno de ellos es la comunicación práctica. Si bien es cierto, comunicar debe ser una manera de llevar el mensaje eficientemente a los públicos, no siempre se logra con alta efectividad, ya que estamos en constante cambio.

Restrepo y Villanueva (2015) expresan en la plataforma virtual paho.org, en su investigación científica “Periodismo científico y cobertura de investigación de salud” lo siguiente:

Las personas alrededor del mundo están interesándose cada vez más en noticias sobre investigación clínica que ayuden a mejorar sus vidas y a fundamentar las elecciones que hacen con respecto a su salud, al tiempo que los pacientes se involucran constantemente en las decisiones que respectan a su cuidado [1-3]. En este escenario, el trabajo de los medios de comunicación es el de llenar el vacío que existe entre el mundo de la investigación y el del público en general; su labor es traducir los resultados a un idioma que todos puedan comprender. Sin embargo, los consumidores de noticias de salud a menudo se encuentran teniendo que elegir entre recomendaciones contradictorias, o basando sus decisiones en noticias que contienen errores o que informan sobre resultados parciales. Generalmente el problema no se encuentra en cómo la investigación original fue diseñada y llevaba a cabo, sino en cómo los periodistas la están interpretando y comunicando a sus audiencias (párr. 1).

Informar temas de salud a nivel del periodismo es igual de importante que una noticia de sucesos, política o deportes. No obstante, los profesionales encargados de informar temas de salud tienen el deber de dar importancia a lo investigado y evitar algún juicio de valor, esto porque la salud son precisamente resultados científicos probables y no supuestos. Si bien es cierto, se invierten millones de dólares en investigaciones clínicas, no siempre se debe entender que los resultados son viables para todos por igual, entendiendo que existen múltiples maneras de

representar resultados que en algunas ocasiones pueden ser mal interpretados. Por ello, actualmente, existen periodistas que se especializan y estudian a fondo temas de salud para poder llevar la información de la manera más probable.

Comunicación

Todos los humanos por naturaleza son seres sociales, por esto, la comunicación es una necesidad natural que como sociedad se presenta desde la niñez, solo que en distintos idiomas. Matilde García (2015) menciona cómo la comunicación ayuda al ser humano a desenvolverse en su entorno:

La idea de la comunicación interpersonal y las necesidades humanas que son fundamentalmente interdependientes se basa en tres principios que le son propios:

- Primero: las personas se comunican por ser conveniente a su bienestar psicológico, tanto como el alimento lo es a su necesidad física.
- Segundo: la comunicación no solo es una necesidad humana, sino el medio a cumplir con otras necesidades: de identidad, socialización, cultural, auto creación.
- La capacidad de comunicación interpersonal satisface las propias necesidades comunicativas y facilita a los otros la satisfacción de las suyas (pp. 7-8).

Por otra parte, la comunicación se entiende como el proceso entre dos individuos, con el fin de intercambiar información. Esta posee elementos que ayudan a comprender las interacciones sociales. En el siguiente cuadro, se define cada uno de ellos.

Tabla 1 Elementos de una buena comunicación	
Elemento	Definición
Emisor	<p>El emisor es el punto de partida del proceso de comunicación al ser quien emite el mensaje. Para que esto pueda cumplirse, el emisor tiene que compartir los mismos canales y códigos comunicacionales con su receptor; de lo contrario, el proceso no culminará exitosamente.</p> <p>Aunque se entiende que el emisor es quien tiene la intención de comunicar algo, se trata de un rol flexible, puesto que un emisor puede convertirse en receptor, y viceversa.</p>
Receptor	<p>El receptor es quien recibe el mensaje del emisor. Su rol puede ser voluntario o involuntario, ya que puede estar participando activamente en el proceso comunicativo, de la misma forma en la que puede ser un actor incidental, como cuando escucha una conversación de otras personas o recibe un mensaje que no era para él.</p> <p>En ese sentido, el receptor puede recibir el mensaje y no responder. Pero si lo responde, deja de ser receptor para convertirse en emisor, ya que su rol ahora implica enviar un mensaje.</p>
Mensaje	<p>El mensaje es el contenido que se quiere transmitir desde el emisor hacia el receptor. El mensaje está compuesto por una combinación de sistema de signos o símbolos que transmiten un concepto, idea o información que son familiares tanto para el emisor como para el receptor.</p>

	<p>Sin embargo, la decodificación del mensaje depende directamente del resto de los elementos de la comunicación. Si el mensaje es enviado en un código o a través de un canal que solo es familiar para el receptor, será interpretado de forma completamente distinta por el receptor.</p> <p>Por lo tanto, se entiende el mensaje como una información o contenido concreto, ya que su significado e interpretación dependen de múltiples variables.</p>
Ruido	<p>El ruido es toda señal que distorsiona el mensaje original que el emisor quiere transmitir. El ruido puede ser ambiental (sonidos que interfieren en la comunicación), del canal (fallas de cobertura), del emisor (uso de código desconocido para el receptor), del mensaje o del receptor.</p> <p>Es importante saber reconocer de dónde viene el ruido en la comunicación para poder disminuirlo o eliminarlo para crear un proceso de comunicación claro y efectivo.</p>
Código	<p>El código o lenguaje es el conjunto de signos con el que se transmite un mensaje.</p> <p>En ese sentido, los códigos lingüísticos pueden ser:</p> <p>Orales: la lengua o idioma expresada de forma oral.</p> <p>Escritos: conformados por sistemas de signos que requieren habilidades de lecto-escritura.</p>
Canal	<p>El canal de comunicación es el medio físico por donde se transmite el mensaje del emisor hacia el receptor. El aire es el medio físico más común de comunicación, (es esencial para generar los sonidos del lenguaje verbal oral) pero también</p>

	lo son el teléfono, el celular, el correo electrónico, la voz, entre otros.
Contexto	<p>Es la situación en la cual se genera el proceso comunicativo. Incluye factores emocionales, sociales, circunstanciales, etc. y puede tener una influencia en el intercambio de ideas.</p> <p>Un ejemplo de contexto puede ser [sic] intentar mantener una conversación telefónica durante una fiesta. En este caso, el contexto (la fiesta) puede ser, a su vez, un factor de distorsión o ruido en la comunicación si impide que el proceso se lleve a cabo de forma eficaz.</p>
Feedback	<p>La retroalimentación o <i>feedback</i> es un mecanismo de control del mensaje por parte del emisor.</p> <p>Debido a que la comunicación es un proceso bidireccional y tanto el emisor como el receptor están cambiando sus roles constantemente, la retroalimentación sirve para determinar la efectividad de los mensajes enviados por el emisor. De esta forma, quien emite el mensaje puede comprobar si fue recibido e interpretado de forma adecuada.</p>
Nota: Elaboración propia tomado de Caterina Chen (2021), artículo “Los 8 elementos de la comunicación”.	

Diferencia entre la comunicación social y el periodismo

Ambos términos se malinterpretaron con el paso de los años, pero es importante recalcar que la comunicación es un proceso que hacen todas las personas constantemente y el periodismo conlleva un grado de profesionalismo y ética mayor. Además, el periodista no solo informa, también busca, investiga, verifica la información y, como profesional, la transmite, evaluando la importancia que esta tiene en la sociedad.

Martínez (2011) menciona en su estudio en la plataforma virtual Calameo.com que “La diferencia entre la relación de comunicación social y periodismo consta en que el periodismo escribe para informar a la sociedad o dar a conocer los problemas de la sociedad” (párr. 2). Lo anterior hace referencia que el periodismo es un servicio que los comunicadores dan a la sociedad tomando en cuenta el alcance de tener información a la mano y de interés general. Martínez (2011) hace referencia a que “la comunicación social entra a la sociedad [sic] mira analiza y aporta a las problemáticas sociales [sic] el comunicador social desempeña también un rol empresarial” (párr. 3).

Periodismo digital

Las nuevas tecnologías permiten abarcar un desarrollo avanzado si comparamos lo que se hacía en décadas anteriores. Las diferentes alternativas de comunicación evolucionaron adaptándose a los cambios del entorno:

Marín y Ruiz (2016), citando a Becerra (2015), comentan la transformación que el periodismo sufrió con el pasar de los años y al aparecer la internet:

El periodismo se hizo digital cuando entró en la Red. Este momento se produjo de una manera lenta y paulatina sin saber cuándo [sic] el primer periodista escribió una nota en la Red. El periodismo digital tiene la virtud de que los enlaces que crean tienen una inmensa integración de la información (párr. 5).

El periodismo está evolucionando a la vez que la tecnología. Nuevas herramientas y software están ayudando a los nuevos ciber periodistas. Como anteriormente ayudó la fotografía en el siglo XIX hoy contamos con Twitter. El periodismo se adapta a la demanda y las necesidades de los internautas. Y si a finales del siglo XX solo podíamos ver las noticias en las pantallas de nuestros ordenadores hoy existen las multipantallas y vemos las noticias en nuestros Smartphone y tablets. Por eso entendemos que vivimos en la sociedad de las pantallas. El futuro estará en que ya no necesitaremos pantallas para poder informarnos sino que existirán hologramas

que se podrán ver en cualquier espacio (Hinojosa Becerra, Ruiz San Miguel y Marín Gutiérrez, 2015a). De la misma forma que sigue existiendo la pintura, la fotografía, el teatro, el cine o la televisión creemos que los periódicos no desaparecerán, se adaptarán a los nuevos tiempos y se compaginarán con diferentes herramientas. Los medios de comunicación tradicionales no desaparecerán por completo por diferentes razones (párr. 8).

Asimismo, estos cambios permiten que los públicos tengan la opción de escoger qué ver, cómo, cuándo y dónde. Es por eso por lo que el periodismo sigue siendo la opción por excelencia y que cumple parte de su misión, informar y generar opinión pública. Marín y Ruiz (2016), citando Gascón (2012), se refieren a la diferenciación que aún se mantiene entre medios digitales y tradicionales:

A pesar de la gran expansión del Internet a nivel global todavía los internautas son una minoría en relación con la población mundial. La máxima de “lo que no ocurre en Internet no existe” está lejos de ser probada. Los medios de comunicación digitales tienen sus límites ya que, a día de hoy, ofrecen gran cantidad de información, pero fragmentada. Al contrario, los medios de comunicación tradicionales permiten una concentración mayor en los temas tratados. La fiabilidad y la veracidad en Internet es muy cuestionable. Sobre todo, si está producida por los mismos usuarios que pecan de ser meros aficionados. Lo más seguro es que haya una fusión entre los medios tradicionales y digitales que creará además nuevos sistemas éticos y un profesional de la información que se desenvolverá entre ambos mundos y que utilizará los recursos digitales con soltura (párr. 9).

La era digital

Las nuevas tecnologías abrieron un mundo de posibilidades para los nuevos profesionales, ya que su buen uso y aplicación en todos los ámbitos ayuda a generar una mejor comunicación humana, pues aporta una mayor flexibilidad en las telecomunicaciones. Asimismo, crea un nuevo

perfil económico y social, porque desarrolla nuevas industrias y facilidades que, en años anteriores, no eran conocidas o no se veían factibles para representar una fuente de trabajo.

Jódan (2010), citando a Larrégola (1998), menciona que todos aquellos sectores que forman parte de los procesos de comunicación deben entender y adaptarse a los cambios:

Esta evolución tecnológica conduce a la “inexorable confluencia de los sectores estratégicos implicados en el nuevo escenario comunicativo, y solo aquellos actores que sean capaces de interpretar con facilidad los indicadores que emergen, podrán ser protagonistas del cambio” (Larrégola, 1998:194). De modo que la industria tecnológica y los medios de comunicación deben replantearse su papel, teniendo siempre presente la necesidad, y el carácter obligatorio, de la RAZÓN Y PALABRA Primera Revista Electrónica en América Latina Especializada en Comunicación www.razonypalabra.org.mx “Estudios cinematográficos: revisiones teóricas y análisis”, Número 71 cooperación intersectorial para llegar al usuario final en el marco de las nuevas tecnologías de la comunicación (pp. 3-4).

Pero, en paralelo a esta transformación, Jódar (2010), citando a (Fidler, 1998), establece que la mediamorfosis o transformación de los medios de comunicación es importante, la cuales muy parecida a la existencia de una evolución en los medios muy parecida a la teoría de la evolución de las especies de Darwin: “Los nuevos medios aparecen gradualmente por la metamorfosis de los medios antiguos. Cuando emergen nuevas formas de medios de comunicación, las formas antiguas generalmente no mueren, sino que continúan evolucionando y adaptándose” (p. 4).

La web

Se entiende por web a nivel popular a todo lo relacionado con Internet y los accesos que esta permite, pero existen categorías y subcategorías que explican mejor los conceptos para su entendimiento:

Así lo define Latorre (2018), “es un conjunto de documentos (webs) interconectados por enlaces de hipertexto, disponibles en Internet que se pueden comunicar a través de la tecnología digital. Se entiende por “hipertexto” la mezcla de textos, gráficos y archivos de todo tipo, en un mismo documento”.

Web no son sinónimo de Internet; Internet es la red de redes donde reside toda la información, siendo un entorno de aprendizaje abierto, más allá de las instituciones educativas formales. s. La web es un subconjunto de Internet que contiene información a la que se puede acceder usando un navegador. Tanto el correo electrónico, como facebook, twitter, wikis, blogs, juegos, etc. son parte de Internet, pero no la web (p. 2).

Web 1.0

Delgado (2019) define la web 1.0 como la forma más básica que existe, con navegadores de solo texto, como ELISA, después surgió el HTML, que hizo las páginas más agradables a la vista y a los primeros navegadores visuales como Netscape e Internet Explorer (párr. 1).

Web 2.0

Se dio a conocer en 2004 como una segunda etapa de la web 1.0, donde el usuario tiene la oportunidad de crear contenido y publicarlo. Así lo define Delgado (2019): “Se entiende como una nueva filosofía de navegar, una nueva forma de participar en la red” (párr. 2).

Web 3.0

Aunque se dio a conocer en 2006, no fue hasta el año 2010 cuando comenzó a ser más viable su uso para labores operativas, así lo establece Latorre (2018):

Este término de web, apareció en 2010 y representó un gran salto tecnológico tanto para los que utilizaban la 2.0 como su medio en redes sociales, como para los consumidores que estaban acostumbrados a un sistema. Esta se resume en

aplicaciones conectadas a la web y gestionadas a la nube, para que la experiencia de las personas mejore considerablemente (p. 4).

Redes sociales

Las redes sociales son plataformas que permiten el intercambio de ideas y culturas que, además, mediante sus diferentes herramientas de comunicación, tales como chats, videollamadas y otros, permite a las personas estar en contacto en diferentes puntos de manera virtual. De acuerdo con Flores (2013), citando a Redondo, (2010), lo define como:

Las redes sociales son inherentes a la humanidad y, probablemente, han existido antes que naciera nuestra especie. Una red social es un conjunto formado por actores (personas, organizaciones u otras entidades) conectados entre si por uno o varios tipos de relaciones, tales como la amistad, el parentesco, los intereses comunes, los intercambios comerciales o las relaciones sexuales (p. 94).

Según Flores (2013), citando a Kaplan y Haenlein (2010), en palabras más simples, estas plataformas tecnológicas dan acceso a múltiples tipos de contacto de la siguiente manera:

Las redes sociales son aplicaciones que permiten a los usuarios conectar por la creación de perfiles personales, invitando a amigos y colegas para tener acceso a estos perfiles, enviándoles mensajes instantáneos entre ellos. Estos perfiles profesionales pueden incluir cualquier tipo de información, incluyendo fotos, videos, audio y blogs (p. 94).

Además de conectar a personas para el ocio, las redes sociales también cumplen una función de educar y conectar en diferentes modos de pensar. Así lo define Ayala (2014):

Tanto los medios de comunicación como diversos estudios empíricos muestran que las redes sociales cumplen un papel relevante en lo referido a la participación ciudadana a través de la convocatoria a diversos tipos de encuentros en torno a temas específicos. Estas nuevas formas de comunicación han modificado los hábitos sociales de las personas alrededor del mundo, pero también han originado una nueva manera de organización y participación ciudadana en la que los individuos sienten que tienen acceso a la información de forma directa y permanente, pero también derecho a ser partícipes del discurso público, el cual solo estaba restringido a una élite de poder. La concreción de estas premisas se ha podido observar de forma evidente en las manifestaciones de España y Chile en 2011, en Brasil durante 2013 y, en general, en los últimos años en los países árabes (p. 24).

Estos cambios y nuevas formas de comunicarse asocian los conocimientos tecnológicos con procedimientos que permiten conectar a las masas con nuevos discursos y maneras de pensar. Así lo define Ayala (2014), citando a Stiegler (2002):

La técnica designa hoy en la vida humana el dominio restringido y especificado de los útiles, los instrumentos, cuando no solo de las máquinas” (145), sin embargo, “con más frecuencia se llama hoy tecnología a la técnica cuando integra a la ciencia, por oposición a las técnicas tradicionales precientíficas” (146). En otras palabras, la tecnología se asocia a ‘conocimiento’ y la técnica a ‘procedimiento’, a un ‘saber hacer’, aunque ambos conceptos se asocian a la sociedad que funciona, en gran medida, gracias a sistemas y dispositivos electrónicos (p. 25).

Por ello es que los periodistas o profesionales en comunicación deben explorar todas aquellas herramientas que estas plataformas tecnológicas les ofrecen para realizar mejor su labor, así lo detalla González (2020):

En la siguiente tabla, se presentarán las redes sociales más destacadas en la Web 2.0 y 3.0:

Tabla 2	
Redes sociales	
Redes Sociales	Descripción
Facebook	<p>Con más de dos mil millones de usuarios, es la red más extendida de todas. Desde que se creara en 2004 no ha parado de crecer. Estados Unidos e India son los dos países que más usuarios aportan.</p> <p>El sistema de anuncios de Facebook es muy completo y está en continuo crecimiento.</p>
Twitter	<p>Si bien sus míticos 140 caracteres se han duplicado, Twitter sigue siendo la red de microblogging de referencia. Su muerte ha sido más que anunciada, pero lo cierto es que millones de usuarios siguen dándole vida a los hashtags en una red que refleja la actualidad como ninguna otra.</p> <p>Es una red fundamental para los marketeros, los periodistas digitales y para casi cualquier sector.</p>
LinkedIn	<p>Es la red social profesional más potente a nivel mundial. Ha sabido ganarse la confianza de usuarios y empresas. Aquí se reúnen personas en búsqueda activa de empleo y empresas que buscan profesionales y clientes.</p>
YouTube	<p>Es el peso pesado del vídeo en la red. Miles de personas suben sus vídeos a esta red que concentra música, tutoriales, reviews sobre libros o cualquier cosa que se te ocurra. Es el sitio donde más consultas se realizan por detrás del buscador de</p>

WhatsApp	WhatsApp: Evolucionan en servicios a la par que crece en usuarios. En el último año creció más de 300 millones de usuarios, según datos de Hootsuite. Ha incorporado <i>stories</i> y está respaldada por el trío que forma con Facebook e Instagram.
Pinterest	Otros de los templos de la imagen. Lo que empezó siendo una red social de fotos donde colgar tableros llenos de “cosas bonitas”, ha terminado siendo la plataforma perfecta para algunas marcas. Incluso a pesar de Instagram, muchos usuarios siguen encontrando inspiración en Pinterest. La plataforma, además, no deja de crear opciones tentadoras para las marcas anunciantes.
Slideshare	Es la red de las presentaciones (diapositivas / <i>slides</i>) por excelencia. Si lo tuyo es el marketing, es una de esas redes sociales que no deben faltarte nunca pues ayuda significativamente en el posicionamiento web.
Instagram	No para de crecer en popularidad y en usuarios, que ya son 800 millones. Las <i>stories</i> han catapultado a esta red social donde los usuarios se comunican a través de fotografías. Una buena colección de filtros embellece las instantáneas de esta plataforma que conservan el aspecto de las antiguas cámaras Polaroid. Los hashtags funcionan muy bien en esta red.
Nota: Tomado de la plataforma virtual aulacm.com, González (2020).	

Teoría de la Aguja Hipodérmica

Esta teoría es explicada por Tello (2013) como “lapso en el cual las ciencias sociales, en los Estados Unidos, vieron un campo de investigación y un nuevo filón, en el análisis de la sociedad,

e iniciaron los estudios sobre los efectos de la propaganda en las audiencias”, por ello, todo indica que las masas eran el objeto de estudio ante esta teoría, buscando crear caos o temor ante las guerras.

Como toda propaganda, se necesitan factores que sirvan como detonantes para tal efecto, por eso, Tello (2013), citando a Schramm (1971), establece los factores como:

La Sociedad de Masas y la Propaganda; sin embargo, una de las premisas y pensamientos anteriores, a esta, son las teorías en boga de la época, Le Bon con la psicología de las masas, el conductismo de John B. Watson, y las teorías del Ruso Ivan P. Pavlov. Los estudios psicológicos hacen presencia para el desarrollo de la aguja hipodérmica, o Bullett Theory (párr. 3).

Teoría de la Agenda Setting

La teoría Setting establece que los márgenes entre la comunicación y la política son muy estrechos partiendo de cómo se formulen los mensajes y los contenidos que estos dirigidos a la población. Mourão y Brüheim (2012) explican cómo las agendas políticas exigen la participación de los medios:

Los asuntos exigen la exposición en los medios de comunicación, la arena pública en la actualidad. Quienes proponen los temas ayudan a determinar su posición en la agenda, muchas veces en detrimento de otros temas –ya que el espacio y el tiempo en las agendas está limitado-. La atención puesta en un asunto, sea por los medios de comunicación, por el público o por los decisores políticos, representa el poder que algunos individuos u organizaciones tienen para influir en el proceso de decisión (p. 317).

De igual forma, Mourão y Brüheim (2012), citando a Traquina, (2000), indican que hay tres tipos de agentes que tienen que ver en la publicación de las noticias: los promotores, los autores y los consumidores.

Los promotores de noticias, quienes identifican un suceso como interesante y lo hacen manifiesto a los autores de las noticias; los autores de las noticias, profesionales que transforman los sucesos en acontecimientos públicos, a través de su publicación, determinando de forma más directa la agenda periodística; y los consumidores de noticias, quienes asisten y leen los contenidos ofrecidos por la comunicación social y que están bajo la influencia de los medios de comunicación, construyendo y ayudando a la construcción de la agenda pública (pp. 317-318).

Por esto, al igual que la teoría de la Aguja Hipodérmica, se selecciona por su explicación sobre la influencia de los medios de comunicación en las opiniones de las personas.

Facebook

La exposición social que ha tenido Facebook en la última década ha llevado a esta red social a posicionarse en los primeros puestos de usuarios en el mundo. Tanto así que abarca múltiples sectores en sus estructuras de comunicación. Zeler (2017) define los alcances de esta red social:

Las organizaciones encuentran en Facebook una herramienta de visibilidad, participación, interacción y escucha activa. Además de crear perfiles institucionales/corporativos, las organizaciones pueden aprovechar también las posibilidades que les ofrece Facebook para crear perfiles relacionados con las unidades específicas de la organización como el área comercial (como por ejemplo de marcas, productos o servicios), el área de recursos humanos, el área de prensa, área de RSE y otros aspectos de la propia actividad de la organización (p. 34).

Asimismo, se establece que las redes sociales además de informar también funcionan como un enlace entre las personas creando conexiones y sentimientos. Así lo acota Zeler (2017,) citando a Fernández (2012), “las redes sociales permiten reforzar los vínculos y las relaciones de confianza entre las organizaciones y sus públicos, a través del intercambio de experiencias, emociones y sentimientos” (p. 36).

Twitter

Comienza en 2004 cuando un programador estadounidense llamado Noah Glass inventó una plataforma que albergaba mensajes en la nube. Años después, Glass se unió con dos personas más y crearon la primera versión de lo que años después se convertiría en Twitter. Moreno (2016), citando a Willnat y Weaver (2014), menciona que: “las redes sociales forman parte del trabajo para el 40 por ciento de los periodistas norteamericanos y una tercera parte de los mismos aseguró dedicarle entre treinta y sesenta minutos diarios” (p. 1).

Las barreras a nivel de redactor mensajes largos que tiene esta red social es lo que la diferencia del resto, siendo preferida por personas que desean publicar mensajes con pocos caracteres. Tania Cobos (2010) recopila la variedad de usos que tiene esta red social para un periodista, los cuales se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 3 Usos de Twitter para periodistas	
Usos	Descripción
1. Fuente de información	Leer Twitter es como leer un medio de comunicación digital en el que el contenido ha sido seleccionado por editores a los que se elige seguir, ya que los enlaces se <i>retweetean</i> y eso le aporta un sello de garantía.
2. Inspiración para reportajes	En esta red se pueden encontrar todas las tendencias sobre las que se puede profundizar e investigar.

3. Entrevistas	En este espacio se pueden hacer entrevistas de una forma no invasiva, creando un ambiente relajado que provoca que el entrevistado casi no se dé cuenta. Sus ventajas son la brevedad en preguntas y respuestas, además de la accesibilidad.
4. Verificación de información	A través de esta red, se puede preguntar a los seguidores sobre la precisión de un dato o contrastar informaciones.
5. Noticias urgentes	Twitter y su inmediatez, hace que se vuelva uno de los mejores medios de alerta sobre las noticias que están ocurriendo en el mundo donde las personas que están en el momento se convierten en las fuentes.
6. Crowdsourcing o colaboración abierta	Esto significa, recurrir a Twitter para recabar información sobre temas que les interesan a los seguidores y escribir una nota o un reportaje. Es lo más parecido a hacer periodismo de calle, sin salir a la calle.
Nota: Tomada del artículo Twitter como fuente para periodistas latinoamericanos. Cobos (2010).	

Comunicación al servicio de la gestión corporativa

Berceruelo (2016), en el texto la “Comunicación Empresarial”, menciona que la repercusión de la comunicación corporativa es:

La Comunicación es hoy un intangible con repercusión directa tanto en el desarrollo de negocio de las empresas como en sus cuentas de resultados y, como tal, su gestión debe realizarse de forma rigurosa, profesional y paralela a la estrategia de negocio. Hoy en día, las empresas están en permanente estado de Comunicación, –tanto por lo que dicen como por lo que dejan de decir–, con sus públicos objetivo: inversores, accionistas, empleados, consumidores, proveedores, Medios de Comunicación y opinión pública (p. 36).

La proximidad que se ha generado entre las empresas de redes sociales, comunicación, *marketing* y otros, permite que entre ellos y sus seguidores la comunicación sea más directa que en comparación las televisoras y los televidentes en el pasado. La información fácilmente accesible ocasiona cada vez más que los usuarios se identifiquen con lo que se consume, la imagen, la reputación y como se identifican estas personas con las empresas.

Según Berceruelo (2016), las empresas deben pensar en un factor que los distinga de sus competencias: “para cualquier empresa que tenga vocación de liderazgo, tanto internamente como externamente, es fundamental contar con una estrategia de Comunicación que transmita, cree marca y diferencie a la empresa frente a sus competidores, incrementando así su nivel de competitividad” (p. 37).

De ahí, la importancia que dicha comunicación sea lo más clara posible, esté bien redactada y evite ocasionar polémicas. El nacimiento de la comunicación corporativa pretende que estos mensajes lleguen de la manera más adecuada a sus públicos meta, logrando que estos consuman sus productos o servicios de la manera más eficiente.

Comunicación en un mundo corporativo

Con la tecnología moviéndose a pasos agigantados por un lado y las redes sociales creciendo por otro, cabe señalar que los comunicadores deben ir con esa corriente comercial, si no se quieren quedar rezagados en un mercado tan cambiante. Así lo determina Berceruelo (2016), citando a Francés (2014), quien menciona que la consultoría en comunicación en un mundo corporativo debe mantener operatividad:

“Cada vez hay más redes dentro del mundo corporativo, más actividades externalizadas que hacen que el cuerpo de la empresa sea más pequeño”. Así lo afirma en *Expansión* Celia de Anca: la primera española en entrar en la prestigiosa lista Thinkers50, el ranking anual de los pensadores más influyentes en gestión de empresas del mundo. Por eso un proveedor de servicios, una red que opera en

paralelo a una empresa, por ejemplo, una consultora de Comunicación en su sentido más amplio debe absorber e interiorizar la cultura corporativa, pero sin perder nunca la perspectiva que, como consultor externo, debe ofrecerle a su cliente para asesorarle convenientemente (p. 39).

Calidad de comunicación en la organización

Según Losada (2018), en el texto “No Crisis”, la información debe ser de calidad por las características siguientes:

Otra de las cualidades inherentes a la honestidad en la comunicación es que la organización protagonista de la crisis —o de su resolución— sea responsable de aportar la mejor información de la que disponga en cada momento. Es un tipo de «honestidad» más intelectual que ética. Nos referimos a que la organización deba aportar información de calidad, la mejor información posible sobre lo que está ocurriendo por tres motivos: para que la gente, especialmente los afectados, puedan enfrentarse a la realidad que les ha tocado vivir con las mejores opciones; para que la empresa y sus empleados sepan las derivaciones de los hechos y el modo en el que les afectan o, de otro modo, pueden atajar; y para que todos los interlocutores, agentes involucrados e intermediarios (periodistas, fuerzas de seguridad o salud, administración pública...), puedan realizar su labor profesional. En ambos casos, el daño sobre las respectivas reputaciones fue muy inferior que el que hubieran logrado con otro tipo de estrategia menos transparente en las mejores condiciones. Para ello, deben contar con la mejor información posible (pp. 195-196).

Contar con la información real, verás y de una fuente oficial es indispensable para que el mensaje sea más claro ante sus públicos.

Estrategia de comunicación

Según Barrios (2012), en su investigación cuantitativa “Estrategias de comunicación Interna y Externa para el Colegio estomatológico de Guatemala”, las estrategias deben pasar por un diagnóstico comunicacional:

Una estrategia de comunicación sirve básicamente para mejorar la comunicación con: agremiados, empleados, colaboradores, proveedores, e instituciones afines. Busca que todos los involucrados vean a la organización como esta quiere ser vista, sin errores en la percepción ni malentendidos. Mejoran las relaciones con los interlocutores y con ello, mejoran los resultados, a través de ella se logra mayor motivación, más afinidad e identificación con el proyecto de las instituciones y que en el caso del colegio, el colegiado tenga la sensación de apoyo de una institución que pertenece a todos. Teniendo coherencia comunicacional tendremos mejores relaciones interpersonales, más confianza, mayor colaboración, mayor grado de compromiso con la institución y mayor respeto. En definitiva, mejorar la comunicación influye en la mejora de los resultados (p. 57).

Comunicación externa

Este tipo de comunicación reúne requisitos, tales como crear una estrategia, adaptar el texto a diferentes públicos y dar a conocer los mensajes hasta que se tenga la información correcta, de lo contrario, se podría publicar información inexacta ocasionando serios daños a la reputación del medio o institución. De acuerdo con Portillo (2012), en su investigación “La comunicación externa en universidades privadas con estudios a distancia en pregrado”. Asimismo, indica lo siguiente en cuanto a la comunicación externa:

Dicho de otra forma, es la comunicación dirigida de forma masiva a los públicos que no se encuentran en la organización; consiste en relacionarse al mismo tiempo con un gran número de receptores mediante la utilización de los medios masivos, limitando de alguna manera la posibilidad de interacción directa entre el emisor y receptor. En este sentido el autor generaliza el esfuerzo comercial y publicitario con

este tipo de comunicación, impulsando una imagen corporativa adecuada al exterior de la empresa, mediante el fortalecimiento de sus valores organizacionales (párr. 2).

En resumen, la comunicación externa es la manera en cómo el emisor se comunica de la forma más eficiente con el receptor. Esto añade que el mensaje sea replicable, por ejemplo, en redes sociales y que se tenga claro que lo que se publique sea altamente estratégico, puesto que el alcance puede generar impacto positivo o negativo. Por ello, las compañías que deseen implementar comunicación deben contar con los servicios de un profesional en comunicación o periodismo.

Instrumentos de comunicación

Ortiz (2012) menciona en la plataforma virtual de estudiodecomunicacion.com que, “para que los mensajes lleguen con eficacia es imprescindible conocer a los distintos tipos de receptores, a todos esos públicos objetivo o grupos de interés hacia quienes se dirigen las acciones” (párr. 1).

Gestión de la comunicación en crisis

Vallejo (2001) explica en la plataforma virtual rppnet.com.ar la definición y características de las crisis:

La crisis es por naturaleza un fenómeno difícil de ser abarcado, puesto que la percepción del acontecimiento es compleja en el entorno social de cualquier organización. Sin embargo todas las crisis comparten ciertas características comunes La sorpresa: no existe crisis que pueda ser totalmente anticipada, puesto que si fuese tomada íntegramente en cuenta en los planes de comunicación no sería una crisis.

Es única: raramente dos crisis tienen las mismas causas, y llegado el caso, las mismas causas jamás producirán los mismos efectos Provoca una situación de urgencia: caracterizada por las complejas dificultades que hay que afrontar y por la afluencia de informaciones negativas a atajar. Hay que reaccionar rápidamente, ya

que los medios disponen del poder de tratar la información en tiempo real (radio y TV). Hay que ganar tiempo.

Desestabilización: Las relaciones de la empresa se alteran. Los modos habituales de procedimiento se revelan inoperantes ante la súbita rapidez y violencia generadas por una crisis. En términos de comunicación, las relaciones de la empresa con su entorno resultan también modificadas, en lugar de relaciones cordiales con los periodistas perfectamente conocidos y bien informados a los que uno está acostumbrado, el servicio de prensa debe hacerse frente a una multitud de periodistas, y a menudo menos especializados y poco disponibles.

Descenso de la calidad de la información: La calidad de los mensajes se deteriora en estado de emergencia. La irrupción de nuevos interlocutores, el traumatismo interno causado por la crisis, etc. todos estos fenómenos se suman para deteriorar la calidad de los mensajes emitidos por la empresa: ésta no controla su discurso y se ve obligada a reaccionar antes que a tomar la iniciativa. En este contexto, el rumor se convierte rápidamente en información (párrs. 1-4).

Planificación en comunicación ante una crisis

Asimismo, Vallejo (2001) establece también que se deben crear patrones que determinen el actuar ante una crisis aplicando los siguientes pasos:

Establecer objetivo: Evitar la crisis o moderar su impacto. Desarrollar un plan de crisis (general y específico), teniendo en cuenta definición de situaciones de crisis, establecimiento del comité de crisis, (Funciones), procedimientos a seguir (por parte de los empleados), acciones de comunicación externa, modelos de comunicación (instrumentos de comunicación: gacetillas, notas, circulares, entrevistas, etc.) Identificar a periodistas y líderes de opinión claves. Posibles preguntas y respuestas y estrategias de la Crisis (párr. 7).

Concepto, tipologías y modelos de crisis

Pérez (2010) menciona en la revista ICONO14 lo siguiente sobre la definición de la tipología de crisis:

La Real Academia Española de la Lengua define la palabra crisis conforme a diversas acepciones, la mayoría de las cuales apuntan a incertidumbres sobre el curso de acontecimientos de los que pueden surgir graves amenazas para personas y formaciones sociales (párr. 1).

Pérez (2010), citando a Herrero (1998), establece que también es interesante el concepto de gestión de comunicación en crisis:

La capacidad de una organización de reducir o prever los factores de riesgo e incertidumbre respecto al futuro, de forma que se capacite a la misma para asumir de manera rápida y eficaz las operaciones de comunicación necesarias que contribuyan a reducir o eliminar los efectos negativos que una crisis puede provocar sobre su imagen y reputación (párr. 9).

La comunicación en crisis se podría establecer como la respuesta inmediata ante una situación delicada dentro de cualquier organización, no importa si es pequeña o grande. Se debe tener claro que la precisión y ejecución de la estrategia previamente definida es vital para derogar cualquier situación de riesgo en la que la compañía, funcionarios, nombre o reputación de la empresa se vean implicados.

Manual de comunicación en crisis

Permite que los profesionales, responsables y encargados de la comunicación institucional, tengan a la mano pautas para resolver situaciones de crisis. Contiene información importante que permite gestionar las situaciones delicadas de manera inmediata y bajo protocolos previamente definidos. Cabe destacar que este tipo de documentos pueden contener información sensible de la

empresa y, por eso, solo debe estar al alcance de las áreas implicadas al momento de comunicar la emergencia.

La preparación y elaboración de este documento no es tarea sencilla, ya que se pueden presentar múltiples crisis en la empresa, donde será vital establecer seguridad, confianza, equilibrio y transparencia con los clientes o partes interesadas. Una crisis puede llegar a desequilibrar el flujo en cómo se desempeña la empresa, por lo que el manejo de estas situaciones es vital para lograr mantener ese equilibrio. Un manual correctamente elaborado, ayuda a mantener la calma en el momento que más se necesita.

Escuela de negocios

El medio donde se desarrolla esta investigación es una escuela de negocios. Un centro de enseñanza que pone al alcance de las personas, carreras de alta demanda como administración, gerencia, contabilidad, finanzas, mercadotecnia y estrategias de negociación. Los formatos en los que se imparten estas carreras van desde lo presencial hasta la modalidad *online*.

Estas escuelas de negocios privadas emiten títulos avalados por organismos internacionales que denominan el programa, como maestrías o certificaciones, posgrados y doctorados, permitiendo dotar de nuevas herramientas de gestión administrativa a grupos de interés.

Según Paco García (2019), menciona en la plataforma virtual ceupe.com que: También hay que saber escoger entre programas generales y aquellos que profundizan en áreas de especialización. Los primeros sirven para conocer una óptica general del mundo empresarial, mientras que los segundos capacitan en áreas específicas (párr. 3).

Escuela de negocios en Costa Rica INCAE

Según el sitio web de INCAE Business School (2021), la institución en Costa Rica se define como:

La historia de INCAE comienza en 1963, cuando el Presidente de Estados Unidos, John F. Kennedy, visita por primera vez Costa Rica y sostiene una cumbre con los Presidentes Centroamericanos. Bajo la bandera de progreso económico y social, los líderes regionales resaltan la necesidad de fortalecer la educación empresarial en la región.

Así es como, en 1964, por iniciativa de los gobiernos y la comunidad empresarial centroamericana, y apoyados por el presidente Kennedy y Harvard Business School, se funda INCAE tras la graduación de la primera clase del Programa de Alta Gerencia-PAG.

Durante más de cinco décadas, INCAE ha transformado la forma de hacer negocios en Latinoamérica, impactando positivamente el presente y futuro de la región. La escuela continuará revolucionando sus métodos de aprendizaje para responder a las necesidades del mercado, manteniéndose fiel a los valores éticos de un liderazgo responsable (párrs. 1-2)

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo, se define el enfoque y conceptos, los pasos para llevar a cabo el estudio, así como las herramientas utilizadas y las fuentes confirmadas que permiten obtener una respuesta inmediata como objeto de esta investigación.

Enfoque de investigación

La presente investigación se llevará a cabo mediante un enfoque cualitativo, ya que esta herramienta permite narrar las acciones y estrategias en cuestión. Hernández (2003) se refiere al método cualitativo de la siguiente forma:

Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin revisión numérica, como las descripciones y las observaciones. Por lo regular, las preguntas e hipótesis surgen como parte del proceso de investigación y éste es flexible y se mueve entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría. Su propósito consiste en “reconstruir” la realidad, tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido (p. 10).

Se estableció el método cualitativo adaptado al diseño fenomenológico y narrativo, puesto que se pretenden determinar las estrategias de comunicación externa en medio de una crisis sanitaria generada por la COVID-19. Al realizar la recolección y análisis de datos, será posible determinar respuestas a las interrogantes que dan más sentido a la pregunta inicial del problema. No obstante, existen variables que se encuentran en el camino y que no que se tenían contempladas.

Diseño de investigación

En este trabajo, se determinan dos diseños según lo que se investigará. Fuster (2019), en la plataforma tecnológica scielo.org.pe, define al diseño fenomenológico como:

El enfoque fenomenológico de investigación surge como una respuesta al radicalismo de lo objetivable. Se fundamenta en el estudio de las experiencias de vida, respecto de un suceso, desde la perspectiva del sujeto. Este enfoque asume el análisis de los aspectos más complejos de la vida humana, de aquello que se encuentra más allá de lo cuantificable. Según Husserl (1998), es un paradigma que pretende explicar la naturaleza de las cosas, la esencia y la veracidad de los fenómenos. El objetivo que persigue es la comprensión de la experiencia vivida en su complejidad; esta comprensión, a su vez, busca la toma de conciencia y los significados en torno del fenómeno. Para llevar a cabo una investigación bajo este enfoque, es indispensable conocer la concepción y los principios de la fenomenología, así como el método para abordar un campo de estudio y mecanismos para la búsqueda de significados. Conocer las vivencias por medio de los relatos, las historias y las anécdotas es fundamental porque permite comprender la naturaleza de la dinámica del contexto e incluso transformarla (párr. 1).

En esta investigación, también se aplica el diseño narrativo, por lo tanto, es necesario tener claro de lo que trata. El diseño narrativo es definido por Hernández (2014) como:

Pueden enfocarse en temas específicos (por ejemplo, qué tan eficaz fue la puesta en marcha de un programa educativo en un salón de clases, la secuencia de eventos que desencadenaron en el hecho que una empresa lograra los más altos estándares de calidad o de productos que llevaron a la quiebra de otra organización, la historia de una mujer que llegó a ser una gran líder en una comunidad). Ciertamente, estos ejemplos pueden incluir también elementos del estudio de caso o de los diseños fenomenológicos. Asimismo, los diseños narrativos son útiles para el análisis del discurso (por ejemplo, en cuestiones psicoterapéuticas, políticas y de inteligencia militar y terrorismo) (p. 488).

En lo anterior, el diseño de investigación fenomenológica, narrativa y según los antecedentes presentados, pretenden alcanzar un entendimiento de la estrategia de resolución en manejo de comunicación en crisis en el periodo de estudio de esta investigación. Por lo que la

proyección de los resultados del diseño en cuestión aportará una propuesta de valor al objeto en investigación.

Elaboración de las fuentes de información

Fuentes de información

Según Miranda (2009), “son todos aquellos medios por los cuales procede la información, que satisfacen las necesidades de conocimiento de una situación o problema presentado y, que posteriormente será utilizado para lograr objetivos esperados”.

Fuentes primarias

Son los primeros contactos que facilitan la información requerida. En muchas ocasiones, los que están en el lugar y momento preciso. Así lo define Miranda (2009): “son todos aquellos usuarios y acompañantes a quienes se les aplicó un instrumento de investigación. En este caso, los datos provienen directamente de la población o una muestra de la misma”.

Fuentes secundarias

Por otra parte, estas se clasifican en sus diferentes géneros y, por consiguiente, pueden proceder de fuentes oficiales o privadas. No obstante, todas deben tener un alto grado de confiabilidad. Como lo menciona Miranda (2009):

Son aquellas que contienen información primaria, sintetizada y reorganizada. Están especialmente diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos. Parten de datos pre-elaborados, como pueden ser datos obtenidos de anuarios estadísticos, de internet de medios de comunicación, de bases de datos procesadas con otros fines, artículos y documentos relacionados con la enfermedad, libros, tesis informes oficiales, etc. (p. 1-2).

Muestra

De acuerdo con el enfoque de esta investigación (cualitativa), el diseño fenomenológico y narrativo, las muestras que se utilizarán van de acuerdo con el tipo de población que se entrevistará. Por lo que se han definido los siguientes muestreos para la aplicación de la entrevista:

Intencional

El muestreo intencional (también conocido como muestreo selectivo o subjetivo) es una técnica de muestreo en la que el investigador se basa en su propio juicio al elegir a los miembros de la población que participarán en el estudio. Otzen y Manterola (2017), en su investigación “Técnicas de muestreo sobre una población a estudio”, definen muestreo intencional como:

Permite seleccionar casos característicos de una población limitando la muestra solo a estos casos. Se utiliza en escenarios en las que la población es muy variable y consiguientemente la muestra es muy pequeña. Por ejemplo, entre todos los sujetos con CA, seleccionar a aquellos que más convengan al equipo investigador, para conducir la investigación (p. 230).

Por lo tanto, el muestreo intencional tipo entrevista se aplica directamente al personal del departamento de comunicación del INCAE, a Trinidad Álvarez, quien maneja directamente la Comunicación Organizacional y Marca Institucional en INCAE. Para ello, se estableció un cuestionario de preguntas relacionadas con el tema de las estrategias en comunicación externa en crisis durante la pandemia COVID-19.

Asimismo, con la intención de equilibrar y afianzar los datos, se entrevista a Yumay Rincón Cuéllar, periodista de la Bolsa Nacional de Valores, quien maneja la Comunicación Institucional en un ambiente similar al del sujeto de estudio (INCAE). Lo anterior con la finalidad de realizar un balance entre ambas instituciones que permite comparar las estrategias de cada una.

Adicionalmente, la perspectiva de una comunicadora profesional en manejo de crisis aportará gran valor y una visión oficial del actuar de una persona entrenada para estas situaciones.

Por ello, se entrevista a la Comunicadora, Periodista y Asesora, Monika Ruiz de la empresa Imagen & Comunicación.

Por otra parte, se entrevista a Karen Castro Barahona, encargada de las Relaciones Corporativas de la empresa BDS Asesores. Lo que se pretende al entrevistar a Karen es obtener desde su experiencia como asesora de empresa privada, una óptica estructural, en cuanto a las estrategias que eventualmente se utilizan en una crisis en Comunicación, así como los componentes de estas.

Por último, en el muestreo intencional, se determinó que un *Focus Group* aportaría gran valor, creando una serie de preguntas especiales dirigidas a 4 profesionales en comunicación en crisis y un estudiante de periodismo, como lo son el Sr. Marcelo Castro de la Agencia Imagen y Comunicación Creativa, (ICC Asesores), Yeiner Flores, Coordinador del Departamento de Comunicación del AyA, Freddy Navarro, Periodista en la Comisión Nacional de Prevención y Atención de Riesgos y Emergencias en conjunto con Mario Leeans, quien maneja las Redes Sociales de la Comisión Nacional de Prevención y Atención de Riesgos y Emergencias, y por último a Jorge Piedra, estudiante avanzado de periodismo de la Universidad Internacional de las Américas y ejecutivo del Departamento de Responsabilidad Social Empresarial de la empresa Coopeservidores.

Tabla 4. Fuentes

Entrevistado	Puesto	Por qué
Comunicadora INCAE	Comunicación Inst. INCAE	Fuente intencional
Comunicación BNV	Sala de Comunicación BNV	Fuente intencional
Imagen & Comunicación	Comunicadora, Periodista y Asesora	Fuente intencional
BDC Consultores	Comunicadora y Periodista	Fuente intencional
Focus Group	Comunicadores Institucionales	Fuentes intencionales

Nota: Elaboración propia.

Unidades de análisis

Tabla 5. Matriz de codificación: Investigaciones con Enfoque Cualitativo

Objetivo	Unidad de análisis	Subcategoría	Definición conceptual	Instrumento	Ítem
Examinar las estrategias que INCAE utiliza en comunicación en crisis externas en el periodo de investigación	Estrategias de comunicación externas	Estrategias que INCAE utiliza en comunicación en crisis	Conjunto de características que determinan la manera de actuar ante una emergencia o situación de crisis sanitaria.	1. Análisis de publicaciones en Facebook en el periodo de investigación.	#1
Conocer las áreas implicadas en el desarrollo del plan de comunicación en crisis de INCAE Business School	Departamentos que desarrollan el plan de comunicación	Áreas implicadas en el plan de comunicación en crisis	Departamentos dentro de la organización que están facultados para participar en un momento de comunicación en crisis o para determinar protocolos de acción o emergencia.	Entrevista	#2
Estudiar las acciones de comunicación en crisis que INCAE realizó al momento de presentarse la emergencia sanitaria	Acciones de comunicación en crisis	Las acciones de comunicación en crisis que INCAE realizó al momento de presentar ese la emergencia	Respuestas a momentos de crisis que ya pasaron y que comunicaron un mensaje determinado a las partes interesadas.	Entrevista	#3

Nota: Elaboración propia.

Instrumentos

Para poder llevar a cabo esta investigación de manera adecuada, se deben utilizar herramientas, las cuales se encargarán de realizar una medición efectiva de cada uno de los objetivos específicos que se plantearon para concretar el objetivo general. Se eligieron los instrumentos cuidadosamente, con la finalidad de llevar a cabo la cobertura de todas las variables que se pueden presentar al momento de llevar a cabo la investigación, así como lo que no se tiene mapeado como posibles resultados. La información y datos encontrados serán de gran importancia para poder desarrollar el tema elegido. Para Hernández (2014), medir significa:

La definición sugerida incluye dos consideraciones: la primera es desde el punto de vista empírico y se resume en que el centro de atención es la respuesta observable (sea una alternativa de respuesta marcada en un cuestionario, una conducta registrada mediante observación, un valor de un instrumento y su interpretación o una respuesta dada a un entrevistador). La segunda es desde una perspectiva teórica y se refiere a que el interés se sitúa en el concepto subyacente no observable que se representa por medio de la respuesta. Así, los registros del instrumento de medición representan valores visibles de conceptos abstractos (p. 199).

Por lo tanto, se relaciona con instrumentos de medición, que vienen a complementar la acción como tal. Para Hernández (2014), citando a Grinnell, Williams y Unrau (2009), un instrumento de medición es: “Un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente (Grinnell, Williams y Unrau, 2009)” (p. 199). Según lo anterior, a continuación, se mostrarán los instrumentos que se utilizarán para el desarrollo de esta investigación.

Categorías

Entrevista

La entrevista en periodismo cumple un papel muy importante en la recolección de información, ya que, por ser un elemento que toma referencias de fuentes principales o secundarias, establece un patrón de distintas opiniones y perspectivas, logrando que los datos recabados sean de calidad y directamente de la fuente en cuestión. Vargas (2012), citando a Fontana y Frey (2005), establece que la entrevista:

Se inicia desde la época ancestral egipcia cuando se conducían censos poblacionales. Asimismo, se destaca que en tiempos recientes la tradición de la entrevista evoluciona desde dos tendencias, la primera cuando la entrevista adquirió gran popularidad y expansión en casos de uso para diagnóstico clínico y orientación, y el segundo fue durante la primera guerra mundial donde la entrevista llegó a ser utilizada para pruebas de psicología con énfasis en medición Maccoby y Maccoby (p. 121).

Según la investigación, se deben tener claro que toda la información recolectada sea para responder a las interrogantes de la investigación. Por tanto, esta información debería solventar y complementar la pregunta de investigación. La entrevista es fundamental en esta investigación, debido a que será el primer medio para conocer la perspectiva del personal de comunicación de INCAE Business School.

Análisis de contenido

Para la presente investigación, se realizará un análisis de contenido de las publicaciones en páginas web y Facebook, en los meses de enero, febrero, marzo, abril, mayo y junio del 2020, debido a que el 31 de diciembre de 2019, el municipio de Wuhan en la provincia de Hubei, China, informó sobre un grupo de casos de neumonía con etiología desconocida.

El sitio web paho.org (2020) da a conocer datos relevantes de la afectación sanitaria de la siguiente manera:

El 31 de diciembre de 2019, el municipio de Wuhan en la provincia de Hubei, China, informó sobre un grupo de casos de neumonía con etiología desconocida. El 9 de enero de 2020, el Centro Chino para el Control y la Prevención de Enfermedades identificó un nuevo coronavirus COVID-19 como el agente causante de este brote. El 30 de enero de 2020, con más de 9.700 casos confirmados en China y 106 casos confirmados en otros 19 países, el Director General de la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró que el brote era una emergencia de salud pública de interés internacional (PHEIC), aceptando los consejos del Comité de Emergencia del Reglamento Sanitario Internacional (RSI). El 11 de febrero, siguiendo las mejores prácticas de la Organización Mundial de la Salud (OMS) para nombrar nuevas enfermedades infecciosas humanas, la OMS ha denominado a la enfermedad, COVID-19, abreviatura de “enfermedad por coronavirus 2019 (párr. 1).

Con el análisis de contenido en esta investigación, se pretende evaluar si INCAE Business School tiene un plan de comunicación en crisis y si este cumple con los estándares para cubrir la emergencia sanitaria desde la perspectiva de comunicación en crisis. Con los datos de las respuestas referentes a las entrevistas, se representará en las conclusiones un análisis de las estrategias utilizadas. Según Andréu (2006), el análisis de contenido se define como:

El análisis de contenido se basa en la lectura (textual o visual) como instrumento de recogida de información, lectura que a diferencia de la lectura común debe realizarse siguiendo el método científico, es decir, debe ser, sistemática, objetiva, replicable, y válida. En ese sentido es semejante es su problemática y metodología, salvo algunas características específicas, al de cualquier otra técnica de recolección de datos de investigación social, observación, experimento, encuestas, entrevistas, etc. No obstante, lo característico del análisis de contenido y que le distingue de otras técnicas de investigación sociológica, es que se trata de una técnica que combina

intrínsecamente, y de ahí su complejidad, la observación y producción de los datos, y la interpretación o análisis de los datos (p. 2).

Gracias al análisis de contenido que se realizará en esta investigación, se podrán estudiar con más profundidad cada una de las variables mencionadas anteriormente, los elementos o documentos que se analizan permiten descifrar o descubrir las fortalezas o problemas, así como la forma en que estos se relacionan.

Procedimiento de recolección y análisis de datos

En todo trabajo de investigación, se debe realizar de manera ordenada un proceso y un análisis de datos que permitan que esta logre todos sus objetivos y resulte productiva. A continuación, se especificará el proceso de recolección de datos y cómo se van a analizar estos, con el objetivo de mostrar claramente cada uno de los pasos que se estarán dando para conseguir una investigación asertiva.

Procedimiento de recolección de datos

Al tener claros los instrumentos a utilizar en la investigación, llega el proceso de recolección de datos, esto con el objetivo de poder mostrar aquellas opiniones y conocimientos que fueron revelados a la hora de aplicar los instrumentos en los entrevistados. Hernández (2014) explica que la recolección de datos puede entenderse como: “acopio de datos en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes o unidades de análisis” (p. 397).

Para la recolección de datos de esta investigación, los instrumentos principales serán tanto las entrevistas a la periodista de la oficina de comunicación de INCAE, como un análisis en el periodo de investigación de la red social Facebook, que permitirá conocer directamente el tipo de cobertura y características que tuvieron los mensajes emitidos con el tema a investigar.

Adicionalmente, en este proceso de recolección de datos, también se entrevistarán a los diferentes profesionales en comunicación mencionados anteriormente.

El instrumento principal que se utilizará será la entrevista, instrumento que se le aplicará tanto al personal como a los ejecutivos independientes y profesionales en comunicación de las distintas instituciones, para obtener datos que sustenten el tema de esta investigación. Dichas entrevistas se harán de manera *online*, por Zoom o llamada telefónica (como última opción), para poder obtener la mayor cantidad de información y lograr conocer el punto de vista y la posición que tienen todos los entrevistados. Las entrevistas al personal de INCAE, de BDS Asesores y de Imagen & Comunicación no se realizarán de manera simultánea, debido a que no se quiere que la respuesta de uno de los entrevistados interfiera en las del otro, por lo tanto, se agendarán en diferentes días. En cuanto al *Focus Group*, este sí se realizará como se conoce en esta técnica, “en grupo”, para enriquecer el valor de los aportes de cada uno de los participantes.

Procedimiento de análisis de datos

El método de análisis que se utiliza, luego de tener recaudado todo el material de la investigación, siempre va a variar, debido a que depende del objetivo principal de la investigación, esto para permitir una conclusión clara y concisa. Hernández (2014) se refiere a este proceso:

Al analizar los datos cuantitativos debemos recordar dos cuestiones: primero, que los modelos estadísticos son representaciones de la realidad, no la realidad misma; y segundo, los resultados numéricos siempre se interpretan en contexto, por ejemplo, un mismo valor de presión arterial no es igual en un bebé que en una persona de la tercera edad (p. 270).

A continuación, se dará a conocer la forma en que cada uno de los instrumentos va a ser aplicado en la investigación. Uno de los instrumentos es la entrevista que, como se mencionó anteriormente, se realizarán dos entrevistas, las cuales, luego de ser realizadas, brindarán bastante información para la cual será necesario tomar un tiempo para poder transcribir cada una de estas y comprender lo que se requiere de cada una, con el fin de, luego, empezar a buscar qué es lo que va a añadir más profundidad a la investigación.

A la hora de tener toda la información recolectada durante el proceso de recolección de datos que se necesitan para realizar el desarrollo, se debe reunir todo para poder comenzar a narrar de manera que el contenido sea claro y entendido por todo aquel que esté interesado en el tema tratado en la investigación.

Todo el material obtenido mediante los instrumentos mencionados anteriormente se analiza detalladamente. Se estudiará si las respuestas brindadas por el INCAE, se relacionan con el tema a tratar en la presente investigación y, si son cerradas. Lo anterior para optar por reconfirmar con las fuentes nuevamente y aclarar la pregunta, si fuese el caso, y así lograr montar el desarrollo de la investigación, para, luego, poder dar conclusiones y recomendaciones sobre el trabajo.

De igual manera, con las entrevistas a los demás profesionales de comunicación, en el caso de BDS Asesores, se analizarán las respuestas para redactarlas y transferirlas. Esta práctica se hará de igual manera con las respuestas de la periodista de Imagen & Comunicación. En el caso del *Focus Group*, se escuchará de nuevo la grabación efectuada con el celular, para transferir las opiniones a manera desarrollo en el cuerpo del análisis de resultado, por lo que puede extenderse más tiempo que en las situaciones anteriores al tratarse de más personas.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo, se conocerán los resultados brindados a la hora de aplicar cada uno de los instrumentos que se utilizan para lograr cada uno de los objetivos planteados en la presente investigación cualitativa.

Unidad de análisis I. Estrategias de comunicación externas

Para el primer instrumento que es el “análisis de publicaciones en Facebook en el periodo de investigación”, que responde al primer objetivo de esta investigación, se utilizaron 15 notas de Facebook, todas en relación directa con la comunicación en crisis sanitaria en el periodo de investigación, las cuales fueron publicadas entre enero y junio del 2020 durante el inicio de la pandemia COVID-19.

Análisis de las publicaciones

Para el análisis de las 15 notas, se profundizó en cada una de ellas, para así tener más claridad del contenido informativo y veraz que maneja el perfil oficial de Facebook del INCAE al realizar la publicación del mensaje informativo referente a la pandemia COVID-19.

Las categorías utilizadas para este análisis son:

- Cobertura.
- Imagen, pie de foto.
- Abordaje.
- Extensión.
- Fuentes.

Para ver las tablas estructuradas de todas las notas con el formato anterior, se puede consultar el Anexo. Para facilitar las deducciones de estudio, se presentarán como una Tabla de Análisis de Contenido que incluye Titular, Cobertura, Imagen, Abordaje y Extensión.

Tabla 6. Análisis Comparativo de notas en Facebook

Titular	Cobertura	Imagen	Abordaje	Extensión
<p>Nota# 1</p> <p>Coronavirus: Impacto económico, social y político de américa latina.</p>	<p>La nota informa sobre los efectos del virus COVID-19 en los contextos económicos, sociales y políticos de nuestra región.</p>	<p>El <i>flyer</i> contiene una imagen del profesor Alberto Trejos.</p> <p>Pie de foto: Cintillo Coronavirus: Impacto económico, social y político de américa latina.</p> <p>Foto: Comunicación y mercadeo de INCAE.</p>	<p>Es un abordaje informativo ya que pretende educar a las personas que se conectan al Webinar sobre el virus del COVID-19. Así como la presentación de datos de enfermos a nivel regional y mundial.</p>	<p>Video: 1 hora con siete minutos y cuarenta y nueve segundos</p>
<p>Nota# 2</p> <p>Nuestras medidas ante el Coronavirus (COVID-19)</p>	<p>La cobertura sobre las medidas que la institución tomó producto del COVID-19.</p>	<p>Imagen ilustrativa con cintillo informativo con tema: Nuestras medidas ante el Coronavirus (COVID-19)</p>	<p>Pretende abordar las pautas claras para los estudiantes en cuanto a logística de viajes y protocolos internos. Es información plana con contenido técnico pero informativo ante la situación del COVID-19.</p>	<p>12 párrafos continuos.</p>
<p>Nota# 3</p> <p>Desde el Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible estamos</p>	<p>El departamento CLADS y el investigador Ronald Arce, establecen que esta unidad creará material informativo</p>	<p>Imagen del COVID-19. Pie de foto: CLADS ante el COVID-19</p>	<p>Aborda la parte informativa en la generación de información y análisis para que la toma de decisiones</p>	<p>8 párrafos continuos</p>

comprometidos en contribuir generando información y análisis para que la toma de decisiones permita cruzar esta crisis con el menor daño posible.	referente al COVID-19 y que esta información sea de interés para personas tanto internas como externas a la organización.		permita cruzar esta crisis con el menor daño posible en las partes interesadas en la organización INCAE Business School.	
Nota# 4 COVID-19 Centro de Información y Recursos	Están disponibles los últimos artículos, reportes, webinars y podcasts de interés ante la situación sin precedentes a la que nos enfrentamos en la región y el mundo.	Imagen con título: COVID-19 Centro de Información y Recursos pie de foto: No tiene.	A través de esta página web se pretende mantener informadas a las personas sobre las medidas internas y los últimos artículos, webinars y podcasts de INCAE referente a los efectos de esta pandemia que afecta a Latinoamérica y el mundo entero.	1 párrafo
Nota# 5 Respuestas gerenciales en tiempos del COVID-19	Recomendaciones para que las empresas o similares establezcan un “centro de operaciones de emergencia” desde donde se lidere la gestión de la crisis.	Imagen de Octavio Martínez, director de CLADS	Se plantean recomendaciones que deben tomar en cuenta las empresas para enfrentar esta crisis.	Folleto de 13 páginas
Nota# 6 Programa de Coaching Gratuito para emprendedores.	Es un programa de coaching para apoyarlos a navegar los retos actuales y que los oyentes puedan hacerle frente a la pandemia COVID-19.	3 imágenes tipo flyer con estadísticas de los resultados obtenidos del proyecto Centro de Emprendedores.	Pretende abordar la temática de empoderamiento para los emprendedores.	33 minutos con 32 segundos
Nota# 7			Aborda la aplicación que la	

Protección de los colaboradores y la continuidad del Negocio frente al COVID-19.	El programa explica las medidas que ha tomado la empresa en cuanto a su cadena de valor, así como a sus colaboradores.	Esta publicación no tiene una imagen, cuenta con el logo del programa entre líneas.	empresa del expositor ha tomado para mantener y salvaguardar las medidas de protección y salud.	28 minutos con 7 segundos
Nota# 8 Roberto Artavia, INCAE: “Hay que prepararse porque no vamos a volver a una economía normal”	Cubre el ambiente político, económico y la creación de empleo luego de la pandemia COVID-19.	Imagen: Roberto Artavia. Pie de página: El presidente del Consejo Directivo del INCAE llama a no tomar decisiones “egoístas” durante la pandemia para que las instituciones no salgan divididas. Al contrario, pide encontrar puntos en común y generar confianza. Foto EDH / Cortesía	La nota pretende generar confianza entre sector privado y público, instituciones académicas, sociedad civil y organismos internacionales.	14 párrafos continuos
Nota# 9 “Cómo afrontar el estrés psicológico durante el COVID: Las siete mejores prácticas”	Análisis de estrategias de mejores prácticas a nivel psicológico para enfrentar la situación del COVID-19	Imagen: Susan Clancy. Título: La Profesora Susan Clancy escribió un artículo de opinión publicado en La Prensa sobre: “Cómo afrontar el estrés psicológico durante el COVID: Las siete mejores prácticas”	Salud mental para los seguidores de la institución. Pretende crear valor y contenido. Además de proponer técnicas de salud mental ante la presión de la pandemia.	20 párrafos
Nota# 10 “Acciones en Salud Rural Comunitaria, Respuestas de la Sociedad Civil en Centroamérica”	Cubre las diferentes acciones en Salud Rural Comunitaria en toda la región.	Imagen: Flyer del Evento con hora y fecha. La imagen no tiene pie de página.	Aborda todas aquellas acciones en Salud Rural Comunitaria.	1 hora con 32 minutos
Nota# 11	La cobertura brinda información relevante para	Imagen: Logo de programa entre	Capacita a emprendedores para	

<p>Oportunidades de comercio electrónico para las PyMes</p>	<p>empresas PYME que pretenden mejorar las condiciones en la proyección y las soluciones aprovechando un nuevo moldeo y experiencia para los guatemaltecos.</p>	<p>líneas Pie de foto: No tiene, pero el post suma una explicación del tema principal del programa.</p>	<p>incorporarse en el emprendimiento electrónico mediante la plataforma “vende ya”.</p>	<p>Podcast de 40 minutos con 30 segundos</p>
<p>Nota# 12 “La Situación de las Mujeres en América Latina en el contexto del COVID-19”</p>	<p>Cubre de una manera adecuada y da a conocer los contextos en los que se encuentran las mujeres de américa latina además de determinar los factores que pueden potenciar un mejor posicionamiento económico y laboral durante la pandemia del COVID-19</p>	<p>No tiene.</p>	<p>Aborda mediante un conversatorio plano y escueto factores que pueden potenciar un mejor posicionamiento económico de las mujeres ed América Latina en un contexto de COVID-19.</p>	<p>1 hora con 20 minutos</p>
<p>Nota# 13 INCAE apoyando a la región para afrontar la crisis por COVID-19</p>	<p>Mitigar los efectos de la crisis sanitaria causada por el SARS-CoV2, comúnmente conocido como COVID-19. De la mano de los comités nacionales, la facultad, diferentes cámaras y organizaciones en algunos países de la región,</p>	<p>Imagen: COVID-19 pie de foto: INCAE apoyando a la región para afrontar la crisis por COVID-19.</p>	<p>Aborda de una manera integral pero muy lineal e informativa mediante texto y un video corto, las acciones que INCAE realizó en el manejo operativo de la pandemia COVID-19.</p>	<p>11 párrafos</p>
<p>Nota# 14 Cuida tu bienestar a nivel integral. Uno no puede cuidar a otros si antes no se cuida a sí mismo. El autocuidado</p>	<p>El autocuidado que se debe aplicar a cuatro dimensiones: física, emocional, mental y espiritual.</p>	<p>Las 4 dimensiones del bienestar.</p>	<p>Aborda de una manera informativa, el bienestar que las personas que siguen el medio deben aplicar para tener una mejor salud</p>	<p>4 párrafos</p>

debemos aplicarlo a cuatro dimensiones: física, emocional, mental y espiritual.			física, mental y espiritual.	
<p>Nota# 15</p> <p>“Estrategia para la continuidad del empleo y la producción mientras dure la peste: un enfoque tripartito desde las comunidades”</p>	<p>El documento es parte de un esfuerzo tripartito que busca facilitar ideas y propiciar acuerdos que permitan como sociedad y desde las comunidades lograr una respuesta orgánica para maximizar la salud, el empleo y la producción costarricense en medio de la crisis global multidimensional disparada y exacerbada por el COVID-19.</p>	<p>Imagen: Hombre joven con una mascarilla mirando hacia arriba. Pie de página: No contiene.</p>	<p>Ideas redactadas en un lenguaje técnico para un diálogo nacional que facilite la reactivación económica y social sin arriesgar la estrategia de supresión del contagio y fortalecer la capacidad de respuesta del Sistema de Salud costarricense.</p>	<p>Documento descargable en PDF de 19 páginas</p>

Nota: Elaboración propia

Al analizar cada una de estas notas en el periodo de estudio del medio de comunicación Facebook en el perfil del INCAE, se logra determinar que se realiza una cobertura informativa relacionada al tema de la comunicación en crisis sanitaria, pero, aun así, los canales que se utilizan no son suficientes o se queda debiendo en cuanto a la estructura de los medios utilizados, ya que algunos post son en Spotify, o bien otros no cumplen con la cantidad del párrafos informativos, ni el estilo de redacción para una nota en internet, además del lenguaje técnico, que puede afectar que el mensaje no sea igual de comprensible para todos los públicos meta. Además, se observa que luego de los webinars informativos, estos no se suben a la plataforma Facebook para alimentar de información a las personas que no los pudieron observar y la publicación muere en el muro del perfil sin mayores alcances.

En cuanto a las notas que redirigen a la página oficial del INCAE, una contiene un documento en PDF que exceden la información, lo que puede ocasionar que el lector pierda el interés en la información que se pretende brindar. Para detallar más en estos análisis y enfatizar en cada una de las publicaciones en Facebook, la investigación detallará, según la categoría en estudio.

Titular

En la nota #3, 14 y 15, se ve claramente como el titular sobrepasa un texto normal y se convierte en un texto de más de 15 palabra, lo que puede ocasionar que el lector no termine de leer el texto, pues es algo extenso y, además, contienen palabras con lenguaje técnico que ya en sí termina de empañar el mensaje que se pretende mostrar. Cabe destacar que las demás notas cuentan con una extensión normal que permite que leer el titular sea agradable y menos cansado para la vista.

Cobertura

Se puede indicar que cada una de las 15 publicaciones hace referencia en sus contenidos con el título mostrado, es decir, cumplen con la promesa de que el lector encontrará lo que se muestra en el titular. No obstante, en las publicaciones #11 y 12, el contexto de abordar mensajes tranquilizadores se convierte en temas comerciales que son poco llamativos y, más bien, se pueden tornar aburridos para los lectores, pues, realizando el comparativo con los temas que se vienen manejando en publicaciones anteriores o posteriores, estos dos posteos se salen completamente de la temática de informar directamente acerca de medidas o acciones para mitigar el COVID-19.

Es importante mencionar que, de las 15 publicaciones en el periodo de investigación, solo la #2 del 13 de marzo del 2020 y la #7 del 13 de abril del mismo año intentan abarcar el mensaje informativo para los públicos, con el fin de dar a conocer medidas que la empresa tomó para mantener el negocio y a los colaboradores, tranquilos. Esto equivale a tan solo un 2 % del total de las publicaciones.

Como se mencionó anteriormente, la cobertura sobre el la COVID-19 cumple las expectativas de las notas #1, 4, 8, 10, 11 y 12 en investigación, no obstante, en las notas existe la variable que se muestra un contexto latinoamericano y no aterrizado a una región en específico, es decir, un 60 % de las publicaciones en estudio son generalizadas a un contexto regional.

Imagen

Se puede decir que, en este análisis comparativo, todas las imágenes de las publicaciones quedan debiendo, o bien mostraron la foto de una persona o de un evento con fechas de este. A nivel de visualización y comunicación visual, queda claro que el material, fotos o imágenes no son el punto focal de los “posts” lo que los hace planos y aburridos.

Un 100 % de las imágenes no cuentan con fotos precisas al tema, o bien necesitan una mejora en la sinergia entre tema y foto. Solo un 2 % tenía pie de página y una publicación (#12), no cuenta con una foto que respalde el mensaje tan importante en relación con las mujeres de América Latina.

Abordaje

Este punto quizás es el más completo encontrado en la investigación. Un 100 % de las publicaciones abordan los temas de manera informativa, participativa con sus públicos de manera que, permite, en muchos casos, que las personas accedan a *podcast* o descarguen material desde distintas plataformas tecnológicas. Hay que dejar claro que, en ocasiones, los abordajes o la cantidad de información en PDF, puede estar excediendo lo que las personas estarían dispuestas a leer, sin embargo, cumplen con los abordajes de todos y cada uno de los temas de forma profesional.

Extensión

En este apartado, se detectó que el material audiovisual que INCAE subió a su perfil de Facebook, excede por mucho los tiempos que se considerarían como adecuados para esta red social, es decir, en las publicaciones #1, 6, 7, 10 y 11 se nota que este material excede los 25 minutos

ininterrumpidos de reproducción. Las plataformas “madre” utilizadas son YouTube y Spotify, y se repostean en Facebook. Está claro que es *streaming* y que se puede reproducir una y otra vez e incluso pausarlo. Sin embargo, en el periodo de investigación, hay usencia total de videos cortos tranquilizadores de 15 o 30 segundos por parte de personajes conocidos, animaciones o incluso el rector de la institución. Sí existe material, pero demasiado formal para comunicar una afectación y que el mensaje sea entendible para personas de toda índole social, edad y cultura.

Está claro y evidenciado que en este análisis se detectaron múltiples factores que debilitan los mensajes publicados. La finalidad de este estudio pretende encontrar estas situaciones, ya que, como se estableció, son las estrategias utilizadas para enfrentar la crisis sanitaria generada por la COVID-19, se queda debiendo con publicaciones orientadas a comunicar de una forma directa y sencilla sin tantos tecnicismos.

Se nota claramente que no se quiso dejar por completo de publicar material comercial durante la pandemia incluso publicando webinars que, además de informar sobre la crisis, no dejará de vender productos a su público meta. Esta división claramente marcada entre *marketing* y el departamento de comunicación en algunas publicaciones puede confundir o provocar que estas, pierdan el sentido informativo.

Unidad de análisis II. Departamentos que desarrollan el plan de comunicación

Para el segundo instrumento, que es la entrevista, que responde al segundo objetivo de esta investigación, se utilizó una entrevista aplicando el instrumento al personal de omunicación institucional de INCAE, quien procesa, segmenta y distribuye los mensajes que se van a publicar en el Facebook de la institución. A continuación, se presentarán los resultados obtenidos con respecto a la cobertura que se le dio al tema de esta investigación.

Entrevista Trinidad Álvarez, Coordinadora de Comunicación y marca de INCAE.

INCAE tiene casi 60 años en el mercado nacional e internacional, existen diferentes departamentos internos encargados de diseñar, ejecutar y determinar los mensajes que se

publicarán, no obstante, para efectos de conocer cuáles intercedieron en la ejecución de estrategia de mensajes de Facebook ya vistos para hacerle frente a la crisis sanitaria.

Álvarez, vía cuestionario, el 12 de febrero de 2021, comenta lo siguiente ante la pregunta: ¿Cuáles instituciones o departamentos internos o externos participan en la elaboración de un plan de comunicación en crisis de INCAE?:

Los lineamientos salieron directamente de Rectoría, el área de Comunicación se dedicó principalmente a su distribución. Actualmente es más el área de MK de MBA quiénes hacen más Comunicados, principalmente en su blog y redes sociales, para seguir demostrando que el campus es seguro para quienes quieran participar de nuestros programas presenciales.

Conocer qué hacer, qué decir y publicar en una situación de crisis sanitaria es vital para evitar especulaciones en el público meta. Por ello, ante la pregunta de si considera que esos departamentos tienen el conocimiento técnico en comunicación en crisis para colaborar en una estrategia sólida de comunicación, Álvarez, vía cuestionario, el 12 de febrero de 2021, respondió: “Si, INCAE ya ha pasado por otras crisis anteriormente, no de este calibre, pero si han sabido manejarlas”.

Además, se presenta una entrevista con la comunicadora de la Bolsa Nacional de Valores Yumay Rincón Cuéllar, quien aporta también su conocimiento profesional en el manejo de comunicación en Crisis. Los datos recolectados de estas profesionales pretenden aportar un valor adicional a las acciones que INCAE realizó en el periodo de investigación.

Entrevista Yumay Rincón Cuéllar, Asesora de Prensa y comunicación de la Bolsa Nacional de Valores.

Para efectos comparativos, se realizó la misma pregunta a Yumay Rincón, para conocer las diferentes estructuras de ambas instituciones y cómo los diferentes departamentos pueden sumar

alternativas, según la experiencia de cada uno. Ante la pregunta de departamentos internos o externos, participan en la elaboración de un plan de comunicación en crisis de La Bolsa Nacional de Valores, Rincón, vía cuestionario, el 8 de febrero de 2021, acotó:

El flujo del plan es el siguiente, partiendo desde la propuesta y esquematización, hasta la aprobación. Asesora de Comunicación y Prensa, Agencia de Relacionamiento, Dirección de Negocios y Relaciones Corporativas, Dirección General y Junta Directiva.

En el caso de la Bolsa Nacional de Valores, se presenta una estructura marcada por departamentos que ejecutan juntos un plan de comunicación estratégico. Ante la pregunta de si estos departamentos tienen el conocimiento técnico en comunicación en crisis para colaborar en una estrategia sólida de comunicación, Rincón, vía cuestionario, el 8 de febrero de 2021, respondió: “Así es. Además, se realizó una capacitación para reforzar los puntos que debíamos manejar con mayor cuidado”.

El conocimiento de un periodista es esencial en el manejo de una crisis, no obstante, al manejar información diversa dentro de cada una de las organizaciones, especialmente como estas, que son comerciales, puede que no se tengan a la mano las herramientas y los conocimientos necesarios para contar con un plan de acción en crisis de inmediato. Por ello, la opinión de una profesional orientada y especializada en el manejo de la crisis es esencial para conocer desde su óptica los puntos clave de una situación de este tipo.

Asimismo, en la recolección de datos para esta investigación y en la obtención de datos comparativos, se entrevistó a Mónica Ruiz, periodista, asesora de imagen y estrategia, además de profesional en comunicación en crisis que aporta sus conocimientos en al manejo de esta temática.

Tabla 7. Análisis Comparativo entre INCAE y La Bolsa Nacional de Valores en participación de departamentos en creación de estrategia de Comunicación ante la COVID-19

¿Cuáles instituciones o departamentos internos o externos participan en la elaboración de un plan de comunicación en crisis de INCAE?	¿Cuáles instituciones o departamentos internos o externos participan en la elaboración de un plan de comunicación en crisis de La Bolsa de Valores?
Respuesta de Trinidad Álvarez	Respuesta de Yumay Rincón
Los lineamientos salieron directamente de Rectoría, el área de Comunicación se dedicó principalmente a su distribución	El flujo del plan es el siguiente, partiendo desde la propuesta y esquematización, hasta la aprobación. Asesora de Comunicación y Prensa, Agencia de Relacionamiento, Dirección de Negocios y Relaciones Corporativas, Dirección General y Junta Directiva.

Nota: Elaboración propia.

Entrevista a Monika Ruiz, profesional en atención de crisis de la Empresa Imagen & Comunicación.

Para efectos de este estudio, como se mencionó en el capítulo anterior, es importante contar con los aportes técnicos de una profesional en este campo de manejo de crisis. Las pautas o puntos clave a desarrollar una estrategia de comunicación efectiva para una crisis como el COVID-19 en cualquier institución, Ruiz, vía cuestionario, el 26 de febrero de 2021, enumera los lineamientos:

1. Elaborar una Protocolo de Comunicación de Crisis.
2. Conformar un Equipo de Crisis.
3. Realizar una auditoría de riesgos en la institución.
4. Identificar públicos objetivos según riesgo.
5. Elaborar mensajes clave, oportunos y consistentes dirigidos a esos públicos.
6. Definir canales de comunicación más efectivos.
7. Seleccionar y entrenar a los voceros de la institución.

De las distintas estrategias que una profesional en comunicación en crisis puede aplicar durante estos sucesos se le consultó, ¿cuál estrategia considera que es más efectiva para llevar un mensaje de tranquilidad y seguridad y por qué?, Ruiz, vía cuestionario, el 26 de febrero de 2021, acota:

Primero, un mensaje donde la institución se muestre en control de la crisis, [sic] brinde información precisa y enumere las acciones que está llevando a cabo para contener la amenaza. Además, [sic] el mensaje debe combinar información sobre los riesgos del COVID-19, con las formas de evitar el contagio. La comunicación no debe centrarse en el miedo, por el contrario, debe dar confianza a los públicos explicándoles los comportamientos sociales, medidas de higiene y de protección deseados para evitarlo.

Ruiz, vía cuestionario, el 26 de febrero de 2021, considera que una estrategia debe pasar por múltiples departamentos que refuercen el tema que se desea publicar durante la crisis:

El diseño de un plan de comunicación de crisis integral (no solo ante la amenaza de COVID-19), debería elaborarse por personas especializadas en este tema, para ello, deben contar con información de diferentes áreas de la empresa. La comunicación de crisis requiere de una [sic] manejo estratégico que va más allá de simplemente informar.

Por otra parte, Castro, vía cuestionario, el 1 de marzo de 2021, considera que: “Es recomendable que la persona que dirija la crisis conozca la empresa”.

Unidad de análisis III. Acciones de comunicación en crisis

En esta unidad, se dan a conocer las acciones puntuales como una estrategia sólida de comunicación que el INCAE determinó prioritarias para enfrentar la crisis sanitaria durante el periodo de Investigación. Se destaca que todas las acciones fueron ejecutadas y distribuidas por el Departamento de Comunicación y Marca. Se ha mencionado anteriormente que la investigación se realizó puntualmente en la red social Facebook, ya que se conoce que esta plataforma es en la que INCAE tiene más seguidores.

Entrevista Trinidad Álvarez, Coordinadora de Comunicación y marca de INCAE.

Las estrategias ante una situación de crisis determinan qué tan rápido posicionó el mensaje clave ante el público meta, qué piensan de la marca y la reputación de la empresa. Por ello, ante la pregunta, ¿Cuáles son las estrategias de comunicación que utilizaron al darse a conocer la afectación del COVID-19 a la institución?, Álvarez, vía cuestionario, el 12 de febrero de 2021 respondió:

Principalmente se utilizaron dos, el correo electrónico y publicaciones en el Blog Institucional y allí se ligó a comunicados en redes sociales. Se hicieron al principio dos y posteriormente se creó un micrositio llamado “COVID-19: Centro de Información y recursos de INCAE”, en donde han ido centralizando todos los materiales y comunicaciones desarrollados durante la crisis.

Álvarez, vía cuestionario, el 12 de febrero de 2021, responde ante la pregunta de ¿cuál es la que usted considera que fue más efectiva para llevar un mensaje de tranquilidad y seguridad y por qué?:

El recurso más afectivo fue el envío a los stakeholders de los correos por parte de la Rectoría, en los que se indicaba claramente cuál iba a ser la estrategia a seguir. A nivel interno, también una reunión del Rector con el personal vía Zoom, para calmar los ánimos luego de que se tuviera que pasar por un período de despidos”.

Por definirse la estrategia, se debe escoger el medio por el cual se comunicará eficientemente la afectación por el COVID-19 y, ante este cuestionamiento, Álvarez, vía cuestionario, el 12 de febrero de 2021, añade que “A nivel interno y a stakeholders, el correo electrónico. A nivel general, las publicaciones en redes fueron bastante efectivas, principalmente para mantener un canal abierto y directo, aunque no hubo consultas, al menos por esos medios”. Parte de la estrategia de comunicación en crisis sanitaria es escoger muy bien los puntos que se comunicarán, por lo que Álvarez, vía cuestionario, el 12 de febrero de 2021, se refiere:

Principalmente un llamado a la calma, la estrategia de funcionamiento en los campus, quiénes salían a teletrabajo y cómo iban a funcionar los campus con los estudiantes del MBA Residencial. Luego se ha seguido trabajando sobre este punto, para mostrar que el campus es un lugar seguro para recibir lecciones.

Tener a la mano un plan por escrito de comunicación o un manual de comunicación en crisis esencial en todas las empresas, en especial en una con amplia trayectoria y reconocimiento como INCAE. Álvarez, vía cuestionario, el 12 de febrero de 2021, responde que: “Por el momento no hay un manual, pero se está en planes desarrollarlo”.

Las empresas que tienen departamentos multidisciplinarios pueden enfrentarse a contratiempos o dificultades que no favorezcan a la elaboración de una estrategia de comunicación, ante esta consulta, Álvarez, vía cuestionario, el 12 de febrero de 2021: “Por el momento no se ha presentado ninguna, todas las áreas involucradas han participado activamente, el Departamento de Comunicación, más que todo se ha dedicado a ordenar esta información para que sea más fácil de compartir”.

Álvarez, vía cuestionario, el 12 de febrero de 2021, refiriéndose a cuál mensaje utilizado fue más estratégico al darse a conocer la situación de crisis: “Fue el de seguridad, tanto para nuestros estudiantes como para el personal, comunicar las medidas internas tomadas para salvaguardar la salud de todos”.

Al tener claro el mensaje estratégico, los protocolos de comunicación favorecen a que estos mensajes lleguen claro. Ante la consulta de cuál fue ese protocolo de acción, Álvarez, vía cuestionario, el 12 de febrero de 2021, acota:

El protocolo se centró en mantener un mensaje que mostrara seguridad, preocupación por el bienestar de todos, que en su momento que no generara ideas de un “plan oculto”, es decir, con la mayor transparencia posible, obviamente, el discurso se debió ir adaptando de acuerdo con la evolución y duración de la crisis, y a los eventos y decisiones a los que llevó, que igual se trataron de la manera más transparente posible. Se buscó que principalmente saliera de una sola fuente, para evitar desconfianza o “ruido”, todos los mensajes fueron emitidos por la Rectoría, y luego replicados.

En la actualidad en la que vivimos, la tecnología es un factor clave en la forma que nos comunicamos. En una institución como el INCAE que tiene más de 17 500 egresados y con 60 años de historia.

Según lo anterior y el reconocimiento que la institución tiene a nivel mundial y los accesos a las redes sociales, se le consulta a Álvarez, vía cuestionario, el 12 de febrero de 2021, sobre cuál es la red social que el instituto estableció para comunicar a afectación por el COVID-19 desde marzo del 2020, “en el caso de institucional, la que más seguidores tiene es Facebook, seguida de Instagram y LinkedIn”.

Ante las estrategias efectuadas por el INCAE para sus públicos externos, se consulta ¿cuáles elementos de estrategia de comunicación en crisis sanitaria se pueden reforzar?, Álvarez, vía cuestionario, el 12 de febrero de 2021, respondió:

Lo principal es mantener una comunicación clara y transparente, con actualizaciones constantes conforma vaya evolucionando la crisis, tener muy claro quiénes son tus stakeholders, y ajustar tus comunicados para que sean claros y entendibles por cada uno de ellos, en el caso de una crisis sanitaria, también es muy importante dejar claro que se está trabajando con las autoridades pertinentes y siguiendo los lineamientos establecidos por ellas, en este caso, el Ministerio de Salud, y abrir canales con los que los stakeholders puedan comunicarse con la organización y recibir respuestas asertivas.

Para tener un punto de comparación con lo que realiza en INCAE, se realizaron las mismas preguntas a Yumay, Asesora de Comunicación de la Bolsa de Valores y se detalla la información a continuación:

Entrevista Yumay Rincón Cuéllar

Ante las distintas interrogantes, Rincón, vía cuestionario, el 8 de febrero de 2021, respondió a la pregunta ¿cuáles son las estrategias de comunicación que utilizaron al darse a conocer la afectación del COVID-19 a la institución?, lo siguiente:

La empresa creó una matriz de comunicación segmentada por partes interesadas para establecer mensajes específicos, mecanismos y cronología para mantener informados a nuestros stakeholders. Posteriormente se implementó dicha matriz y se dio seguimiento de cumplimiento. Dentro de los medios y mecanismos establecidos en la matriz, a nivel externo se propusieron actividades virtuales tipo webinars, informes y reportes del mercado, encuentros uno a uno en formato virtual y reuniones semanales con líderes del sector quienes integraron un Comité para hacer que la información fluyera de la mejor manera y fortalecimiento de los canales digitales de contacto. Al interior de la organización se creó la sesión semanal Juntos en Contacto y se creó un video mensual para informar a todos de manera más gráfica sobre el cumplimiento de objetivos y proyectos. Adicionalmente se hizo una

capacitación de vocerías para que mantuvieran el flujo de las comunicaciones, de acuerdo con lo establecido en el plan.

Asimismo, ante el siguiente cuestionamiento: de las estrategias utilizadas, ¿cuál es la que usted considera que fue más efectiva para llevar un mensaje de tranquilidad y seguridad y por qué?, contestó:

Externamente, implementamos dos tipos de webinars, uno informativo para nuestros clientes y usuarios y otro de tipo educativo para la población en general. Internamente, implementamos reuniones de personal semanales, para motivar el acercamiento con estos públicos y transmitir esa sensación de seguridad.

A la pregunta, ¿cuál considera Usted que fue el mejor medio o canal para comunicar la afectación que tuvieron por COVID-19?, respondió:

En nuestro caso, las diferentes actividades que se realizaron en conjunto sirvieron para tener una comunicación más cercana. En la encuesta anual de servicio al cliente y reputación salieron muy bien valoradas la página web, la nueva app bursátil y el perfil de Facebook.

Ante el cuestionamiento: ¿Principalmente cuáles son los puntos que comunicaron a su público meta al presentarse la crisis de COVID-19?, contestó:

Se decidió ofrecer un informe detallado de las afectaciones que por la Pandemia pudieran estarse manifestando. Además, se visibilizaron los esfuerzos de la empresa por cuidar al personal al establecer el teletrabajo al 100 % y apoyar económicamente a los colaboradores que resultaran contagiados.

Cuando se le preguntó: ¿tienen un manual interno de comunicación en crisis, en caso de no tenerlo por qué no se ha contemplado?, dijo: “Si, se cuenta con una Guía de Gestión de la Comunicación en situaciones de Crisis, actualizado y enlazado al Plan de Continuidad de Negocios”.

A la pregunta: ¿cuál es la mayor dificultad que ustedes tienen a nivel interno para realizar estrategias de comunicación en crisis sanitarias?, contestó:

La filtración de la información. Ocurre que la información que se genera y se maneja en niveles gerenciales, en ocasión baja al resto de la organización de forma desordenada, generando estrés y versiones no oficiales. Se trabaja constantemente para que la información fluya de manera organizada. Internamente se habla del “Radio Pasillo” donde en ocasiones la comunicación se construye a base de rumores.

Ante el cuestionamiento, ¿cuál es el principal mensaje estratégico que enviaron al momento de comunicar los cambios que a nivel interno se comenzaban a gestar?, expresó: “Los mensajes clave se construyeron de manera especializada para cada parte interesada”.

Asimismo, a ¿cuál fue el protocolo de comunicación para establecer el plan de acción ante la crisis sanitaria que afectó a La Bolsa Nacional de Valores en marzo 2020?, indicó que: “se utilizó el flujo establecido en la Guía de Gestión de la Comunicación en situaciones de Crisis”.

Ante la pregunta: de las redes sociales que ustedes manejan, ¿cuál es la que más estableció como la mejor canal de comunicación para enviar un mensaje a sus estudiantes y público meta ante la Crisis COVID-19?, contestó:

De acuerdo con la evaluación, Facebook salió como la mejor calificada por parte de nuestros clientes, no obstante, se observó un mayor incremento de usuarios en LinkedIn y en YouTube.

A la pregunta, ¿durante la pandemia existió algún mensaje que se publicó en el cual ustedes abrieran un canal de preguntas y consultas para evitar la especulación con sus clientes, socios o partes interesadas?, dijo: “En los encuentros uno a uno, se aprovechaba el espacio para reforzar los mensajes”.

De igual forma, a la pregunta ¿cuáles elementos de estrategia de comunicación en crisis sanitaria que se pueden reforzar? Detalle cuáles y por qué, dijo lo siguiente: “La medición de los riesgos inherentes a la crisis, no obstante, es un área en la que ya se comenzó a trabajar”.

Tabla 8. Análisis Comparativo entre INCAE y La Bolsa Nacional de Valores en acciones de Comunicación en Crisis

INCAE	BOLSA DE VALORES
#1 ¿Cuáles son las estrategias de comunicación que utilizaron al darse a conocer la afectación del COVID-19 a la institución?	
<p>Principalmente se utilizaron dos, el correo electrónico y publicaciones en el Blog Institucional y allí se ligó a comunicados en redes sociales.</p>	<p>La empresa creó una matriz de comunicación segmentada por partes interesadas para establecer mensajes específicos, mecanismos y cronología para mantener informados a nuestros <i>stakeholders</i>.</p>
#2 ¿De las estrategias utilizadas, ¿cuál es la que usted considera que fue más efectiva para llevar un mensaje de tranquilidad y seguridad y por qué?	
<p>El recurso más afectivo fue el envío a los <i>stakeholders</i> de los correos por parte de la Rectoría, en los que se indicaba claramente cuál iba a ser la estrategia.</p>	<p>Externamente, implementamos dos tipos de webinars, uno informativo para nuestros clientes y usuarios y otro de tipo educativo para la población en general.</p>
#3 ¿Cuál considera Usted que fue el mejor medio o canal para comunicar la afectación que tuvieron por la COVID-19?	
<p>A nivel interno y a <i>stakeholders</i>, el correo electrónico. A nivel general, las publicaciones en redes fueron bastante efectivas</p>	<p>En nuestro caso, las diferentes actividades que se realizaron en conjunto sirvieron para tener una comunicación más cercana. En la encuesta</p>

<p>principalmente para mantener un canal abierto y directo, aunque no hubo consultas, al menos por esos medios.</p>	<p>anual de servicio al cliente y reputación salieron muy bien valoradas la página web, la nueva app bursátil y el perfil de Facebook.</p>
<p>#4 ¿Principalmente cuáles son los puntos que comunicaron a su público meta al presentarse la crisis del COVID-19?</p>	
<p>Principalmente un llamado a la calma, la estrategia de funcionamiento en los campus, quiénes salían a teletrabajo y cómo iba a funcionar los campus con los estudiantes del MBA Residencial. Luego se ha seguido trabajando sobre este punto, para mostrar que el campus es un lugar seguro para recibir lecciones</p>	<p>Se decidió ofrecer un informe detallado de las afectaciones que por la Pandemia pudieran estar manifestando. Además, se visibilizaron los esfuerzos de la empresa por cuidar al personal al establecer el teletrabajo al 100 % y apoyar económicamente a los colaboradores que resultaran contagiado</p>
<p>#5 ¿Cuáles instituciones o departamentos internos o externos participan en la elaboración de un plan de comunicación en crisis?</p>	
<p>Los lineamientos salieron directamente de Rectoría, el área de Comunicación se dedicó principalmente a su distribución. Actualmente es más el área de MK de MBA quiénes hacen más Comunicados, principalmente en su blog y redes sociales, para seguir demostrando que el campus es seguro para quienes quieran participar de nuestros programas presenciales</p>	<p>El flujo del plan es el siguiente, partiendo desde la propuesta y esquematización, hasta la aprobación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asesora de Comunicación y Prensa - Agencia de Relacionamiento - Dirección de Negocios y Relaciones - Corporativas - Dirección General - Junta Directiva
<p>#6 ¿Considera que esos departamentos tienen el conocimiento técnico en comunicación en crisis para colaborar en una estrategia sólida de comunicación?</p>	
<p>Si, INCAE ya ha pasado por otras crisis anteriormente, no de este calibre, pero si ha sabido manejarlas.</p>	<p>Así es. Además, se realizó una capacitación para reforzar los puntos que debíamos manejar con mayor cuidado.</p>

#7 ¿Tienen un manual interno de comunicación en crisis, en caso de no tenerlo por qué no se ha contemplado?	
Por el momento no hay un manual, pero se está en planes desarrollarlo.	Si, se cuenta con una Guía de Gestión de la Comunicación en situaciones de Crisis, actualizado y enlazado al Plan de Continuidad de Negocios.
#8 ¿Cuál es la mayor dificultad que ustedes tienen a nivel interno para realizar estrategias de comunicación en crisis sanitarias?	
Por el momento no se ha presentado ninguna, todas las áreas involucradas han participado activamente, el Departamento de Comunicación, más que todo se ha dedicado a ordenar esta información para que sea más fácil de compartir.	La filtración de la información. Ocurre que la información que se genera y se maneja en niveles gerenciales, en ocasión baja al resto de la organización de forma desordenada, generando estrés y versiones no oficiales. Se trabaja constantemente para que la información fluya de manera organizada.
#9 ¿Cuál es el principal mensaje estratégico que enviaron al momento de comunicar los cambios que a nivel interno se comenzaban a gestar a nivel académico administrativo?	
Fue el de seguridad, tanto para nuestros estudiantes como para el personal, comunicar las medidas internas tomadas para salvaguardar la salud de todos.	Los mensajes clave se construyeron de manera especializada para cada parte interesada.
#10 ¿Cuál fue el protocolo de comunicación para establecer el plan de acción ante la crisis sanitaria que afectó a INCAE en marzo 2020?	
El protocolo se centró en mantener un mensaje que mostrara seguridad, preocupación por el bienestar de todos, que en su momento que no generara ideas de un “plan oculto”, es decir, con la mayor transparencia posible, obviamente, el discurso.	Se utilizó el flujo establecido en la Guía de Gestión de la Comunicación en situaciones de Crisis
#11 ¿De las redes sociales que ustedes manejan, cual es la que más estableció como la mejor canal de comunicación para enviar	

un mensaje a sus estudiantes y público meta ante la Crisis COVID-19?	
En el caso de institucional, la que más seguidores tiene es Facebook, seguida de Instagram y LinkedIn.	De acuerdo con la Evaluación, Facebook salió como la mejor calificada por parte de nuestros clientes, no obstante, se observó un mayor incremento de usuarios en LinkedIn y en YouTube.
#12 ¿Durante la pandemia existió algún mensaje que se publicó en el cual ustedes abrieran un canal de preguntas y consultas para evitar la especulación con sus estudiantes?	
No a nivel institucional, te aconsejaría consultar con Vida Estudiantil o con María Jesús Quirós, para ver si se trató directamente el tema con los estudiantes y con ExEd en el caso de los de Educación Ejecutiva.	En los encuentros uno a uno, se aprovechaba el espacio para reforzar los mensajes.
#13 ¿Cuáles elementos de estrategia de comunicación en crisis sanitaria que se pueden reforzar? Detalle cuáles y por qué	
Lo principal es mantener una comunicación clara y transparente, con actualizaciones constantes conforma vaya evolucionando la crisis, tener muy claro quiénes son tus <i>stakeholders</i>, y ajustar tus comunicados para que sean claros y entendibles por cada uno de ellos, en el caso de una crisis sanitaria, también es muy importante dejar claro que se está trabajando con las autoridades pertinentes y siguiendo los lineamientos establecidos por ellas, en este caso, el Ministerio de Salud, y abrir canales con los que los <i>stakeholders</i> puedan comunicarse con la organización y recibir respuestas asertivas.	La medición de los riesgos inherentes a la crisis, no obstante, es un área en la que ya se comenzó a trabajar.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 9. Selección de participantes del Focus Group.

Nombre	Puesto	Empresa	Años de experiencia
Marcelo Castro	Asesor de Comunicación	(ICC Asesores)	35
Freddy Navarro	Periodista	Comisión de Nal. Emergencias	24
Yeiner Flores	Coordinador de Prensa	Acueductos y Alcantarillados	12
Mario Leeans	Gestor De Comunidades	Comisión de Nal. Emergencias	3
Jorge Piedra	Estudiante de Periodismo	Coopeservidores	2

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10. Características principales del Focus Group.

Fuente: Elaboración propia.

1. Siendo usted el responsable de la comunicación externa de su empresa, ¿qué tipo de mensaje enviaría al público meta para comunicar la afectación de la empresa durante la pandemia COVID-19?

Flores, vía Grupo focal, 16 de marzo de 2021/ 02”35s:

Con relación a la crisis en los cobros excesivos en recibos de agua, todavía estamos acarreando ciertas cositas, te lo digo muy sincero, el mensaje que enviamos no fue el correcto, nos limitaron la aparte técnica. A las personas les faltó información”.

Leeans, vía Grupo focal, 16 de marzo de 2021/ 03”05s:

Se trató el tema sanitario en conjunto con el AyA. El COVID-19 ha sido un total aprendizaje, cuando estuvo la danza y el martillo la comunicación fue muy sosa”.03:21s. Nuestra comunicación nunca fue, sabíamos que no se iba a aceptar, la gente no iba a aceptar que le cerramos el negocio, pero teníamos que comunicarlo

Focus Group – Manejo de la Comunicación en situación de Crisis
Se realizó en la Ciudad de San José, Costa Rica en un rango de edad de 28 a 57 años
Se realizó a 5 masculinos profesionales en comunicación de una empresa
Se realizó en 60 minutos mediante la aplicación Zoom

de alguna forma. Era complicado si, y la mejor manera, en ese caso recurrimos mucho a las conferencias de prensa y a las alianzas con otras instituciones para poder llevar un mensaje más solidario a través de otras campañas que se vinieron después.

Piedra, vía Grupo focal, 16 de marzo de 2021/ 06”39s:

En temas de COVID-19, estamos hablando de sí, de los protocolos que se tienen que tener para el ingreso, estamos hablando de qué mensajes enviaría al público, mensajes de cómo pueden acceder a nuestros servicios y qué acciones estamos haciendo nosotros para reducir en ese caso el traslado de ellos hacia nuestras oficinas o sucursales para que el riesgo de contagio sea menor.

2. ¿Por cuál medio de comunicación se informó a presentarse la crisis por el COVID-19, y por qué? Facebook/ Instagram/ LinkedIn/ Correo/ llamada/ SMS/ Prensa/ Prensa digital

Navarro, vía Grupo focal, 16 de marzo de 2021/ 08":52s:

Para mí, fue un tema de Facebook por la misma universalidad, pero también por la versatilidad que yo le he permitido a mi propia red, en ese sentido me refiero a que he elegido una serie de canales, de páginas nacionales e internacionales para justamente obtener esa captura de información.

Castro, vía Grupo focal, 16 de marzo de 2021/ 12":00s:

Yo particularmente creo que las redes sociales me resultaron de gran utilidad principalmente Facebook, porque yo utilizo Facebook para precisamente como decía Freddy, ver información, noticias de todas partes, no solo de Costa Rica. Entonces para mí fue muy bueno utilizar Facebook para informarme de medios europeos. 12:42s Yo creo que las redes sociales se han convertido en medios realmente importantísimos que llevan los mensajes que hacen que la gente realmente se informe a donde quiera que esté de todo lo que está pasando en el mundo.

3. ¿Qué tipo de estrategia usaría para crear un mensaje eficiente, claro y conciso, tomando en cuenta que tendría que usar videos cortos y “posteos” en redes sociales?

Leeans, vía Grupo focal, 16 de marzo de 2021/ 13":22s:

Yo utilizaría la misma estrategia para ser breve que utilizamos en la comisión nacional de emergencias, entonces seguiría esa misma línea 35 % informativa, (a lo largo de la semana), 35 % educativa y 30 % institucional. De esa forma podés dividir

los posteos, cambiar de tema y linkearlos de cierta forma a esta tabla para que tengan un orden y tengan sentido.

Piedra, vía Grupo focal, 16 de marzo de 2021/ 14":05s:

Generar contenido corto, claro y conciso, yo sé que es bastante complicado, porque generalmente en ese tipo de temas uno busca ampliar, o entre mayor información, mayor claridad, pero si buscaría generar mensajes bastante cortos llámese videos principalmente, creo que un video corto con el mensaje bastante claro, de 45 segundos, las personas invierten su tiempo.

Flores, vía Grupo focal, 16 de marzo de 2021/ 15":28s

La estrategia que utilizamos fue más, más que videos, te soy sincero, la red social de Acueductos no estaba funcionando como tenía que funcionar una red social, hace poco le hicimos un cambio total, esa era una directriz presencial de la gerencial, prácticamente era un quéjese aquí, de que no había agua, entonces nosotros utilizamos muy poco el tema de Facebook para videos y posteos. Sin embargo, los esfuerzos que hicimos fueron con videos animados y mensajes de educación de lávese las manos, ahorre agua.

Navarro, vía Grupo focal, 16 de marzo de 2021/ 17":21s:

Hay una palabra, innovación. Yo necesito que mi red innove día con día si yo realmente quiero que mi contenido no sea cansado, no sea tedioso y realmente logre llegar a ese público objetivo.

Castro, vía Grupo focal, 16 de marzo de 2021/ 18":25s:

Destaco a la Cámara Costarricense de la construcción, que utilizó videos en redes sociales, principalmente Facebook, para sus asociados, sobre todo con mensajes muy claros y positivos en el sentido de que la actividad de la construcción no se detenía porque el país requiere la construcción para el desarrollo. 19:02 Para esto también se utilizó mensajes de personalidad influyentes de gente fuerte que fueran

conocidas y que pudieran a través de estos mensajes tener más credibilidad en los receptores.

5. ¿Cómo lector y visor en redes sociales, prefiere leer/ ver publicaciones con:

a- Texto

b- Video

¿Por qué?

Piedra, vía Grupo focal, 16 de marzo de 2021/ 19":52s:

En Twitter, que es la red que yo más uso, no utilizo tanto Facebook, prefiero texto. La cantidad de caracteres que permite. Cuando es video ya sea Facebook o Instagram, pero cuando estoy en Twitter me gusta más el texto por la cantidad de caracteres que permite ya que la gente va cómo más al punto.

Castro, vía Grupo focal, 16 de marzo de 2021/ 20":47s:

Yo coincido con don Jorge en que Twitter me gusta mucho porque va al grano con la información, para uno que trabaja, que tiene poco tiempo es importante. Me gusta mucho la forma de Twitter que es texto corto. E incluso cuando estoy en Facebook prefiero leer notas, porque, aunque las notas sean largas leo lo más importante.

Navarro, vía Grupo focal, 16 de marzo de 2021/ 21":24s:

Para lo que es la captura y la consolidación de un mensaje sin lugar a duda, texto. Creo que el uso de un video, todavía como país no estamos acostumbrados. Si vemos los videos exitosos, son como los que tienen ideas en 9 segundos o tipo faceting, que orientan a usuario a un proceso, hasta finalizar una receta, finalizar una manualidad. Pero para un mensaje en una época de emergencia, no podemos hacer que las personas vean un video una y otra vez. Tenemos que ir a lo directo, una imagen, fácil de comprender con un texto muy fácil.

6. ¿Qué aspectos considera que las empresas que tienen personal en comunicación deben tomar en cuenta para capacitarlos mejor?

Flores, vía Grupo focal, 16 de marzo de 2021/ 22”:48s:

Tenemos a algunos profesionales, me incluyo, en comunicación, pero en la actualidad la comunicación pues va cambiando día con día y desde hace unos años para acá, hemos venido viendo que el tema se va digitalizando más, Todos coincidieron que Facebook y las redes sociales son las que más se consumen y por ahí el tema de poder resumir, focalizar, dirigir un mensaje más rápido. La gente no tiene tiempo, como decía don Marcelo. 23:36 la gente de comunicación tiene que prepararse más en temas de comunicación, digital. En AyA nos falta esa capacitación y estamos en busca de.

Leeans, vía Grupo focal, 16 de marzo de 2021/ 24”:12s:

Nosotros como institución vamos muy atrasados, es muy difícil adaptarse al cambio, pero si uno trajera tendencia, por ejemplo, en Europa y las adapta en Costa Rica, no van a ser adaptadas al principio, pero por lo menos vas a tener el manejo de redes, y otra cosa, el conocimiento de tecnicismos, por ejemplo yo cuando entré a la CNE, hablar de deslizamientos nunca me hablaron, ni de inundaciones. Del COVID todo lo aprendimos, pero también hay capacitación de tecnicismos es importante.

7. ¿Considera importante que las empresas contraten agencias de comunicación para llevar sus redes o comunicación externa? - ¿Detalle por qué?

Castro, vía Grupo focal, 16 de marzo de 2021/ 25”:52s:

Yo creo que, si es importante que las empresas o las instituciones contraten agencias por una razón, porque en este momento son agencias que tienen áreas especializadas y por otro lado también no se trabaja de forma improvisada, como ICC, cuando va a comenzar un trabajo con un cliente, elabora una estrategia en todos los campos. Como por ejemplo cuales son los tipos de mensajes que se van a llevar. 26:44 y esas estrategias e van renovando anualmente, igualmente si hay una situación de crisis y cosas especiales eso también se actualiza y por supuesto es que en situaciones como el COVID, también hay estrategias específicas para esas situaciones.

Piedra, vía Grupo focal, 16 de marzo de 2021/ 27”:10s:

Yo trabajo muy de la mano con una agencia externa, eso no quiere decir que el equipo interno no vaya a tener una importancia alta, se tiene una importancia alta pero el equipo interno trabaja con la agencia trabaja con la agencia. ¿Por qué? Porque la agencia es experta, el comunicador interno lamentablemente no le da la cuerda o el tiempo, porque a nivel interno se identifica todo lo que puede generar crisis, pero con la agencia se detalla cómo va a ser ese abordaje.

Flores, vía Grupo focal, 16 de marzo de 2021/ 29":07s:

Pongo de ejemplo de nuevo a acueductos, nosotros no tenemos agencia de comunicación, todo lo trabajamos nosotros. Si bien es cierto, a veces es mucho la información, es una cosa de que hay que responder el día a día, hay que pensar en generar producto y contenido, entonces a veces se va venciendo el tiempo y entre responder y responder a cientos de preguntas que nos hace de la ciudadanía o medios de comunicación y de diferentes temas, y a veces al ser institución pública un poco la burocracia por el tema de conseguir la información que no es de, diay pues la gente está trabajando, es mucha información técnica y son datos pues entonces dura su tiempo. Y se van acumulando las consultas al punto que veos que es mucho y no podemos llevarlo, entonces o hacemos una estrategia de generación de contenido propio para darnos a conocer o nos dedicamos a responder. Entonces creo que una agencia de comunicación si nos ayudaría a poder solventar un poco alguna de las dos.

8. ¿Considera adecuado que varios departamentos dentro de la empresa formulen juntos un mensaje de comunicación durante una crisis?

Navarro, vía Grupo focal, 16 de marzo de 2021/ 04":09s:

La redacción y composición de fondo del mensaje sí o sí, tienen que participar todos los departamentos posibles, en una crisis por ejemplo de reputación probablemente vamos a tener entre legal, finanzas, operaciones dependiendo cual sea la estructura de la organización necesitamos que haya un comité de crisis activo para estructurar los mensajes que vayan a generarse a raíz de esa crisis. Mensajes para público interno, prensa, específicos, medios regionales. 04":58s, cuando se trata de una

crisis sanitaria como la que estamos viviendo, también es importante, trabajar de la mano con los técnicos en salud, con los epidemiólogos, ya que la información que tiene que salir tiene que ser comprensible, tiene que ser validada por los profesionales para que después los expertos en comunicación, nos encarguemos de hacer fluir los mensajes.

9. ¿Cree que el mensaje que se publique durante una crisis sanitaria sea diseñado redactado por la persona con posición jerárquica, aunque no sea profesional en comunicación?

Castro, vía Grupo focal, 16 de marzo de 2021/ 07'':18s:

El mensaje tiene que ir siempre acompañado del área de comunicación, o sea, el visto bueno final siempre de un mensaje lo da el máximo jerarca de una institución o una empresa. 07'':41s, generalmente lo que hace es que los mensajes se elaboran en conjunto o se siguen ciertos parámetros que dicta la parte de arriba, la jerarquía máxima pero siempre lleva el manejo y la redacción de los comunicadores.

Flores, vía Grupo focal, 16 de marzo de 2021/ 08'':22s:

Nos ha pasado que en muchas ocasiones por la misma presión de que tiene en este caso, el jerarca encima nos ha tocado salir en falso, que aunque nosotros recomendamos, tal vez no es el momento de enfoque o tal vez hay que cambiar algo y por eso salimos en falso y por eso hemos tenido grandes problemas mucho también de la mano de la parte técnica que nosotros tratamos de traducir a un nivel llano para que a población entienda y pues nos obviaron cosas importantes y nosotros ya en la marcha se nos hace difícil cambiar. 09'':09s, pero si, es una aprobación del jerarca pro si es indispensable que alguien de comunicaron y con cabeza y un poco más frías y midiendo las consecuencias del mensaje pueda advertirle de que si decimos esto a pasar esto.

Navarro, vía Grupo focal, 16 de marzo de 2021/ 09'':54s:

Aquí hay un aspecto que tiene que haber una línea de comunicación muy clara entre el jerarca y el comunicador, es decir que se hayan establecido desde el inicio los parámetros de cuando el jerarca va a poder comunicar y cuando el comunicador, y

cuando el comunicador va a poder intervenir para alivianar o perito rue el mensaje sea mucho más ameno. Por lo General en este caso de una crisis sanitaria. Pongámonos en los pies del ministro y viceministro en turno, ellos evidentemente tienen su parte técnica y tienen su parte de autoridad, pero necesitan de su equipo de comunicación y asesores para calcular que ese mensaje sea ameno y no genere controversia.

Piedra, vía Grupo focal, 16 de marzo de 2021/ 12'':21s:

Creo que va muy de la mano o yo lo veo desde un punto de vista que es una estructura. Mu de la mano de lo que mencionaron anteriormente, hay un equipo interdisciplinario que está atendiendo o que forma la estrategia y claro ahí está el equipo donde están personas de diferentes departamentos. 12'':47s, cuando es crisis llamemos una crisis sanitaria que impacta viéndolo desde una estructura organizacional a la organización como tal, entonces, tiene que existir una cadena o un programa de comunicación bastante claro. Ninguna Figura, puede ser más grande que la marca de la empresa entonces ahí es donde el gerente general tiene que estar bajo la misma línea y si es una crisis sanitaria el líder no va a salir con un mensaje, quien va a salir con ese mensaje es la cuenta, la organización como tal.

10. Mencione al menos una característica principal que debería tener el mensaje que se publique durante una crisis

Castro, vía Grupo focal, 16 de marzo de 2021/ 15'':13s:

Yo rechazo todo lo que tiene que ver con sensacionalismo y con meter miedo aún en el tema de la pandemia yo no estaba muy de acuerdo con algunos mensajes, creo mucho en la parte positiva, en la parte de generar esperanza, obviamente hay que decirle a la gente como debe cuidarse, como debe prepararse, pero a veces se trata de meter miedo creyendo que de esa manera se doblega la gente o se le obliga a cumplir, pero creo que con eso no se logra. Lo más importante es siempre llevar un mensaje de que hay esperanza, un mensaje de positivismo, para mi ese es el camino que realmente cala.

Leeans, vía Grupo focal, 16 de marzo de 2021/ 16":05s:

Me gusta el tema del ámbito humano, que no solo sea una institución hablando nada más si no que sea una institución que representa una acción de una persona, representa ayuda en persona, o que esta crisis se puede superar si todos seguimos unidos, pero dar ese mensaje de como humano y de positivismo.

Flores, vía Grupo focal, 16 de marzo de 2021/ 16":41s.

Yo puedo aportar que, más bien sumando esas dos o tres que ya han comentado, la transparencia, la transparencia para nosotros es muy importante sea lo que sea porque si nosotros mostramos un mensaje confiable, transparente, evitas muchos *fakes news*, por ejemplo, que existen ahora, entonces si en una crisis estamos bien o estamos mal, digamos la verdad y tratemos de tranquilizar a los usuarios o a los clientes.

Navarro, vía Grupo focal, 16 de marzo de 2021/ 17":38s:

Creo que me robaron un poco de ideas pero super bien atinadas, lo único que tal vez yo les quiero poner en contexto hacia el sector privado también, y hay que pensar también en un mensaje que sea humanista, tenemos que dejar de ver las empresas como las grandes industrias, las grandes generadoras de dinero, si no como esas empresas que son las empleadoras, que son los grandes suministradores de algún producto de consumo masivo, de consumo básico en los hogares y hay que mostrarnos, si somos una empresa que tenemos que transmitir un mensaje, mostrarnos humanos al mismo perfil de nuestros clientes, al mismo nivel de los usuarios. Hay que ser sinceros, ya la gente sabe cuándo las empresas le mienten. Tenemos discursos muy trillados en gestión de crisis que ya la gente no nos cree, realmente la gente lo que agradece es un voto de confianza, es un voto de sinceridad entonces es ahí donde hay que hacer ese mix, de humanizar nuestros negocios, humanizar las empresas, ser sinceros y decir. Estamos pasando por esta situación, pero juntos lo vamos a lograr. Construir mensajes integrales y esperanzadores

Piedra, vía Grupo focal, 16 de marzo de 2021/ 19:10s:

Yo voy a seguir bajo la misma línea, cuál es el mensaje como organización tengo que reconocer esta crisis cómo le está doliendo a mi público, a mi gente, a mi consumidor, a las personas, eso es no solo pesar cómo me está impactando a mí. 19":48s, si yo publico un mensaje desde mi perspectiva, el público lo va a rechazar. 20":22s, el mensaje que se tiene que publicar, tiene que ir muy hacia cómo está impactando la parte humana, para que sí, a mí como organización importa lo que te está pasando.

Al analizar cada una de estas respuestas, se comprende que todos los participantes dominan el tema. Además, cuentan con los conocimientos necesarios para referirse con propiedad acerca de las preguntas en cuestión.

Es importante destacar, que durante el *Focus Group*, la sinergia entre los participantes, añadiendo y aportando uno en ideas del otro, enriqueció el aporte de cada uno. Además, se llevó un orden en que todos participaran por igual. Asimismo, durante el ejercicio, se dejó la posibilidad que respondiera "el quisiera" logrando un factor disruptivo que permitió salirse un poco del guion y lograr que cada uno se sintiera cómodo en su participación.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En los inicios de la presente investigación, se planteó como objetivo general: Analizar la comunicación externa del INCAE para enfrentar una crisis sanitaria durante el primer semestre del 2020. Para lograr este objetivo general, se formularon una serie de objetivos específicos para alcanzarlo los cuales son: Examinar las estrategias que INCAE utiliza en comunicación en crisis externas en el periodo de investigación. Conocer las áreas implicadas en el desarrollo del plan de comunicación en crisis de INCAE Business School y estudiar las acciones de comunicación en crisis que INCAE realizó al momento de presentarse la emergencia sanitaria.

En esta investigación, se analizaron 15 notas en la red social Facebook, brindando información en el periodo de investigación en el primer semestre del 2020, indagando así los contenidos de estas, así como los mensajes que se publicaron cumplieren los estándares de comunicación por una crisis sanitaria. Además, se realizaron entrevistas de profundidad y un *Focus Group*, instrumentos que no solo lograron fundamentar la investigación, sino que también permiten llegar a las siguientes conclusiones:

- Para efectos de comunicación externa de INCAE con *stakeholders* y seguidores, las redes sociales, en especial Facebook, cubre la necesidad principal de comunicación durante el periodo de investigación.
- Los contenidos en las publicaciones eran relacionados con el tema de la COVID-19, como mitigación, prevención y precaución.
- Se comprueba que los contenidos de las notas publicadas en la red social Facebook son, en su mayoría, texto con extensiones amplias de contenido escrito con vocabulario técnico.
- En el estudio de las estrategias de comunicación externa en tiempos de crisis generados por la COVID-19, se determina que estas pautas a seguir son dirigidas exclusivamente por la Rectoría de INCAE.

- Para efectos del tercer objetivo específico, se determina que, en la elaboración de las estrategias de comunicación, no participan otros departamentos, más que comunicación y rectoría.
- Se determina que solo existen mensajes tranquilizadores que llaman a la calma de la comunidad de *stakeholders* en las publicaciones #2, 3 9 y 14, representando solo un 4 % de las publicaciones totales.
- Algunas notas que se publicaron en Facebook redirigían a los visitantes a otras plataformas como la página web de INCAE, donde la interfaz ocasiona que se pierda el interés por la publicación oficial en Facebook.
- Según los datos recabados, se conoce que no existen animaciones o videos cortos con mensajes tranquilizadores durante el periodo de investigación.
- Las publicaciones en Facebook que contenían multimedia o *streamming*, superaban los 25 minutos de reproducción.
- Se demuestra que no existe participación de otros departamentos a la hora de diseñar una estrategia de comunicación en crisis.
- Según el análisis de las respuestas del personal de comunicación, la institución no cuenta con un manual de protocolo para atención de crisis sanitarias o de cualquier índole, que permita un fácil actuar ante la emergencia.

Recomendaciones

Como parte de la investigación, se crean unas recomendaciones para lograr tener una estructura de respuesta ante una crisis Sanitaria o de cualquier índole. Es importante recalcar, que estas recomendaciones pueden ser utilizadas por otras instituciones con estructuras similares a las de INCAE Business School, pretendiendo una mejora en los procesos de comunicación externa.

- Es fundamental publicar contenido en Facebook que sea fácil de leer, con poco texto y con lenguaje menos técnico que permita informar y atraer más público. Se recomienda que sea establecido bajo la siguiente formula 35 % informativo, 35 % educativo y 30 % comercial.
- Publicar constantemente mensajes tranquilizadores que permitan mantener la calma y evacuar todas las dudas posibles conforme se vaya desarrollando la crisis y no solo en ciertos lapsos.
- En una era donde la tecnología mueve el mundo y todo en su mayor parte es audiovisual, es importante crear videos cortos de 20 a 90 segundos que permitan compartir y mantener la atención del visitante de la página en relación con informarse, o bien ante una crisis sanitaria o de cualquier otra índole.

- Según la opinión de los expertos, a la hora de comunicar una afectación para lograr que el mensaje llegue, se pueden utilizar estrategias de videos cortos con personajes conocidos con los que se identifiquen los publico meta y sea más fácil comunicar las ideas.
- Se recomienda primero que las publicaciones tengan titulares o pie de página y que, además, sean con pocas palabras, no mayor a 20, que logren informar a modo *lead*. Posteriormente, un enlace adicional podría redirigir a más detalles o informaciones relevantes a una crisis sanitaria.
- Las imágenes o fotos relacionadas con los posts cumplen un papel importante a la hora de comunicar, por eso, aunque el corte de la empresa es serio, el factor disruptivo puede jugar un papel importante a la hora de comunicar una.
- Es fundamental que se nombre un comité de crisis y que este diseñe y asuma los protocolos del cómo actual ante una situación de emergencia.
- Es importante diseñar y crear un manual de comunicación en crisis sanitarias o de cualquier índole que permita tener respuestas inmediatas, protocolos y machotes ya previamente definidos por el comité de crisis.

REFERENCIAS

- Andréu, J. A. (2006). Las técnicas de Análisis de Contenido: Una revisión actualizada – Análisis de Contenido, (p. 2). Recuperado de: <http://mastor.cl/blog/wp-content/uploads/2018/02/Andreu.-analisis-de-contenido.-34-pags-pdf.pdf>
- Ayala, T. P (2014). Redes sociales, poder y participación ciudadana (pp. 24-25). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/459/45931862002.pdf>
- Arrieta, K. P (2015) citando a (Kotler & Armstrong, 2012) Propuesta de comunicación para el posicionamiento de la imagen corporativa para el almacén AV Zarcero: Macroentorno (p. 38).
- Aquino, G. P (2018) en su investigación “Estrategias de Comunicación y Organización Institucional en la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea: evolución y retos en la comunicación interna y comunicación externa a través de la Oficina de Comunicación
- Águila, V. L (2015). Plan estratégico de comunicación externa para una organización de mujeres en Guatemala (pp. 68-70).
- Barrios, M. M (2012). Estrategias de comunicación Interna y Externa para el Colegio estomatológico de Guatemala (p. 57).

- Berceruelo, B (2016). Comunicación Empresarial (p. 36-37-39). Recuperado de: <https://www.estudiodecomunicacion.com/wp-content/uploads/2018/01/Libro-Comunicaci%C3%B3n-Empresarial.pdf>
- Cabrera, M. C (2015). La toma de decisiones en comunicación organizacional: Modelo Teórico (p. 323).
- Carrillo, J (2010) Biglia y Bonet-Martí (2009) Particularidad de la narrativa en la investigación (párr. 1). Recuperado de: <http://inie.ucr.ac.cr/tercer-congreso/memoria/documentos/1/lanarrativacomoopcionmetodologica.pdf>
- Cortés, D. M (2016). Plan estratégico de Capacitación para el Proceso de Capacitación del Ministerio de Cultura y Juventud, (p. 23). Recuperado de: https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/6545/Plan_estrategico_o_comunicacion.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cordonero, H. S (2018). Influencia de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en el desarrollo del trabajo administrativo realizado en el Departamento de Especialidades Técnicas de la Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras del Ministerio de Educación Pública, durante el curso lectivo 2017, mediante el uso del benchmarking: Las TICs. (p. 53),
- Cordonero, H. S (2018) y Jofré (2016). Influencia de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en el desarrollo del trabajo administrativo realizado en el Departamento de Especialidades Técnicas de la Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras del Ministerio de Educación Pública, durante el curso lectivo 2017, mediante el uso del benchmarking: Planificación estratégica del Benchmarking
- Cota, J. A. (2016), La capacitación como herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados, (párr. 7). Recuperado de: [http://www.cyta.com.ar/ta1602/v16n2a3.htm#:~:text=Seg%C3%BAAn%20el%20autor%20Chiavenato%20\(2007, en%20funci%C3%B3n%20de%20objetivos%20definidos%E2%80%9D](http://www.cyta.com.ar/ta1602/v16n2a3.htm#:~:text=Seg%C3%BAAn%20el%20autor%20Chiavenato%20(2007, en%20funci%C3%B3n%20de%20objetivos%20definidos%E2%80%9D)
- Cobos, T (2010). Usos de Twitter para periodistas (Tabla 3). Recuperado de: http://www.razonypalabra.org.mx/N/N73/Varia73/33Cobos_V73.pdf
- Chavarría, A. F (2015). Ciencia y tecnología aeroespacial en los medios de comunicación costarricenses: Diagnóstico de comunicación y plan estratégico de posicionamiento en

prensa para la Asociación Centroamérica de Aeronáutica y del Espacio -ACAE-: Comunicación Externa. (p. 36-37).

Chen, C. (2021), artículo Los 8 elementos de la comunicación (Tabla 1). Recuperado de: <https://www.significados.com/elementos-de-la-comunicacion/>

Delgado, H. (2019). Web 1.0 2.0 3.0 (párr. 1,2). Recuperado de: <https://disenowebakus.net/etapas-de-transicion-de-la-web.php>

Duncan, P. (2020). COVID -19 Diálogo y la comunicación empresarial. (párr. 9). Recuperado de: <https://www.elmundo.cr/opinion/covid-19-y-la-comunicacion-empresarial/>

Facebook, 13 marzo, (2020). Nota 1. Coronavirus: Impacto económico, social y político de américa latina. Recuperado de: <https://www.facebook.com/INCAE/posts/10157223012245678>

Facebook, 13 marzo, (2020). Nota 2. Nuestras medidas ante el Coronavirus (COVID-19). Recuperado de: <https://www.facebook.com/INCAE/posts/10157224159870678>

Facebook, 24 marzo, (2020). Nota 3. Desde el Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible estamos comprometidos en contribuir generando información y análisis para que la toma de decisiones permita cruzar esta crisis con el menor daño posible. Recuperado de: <https://www.facebook.com/INCAE/posts/10157262512675678>

Facebook, 27 marzo, (2020). Nota 4. COVID-19 Centro de Información y Recursos. Recuperado de: <https://www.facebook.com/INCAE/posts/10157273200320678>

Facebook, 31 marzo, (2020). Nota 5. Respuestas gerenciales en tiempos del COVID-19. Recuperado de: <https://www.facebook.com/INCAE/posts/10157288420585678>

Facebook, 8 abril, (2020). Nota 6. Programa de Coaching Gratuito para emprendedores. Recuperado de: <https://www.facebook.com/INCAE/posts/10157316433690678>

Facebook, 13 abril, (2020). Nota 7. Protección de los colaboradores y la continuidad del Negocio frente al COVID-19. Recuperado de: <https://www.facebook.com/INCAE/posts/10157335140310678>

Facebook, 21 abril, (2020). Nota 8. Roberto Artavia, INCAE: “Hay que prepararse porque no vamos a volver a una economía normal”. Recuperado de: <https://www.facebook.com/INCAE/posts/10157363747110678>

Facebook, 23 abril, (2020). Nota 9. "Cómo afrontar el estrés psicológico durante el COVID: Las siete mejores prácticas". Recuperado de: <https://www.facebook.com/INCAE/posts/10157373011890678>

Facebook, 24 abril, (2020). Nota 10. "Acciones en Salud Rural Comunitaria, Respuestas de la Sociedad Civil en Centroamérica". Recuperado de: <https://www.facebook.com/INCAE/posts/10157376860305678>

Facebook, 7 mayo, (2020). Nota 11. Oportunidades de comercio electrónico para las PyMes. Recuperado de: <https://www.facebook.com/INCAE/posts/10157424984940678>

Facebook, 18 mayo, (2020). Nota 12. "La Situación de las Mujeres en América Latina en el contexto del COVID-19". Recuperado de: <https://www.facebook.com/INCAE/posts/10157461152080678>

Facebook, 19 junio, (2020). Nota 13. INCAE apoyando a la región para afrontar la crisis por COVID-19. Recuperado de: <https://www.facebook.com/INCAE/posts/10157557471965678>

<https://www.incae.edu/es/blog/2020/06/19/incae-apoya-la-region-para-afrontar-la-crisis-por-covid-19.html-0?fbclid=IwAR3DNzVDf9mfEFo5zaaJ2e9FSkPZArkd2yh7cUjRGMq0t6s3KLoBa-if2To>

Facebook, 15 junio, (2020). Nota 14. Cuida tu bienestar a nivel integral. Uno no puede cuidar a otros si antes no se cuida a sí mismo. El autocuidado debemos aplicarlo a cuatro dimensiones: física, emocional, mental y espiritual. Recuperado de: <https://www.facebook.com/INCAE/posts/10157545940635678>

Facebook, 24 junio, (2020). Nota 15. "Estrategia para la continuidad del empleo y la producción mientras dure la peste: un enfoque tripartito desde las comunidades". **Recuperado de:** <https://www.facebook.com/INCAE/posts/10157572530450678>

Flores, J. V (2013). Redes sociales (p. 94). Recuperado de: <https://eprints.ucm.es/id/eprint/24592/1/T35106.pdf>

Fuster, D. G (2019). Enfoque fenomenológico de investigación (párr. 1). Recuperado de: http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2307-79992019000100010#:~:text=El%20enfoque%20fenomenol%C3%B3gico%20de%20investigaci%C3%B3n,desde%20la%20perspectiva%20del%20sujeto

- García, M. (2015). Comunicación y Relaciones Interpersonales (pp. 7-8). Recuperado de: <https://docs.google.com/a/4amsaatchi.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbnxjb211bmljYWNpb25hZ2J8Z3g6MmMzYzdjOTE3ZWQ2MDA2MA>
- García, P. (2019). Plataforma virtual ceupe.com: Escuela de Negocios (párr. 3). Recuperado de: <https://www.ceupe.com/blog/que-debe-tener-una-buena-escuela-de-negocios.html>
- González, W. F (2015). Propuesta de gestión de la comunicación interna por medio de redes sociales para medianas empresas del sector de Tecnología en Costa Rica: Canal de Comunicación. (p. 16-17).
- González, C. V (2011). Plataforma virtual primeraplana.or.cr: La Prensa de Costa Rica (Párr.3,4,5,8 y 9). Recuperado de: http://www.primeraplana.or.cr/es/Historico/La_Prensa_de_Costa_Rica/
- González, C. V (2011). Plataforma virtual primeraplana.or.cr: Primera Asociación de Periodistas en Costa Rica (párr. 2). Recuperado de: http://www.primeraplana.or.cr/es/Historico/La_Prensa_de_Costa_Rica/
- González, M. (2020). Diferentes Redes Sociales (Tabla 2). Recuperado de: <https://aulacm.com/redes-sociales-mas-importantes/>
- Hernández Sampieri, R. (2014). Metodología de la investigación: Diseño Narrativo, (p. 488). Recuperado de: <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Hernández Sampieri, R. (2014). Metodología de la investigación: Recolección de datos, (p. 397). Recuperado de: <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Hernández Sampieri, R. (2014). Metodología de la investigación: Medir e Instrumentos de Medición, (p. 199). Recuperado de: <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Hernández Sampieri, R. (2003). Metodología de la investigación: Enfoque Cualitativo, (p. 10). Recuperado de: <http://metodos-comunicacion.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/219/2014/04/Hernandez-Sampieri-Cap-1.pdf>
- Hernández Sampieri, R. (2014). Metodología de la investigación: Enfoque Procedimiento de análisis de datos, (p. 270). Recuperado de: <http://metodos-comunicacion.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/219/2014/04/Hernandez-Sampieri-Cap-1.pdf>

Herrera, M. T (2015). Propuesta de Plan de Mercadeo Estratégico para la Empresa 506, S.A: Plan Estratégico (p. 88).

Hidalgo y Seevers (2015). “Fortalecimiento de la Comunicación interna y externa de la Asociación Nacional Protectora de Animales (ANPA) para contribuir al logro de sus objetivos organizacionales” (p. 44-45). Recuperado de: <http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/6000/39030.pdf?sequence=1>

INCAE (2019). Escuela de negocios en Costa Rica INCAE (párr. 1,6). Recuperado de: <https://www.incae.edu/en/tags/financiamiento.html>

INCAE (2019). Financiamiento Times: Ranking. Recuperado de: <https://www.incae.edu/en/tags/financiamiento.html>

Jódar, J.M (2010). Razón y Palabra: La era digital y nuevos medios (pp. 3-4). Recuperado de: [http://www.razonypalabra.org.mx/N/N71/VARIA/29 %20JODAR_REVISADO.pdf](http://www.razonypalabra.org.mx/N/N71/VARIA/29%20JODAR_REVISADO.pdf)

Losada (2018), en el texto NO CRISIS: Calidad de comunicación en la organización (pp.195-196). Recuperado de: Libro capitulo-libro-losada.pdf

López, S. G y Aguirre S. J (2018). Estrategias de Comunicación Externa para el fortalecimiento de la imagen de la compañía PC Doctor S.A: Importancia de la comunicación Externa (párr. 1,2,3).

Latorre M. (2018). La Web (párr. 1,2). Recuperado de: [http://umch.edu.pe/arch/hnomarino/74_Historia %20de %20la %20Web.pdf](http://umch.edu.pe/arch/hnomarino/74_Historia%20de%20la%20Web.pdf)

Martínez, J. S (2011). Diferencia entre la comunicación social y el periodismo (párr. 3). Recuperado de: <https://es.calameo.com/books/0006828321edde6eb75c3>

Marín, I. G y Ruiz F. S (2016). Periodismo Digital (párr. 5,8,9). Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/299461575_Periodismo_digital_Reciclarse_o_morir

Mas, V. (2015). Crisis de Starbucks en redes sociales La comunicación en la era digital: La importancia de tener un manual de Crisis (p. 80).

Martínez (2020) Plataforma virtual definición de: Definición de Periodismo (párr. 1-2). Recuperado de: <https://conceptodefinicion.de/periodismo/>

- Méndez, N. C (2015). Manual de Comunicación externa para el manejo de medios en una asociación gremial agrícola: Utilidad de Manual (p. 72).
- Merino, M. P (2016). Qué importancia se le da a la crisis, y cómo se trata el fenómeno: prevención contra una crisis (p. 366).
- Miranda, U. S (2009). Fuentes de información (p. 1-2). Recuperado de: <https://docs.bvsalud.org/biblioref/2018/06/885032/texto-no-2-fuentes-de-informacion.pdf>
- Mourão, V. y Brühem M. (2012) Agenda Setting (pp. 317-318). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/3537/353744580010.pdf>
- Moreno, E. G (2016) y Willnat & Weaver, (2014). Twitter (p. 1). Recuperado de: [https://dspace.uclv.edu.cu/bitstream/handle/123456789/6503/Tesis %20Enrique %20Moreno %20Gimeranez %20Periodismo %20digital %20en %20Twitter.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dspace.uclv.edu.cu/bitstream/handle/123456789/6503/Tesis%20Enrique%20Moreno%20Gimeranez%20Periodismo%20digital%20en%20Twitter.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ortiz, J. (2012). Un instrumento de comunicación (párr. 1). Recuperado de: <https://www.estudiodecomunicacion.com/instrumento-de-comunicacion/>
- Otzen, T y Manterola, C (2019). muestreo intencional (p. 230). Recuperado de: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>
- Organización Panamericana de la Salud, (2020) Paho.org: alerta de coronavirus (párr. 1). Recuperado de: https://www.paho.org/hq/index.php?option=com_docman&view=list&slug=2020-alertas-epidemiologicas&Itemid=270&layout=default&lang=es
- Patiño, B. A (2017). manejo de la comunicación institucional en situaciones de crisis en las empresas Industrial Pesquera Santa Priscila y Negocios Industriales Real S.A: Manejo de la Comunicación (p. 52).
- Pérez (2010). Revista ICONO14: Tipología de crisis (párr. 1,9). Recuperado de: [https://www.academia.edu/25561010/La_comunicaci %C3 %B3n_de_crisis_como_elemento_clave_de_la_comunicaci %C3 %B3n_empresarial](https://www.academia.edu/25561010/La_comunicaci%C3%B3n_de_crisis_como_elemento_clave_de_la_comunicaci%C3%B3n_empresarial)
- Ramírez, L. C (2018). Un modelo en crisis: El caso de Grupo Nación en Costa Rica. Crisis en Medios de Comunicación (párr. 3).
- Ríos, P y Rixio G. (2012). La comunicación externa en universidades privadas con estudios a distancia en pregrado: Comunicación Externa (párr. 2).

- Rodríguez, R (2014) Periodismo en Internet: Evolución del Periodismo (párr. 1-2). Recuperado de: https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Human/rodriguez_rr/Cap3.PDF
- Reig, R. y Reyes. L. D (2010) Teoría del periodismo según los periodistas: Un Periodista de Prensa (p. 54-55). Recuperado de: <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/30650/Pages%20from%20Ambitos-10-2.pdf?sequence=6&isAllowed=y>
- Restrepo, D y Villanueva, E.C (2015). Plataforma virtual paho.org: Periodismo científico y cobertura de investigación de salud (párr. 1). Recuperado de: https://www.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=8960:2013-scientific-journalism-coverage-health-research&Itemid=40275&lang=es
- Sojo, A. (2020). La salud pública en una nueva era epidemiológica signada por la virtualidad de pandemias, (párr. 6). Recuperado de: <https://delfino.cr/2020/09/la-salud-publica-en-una-nueva-era-epidemiologica-signada-por-la-virtualidad-de-pandemias>
- Tello, J. T (2012). Teoría de la aguja hipodérmica (párr. 3). Recuperado de: http://comunicacionteori.blogspot.com/2013/04/teoria-de-la-aguja-hipodermica_17.html
- Vargas I. J (2012). La entrevista en la investigación cualitativa (p. 121). Recuperado de: http://biblioteca.icap.ac.cr/BLIVI/COLECCION_UNPAN/BOL_DICIEMBRE_2013_69/UNED/2012/investigacion_cualitativa.pdf
- Vallejo, C. (2001) Plataforma virtual rppnet.com.ar: definición y características de las crisis (párr. 1,2,3,4,7). Recuperado de: <https://www.rppnet.com.ar/gestiondelacomunicaciondecrisis.php>
- Zeler, I. P (2017). Facebook (2012). **Recuperado de:** <https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/462203/TESI.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ANEXO I

A continuación, se presenta la recolección de información por cada una de las notas, blogs y post publicadas en el Facebook oficial de INCAE de enero a junio del 2020 relacionadas con las estrategias de comunicación en crisis sanitaria ocasionada por la pandemia COVID-19

Tabla 10. Coronavirus: Impacto económico, social y político de américa latina

Medio	Facebook oficial de INCAE
Titular	Coronavirus: Impacto económico, social y político de américa latina
Sección	Webinar informativo
Periodista	Departamento de comunicación y mercadeo de INCAE
Fecha	13 de marzo del 2020
Número de nota	1
Categoría	Análisis
Cobertura	La nota informa sobre los efectos del virus COVID-19 en los contextos económicos, sociales y políticos de nuestra región.
Imagen, pie de foto	El flyer contiene una imagen del profesor Alberto Trejos. Pie de foto: Cintillo Coronavirus: Impacto económico, social y político de américa latina. Foto: Comunicación y mercadeo de INCAE.
Abordaje	Es un abordaje informativo ya que pretende educar a las personas que se conectan al Webinar sobre el virus del COVID-19. Así como la presentación de datos de enfermos a nivel regional y mundial.
Extensión	Video: 1 hora con siete minutos y cuarenta y nueve segundos
Fuentes	INCAE Business School.

Nota: Elaboración propia.

Tabla 11. Nuestras medidas ante el Coronavirus (COVID-19)

Medio	Facebook oficial de INCAE / Página web de INCAE
Titular	Nuestras medidas ante el Coronavirus (COVID-19)
Sección	Nota informativa
Periodista	Susan Fernández
Fecha	13 de marzo del 2020
Número de nota	2
Categoría	Análisis
Cobertura	La cobertura sobre las medidas que la institución tomó producto del COVID-19.
Imagen, pie de foto	Imagen ilustrativa con cintillo informativo con tema: Nuestras medidas ante el Coronavirus (COVID-19)
Abordaje	Pretende abordar las pautas claras para los estudiantes en cuanto a logística de viajes y protocolos internos. Es información plana con contenido técnico pero informativo ante la situación del COVID-19.
Extensión	12 párrafos continuos.
Fuentes	Facebook de INCAE Business School.

Nota: Elaboración propia.

Tabla 12. Desde el Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible estamos comprometidos en contribuir generando información y análisis para que la toma de decisiones permita cruzar esta crisis con el menor daño posible.

Medio	Facebook oficial de INCAE
Titular	Desde el Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible estamos comprometidos en contribuir generando información y análisis para que la toma de decisiones permita cruzar esta crisis con el menor daño posible.
Sección	Nota informativa
Periodista	Ronald Arce (investigador)
Fecha	24 de marzo del 2020
Número de nota	3
Categoría	Análisis
Cobertura	El departamento CLADS y el investigador Ronald Arce, establecen que esta unidad creará material informativo referente al COVID-19 y que esta información sea de interés para personas tanto internas como externas a la organización.
Imagen, pie de foto	Imagen del COVID-19. Pie de foto: CLADS ante el COVID-19
Abordaje	Aborda la parte informativa en la generación de información y análisis para que la toma de decisiones permita cruzar esta crisis con el menor daño posible en las partes interesadas en la organización INCAE Business School.
Extensión	8 párrafos
Fuentes	Facebook de INCAE Business School.

Nota: Elaboración propia.

Tabla 13. COVID-19 Centro de Información y Recursos

Medio	Facebook oficial de INCAE
Titular	COVID-19 Centro de Información y Recursos
Sección	Nota informativa
Periodista	Enrique Bolaños (Rector)
Fecha	27 marzo 2020
Número de nota	4
Categoría	Análisis
Cobertura	Están disponibles los últimos artículos, reportes, webinars y podcasts de interés ante la situación sin precedentes a la que nos enfrentamos en la región y el mundo.
Imagen, pie de foto	Imagen con título: COVID-19 Centro de Información y Recursos pie de foto: No tiene.
Abordaje	A través de esta página web se pretende mantener informadas a las personas sobre las medidas internas y los últimos artículos, webinars y podcasts de INCAE referente a los efectos de esta pandemia que afecta a Latinoamérica y el mundo entero.
Extensión	1 párrafo
Fuentes	Facebook de INCAE Business School.

Nota: Elaboración propia.

Tabla 14. Respuestas gerenciales en tiempos del COVID-19

Medio	Facebook oficial de INCAE
Titular	Respuestas gerenciales en tiempos del COVID-19
Sección	Nota informativa
Periodista	Octavio Martínez (director del Centro para Competitividad de Desarrollo Sostenible)
Fecha	31 marzo del 2020
Número de nota	5
Categoría	Análisis
Cobertura	Recomendaciones para que las empresas o similares establezcan un “centro de operaciones de emergencia” desde donde se lidere la gestión de la crisis. Idealmente, éste debe ser liderado por el CEO de la empresa, acompañado de los líderes de las respectivas “fuerzas de tarea”, para que las decisiones sean tomadas ágilmente y la burocracia interna no retrase el proceso.
Imagen, pie de foto	Imagen de Octavio Martínez, director de CLADS
Abordaje	Se plantean recomendaciones que deben tomar en cuenta las empresas para enfrentar esta crisis.
Extensión	Folleto de 13 páginas
Fuentes	Facebook de INCAE Business School.

Nota: Elaboración propia.

Tabla 15. Programa de Coaching Gratuito para emprendedores.

Medio	Facebook oficial de INCAE
Titular	Programa de Coaching Gratuito para emprendedores.
Sección	Nota informativa
Periodista	Javier Chan/ Co-Fundador de Processing Lab.
Fecha	8 de abril del 2020
Número de nota	6
Categoría	Podcast público
Cobertura	Es un programa de coaching gratuito para apoyarlos a navegar los retos actuales y que los oyentes puedan hacerle frente a la pandemia del COVID-19.
Imagen, pie de foto	3 imágenes tipo Flyer con estadísticas de los resultados obtenidos del proyecto Centro de Emprendedores.
Abordaje	Pretende abordar la temática de empoderamiento para los emprendedores.
Extensión	33 minutos con 32 segundos
Fuentes	Facebook de INCAE Business School.

Nota: Elaboración propia.

Tabla 16. Protección de los colaboradores y la continuidad del Negocio frente al COVID-19.

Medio	Facebook oficial de INCAE
Titular	Protección de los colaboradores y la continuidad del Negocio frente al COVID-19.
Sección	Nota informativa
Periodista	Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible.
Fecha	13 de abril del 2020
Número de nota	7
Categoría	Análisis
Cobertura	El programa explica las medidas que ha tomado la empresa en cuanto a su cadena de valor, así como a sus colaboradores.
Imagen, pie de foto	Esta publicación no tiene una imagen, cuenta con el logo del programa entre líneas.
Abordaje	Aborda la aplicación que la empresa del expositor ha tomado para mantener y salvaguardar las medidas de protección y salud de los colaboradores ante la crisis sanitaria ocasionada por la COVID-19.
Extensión	28 minutos con 7 segundos
Fuentes	Facebook de INCAE Business School / Podcast Spotify

Nota: Elaboración propia.

Tabla 17. Roberto Artavia, INCAE: “Hay que prepararse porque no vamos a volver a una economía normal”.

Medio	Facebook oficial de INCAE
Titular	Roberto Artavia, INCAE: “Hay que prepararse porque no vamos a volver a una economía normal”
Sección	Nota informativa
Periodista	Karen Molina, Diario Digital El Salvador.com
Fecha	21 de abril del 2020
Número de nota	8
Categoría	Análisis
Cobertura	Cubre el ambiente político, económico y la creación de empleo luego de la pandemia COVID-19.
Imagen, pie de foto	Imagen: Roberto Artavia. Pie de página: El presidente del Consejo Directivo del INCAE llama a no tomar decisiones “egoístas” durante la pandemia para que las instituciones no salgan divididas. Al contrario, pide encontrar puntos en común y generar confianza. Foto EDH / Cortesía
Abordaje	La nota pretende generar confianza entre sector privado y público, instituciones académicas, sociedad civil y organismos internacionales.
Extensión	14 párrafos continuos
Fuentes	Facebook de INCAE Business School.

Nota: Elaboración propia.

Tabla 18. “Cómo afrontar el estrés psicológico durante el COVID: Las siete mejores prácticas”

Medio	Facebook oficial de INCAE
Titular	“Cómo afrontar el estrés psicológico durante el COVID: Las siete mejores prácticas”
Sección	Nota informativa
Periodista	Susan Clancy / Profesora en INCA Business School
Fecha	23 de abril del 2020
Número de nota	9
Categoría	Análisis
Cobertura	Análisis de estrategias de mejores practicas a nivel psicológico para enfrentar la situación del COVID-19
Imagen, pie de foto	Imagen: Susan Clancy. Título: La Profesora Susan Clancy escribió un artículo de opinión publicado en La Prensa sobre: “Cómo afrontar el estrés psicológico durante el COVID: Las siete mejores prácticas”
Abordaje	Salud mental para los seguidores de la institución. Pretende crear valor y contenido. Además de proponer técnicas de salud mental ante la presión de la pandemia.
Extensión	20 párrafos
Fuentes	Facebook de INCAE Business School / Diario Digital la Prensa

Nota: Elaboración propia.

Tabla 19. “Acciones en Salud Rural Comunitaria, Respuestas de la Sociedad Civil en Centroamérica”

Medio	Facebook oficial de INCAE
Titular	“Acciones en Salud Rural Comunitaria, Respuestas de la Sociedad Civil en Centroamérica”
Sección	Webinar
Periodista	(Panelistas) Dra. Waleska López; Directora Médica, Maya Health Alliance-Guatemala; Dra. Gabriella Woo; Directora de Programas, AMOS Health and Hope-Nicaragua; Dr. Alfonso Rosales; Director de Salud de Respuesta contra el COVID 19, Visión Mundial Internacional. Modera: Dra. Andrea Prado; Directora Cátedra Strachan, INCAE.
Fecha	24 de abril del 2020
Número de nota	10
Categoría	Análisis
Cobertura	“Acciones en Salud Rural Comunitaria, Respuestas de la Sociedad Civil en Centroamérica”
Imagen, pie de foto	Imagen: Flyer del Evento con hora y fecha. La imagen no tiene pie de página.
Abordaje	Acciones en Salud Rural Comunitaria, Respuestas de la Sociedad Civil en Centroamérica
Extensión	1 hora con 32 minutos
Fuentes	Facebook de INCAE Business School.

Nota: Elaboración propia.

Tabla 20. Oportunidades de comercio electrónico para las PyMes

Medio	Facebook oficial de INCAE
Titular	Oportunidades de comercio electrónico para las PyMes
Sección	Programa informativo
Periodista	Juan José Castillo, Presidente de Gremial de Comercio Electrónico de Guatemala.
Fecha	7 mayo del 2020
Número de nota	11
Categoría	Análisis
Cobertura	La cobertura brinda información relevante para empresas PYME que pretenden mejorar las condiciones en la proyección y las soluciones aprovechando un nuevo moldeo y experiencia para los guatemaltecos.
Imagen, pie de foto	Imagen: Logo de programa entre líneas Pie de foto: No tiene pero el post suma una explicación del tema principal del programa.
Abordaje	Capacita a emprendedores para incorporarse en el emprendimiento electrónico mediante la plataforma “vende ya”
Extensión	Podcast de 40 minutos con 30 segundos
Fuentes	Facebook de INCAE Business School / Programa entre líneas

Nota: Elaboración propia.

Tabla 21. “La Situación de las Mujeres en América Latina en el contexto del COVID-19”

Medio	Facebook oficial de INCAE
Titular	“La Situación de las Mujeres en América Latina en el contexto del COVID-19”
Sección	Webinar informativo
Periodista	Felicia Knaul, Presidente de Estudios Avanzados y Raquel Somarriba
Fecha	18 de mayo del 2020
Enlace	
Número de nota	12
Categoría	Análisis
Cobertura	Cubre de una manera adecuada y da a conocer los contextos en los que se encuentran las mujeres de américa latina a demás de determinar los factores que pueden potenciar un mejor posicionamiento económico y laboral durante la pandemia del COVID-19
Imagen, pie de foto	
Abordaje	Aborda mediante un conversatorio plano y escueto factores que pueden potenciar un mejor posicionamiento económico de las mujeres ed América Latina en un contexto de COVID-19.
Extensión	1 Hora con 20 minutos
Fuentes	Facebook de INCAE Business School.

Nota: Elaboración propia.

Tabla 22. INCAE apoyando a la región para afrontar la crisis por COVID-19

Medio	Facebook oficial de INCAE
Titular	INCAE apoyando a la región para afrontar la crisis por COVID-19
Sección	Nota informativa
Periodista	Susan Fernández
Fecha	19 de junio del 2020
Número de nota	13
Categoría	Análisis
Cobertura	Mitigar los efectos de la crisis sanitaria causada por el SARS-CoV2, comúnmente conocido como COVID-19. De la mano de los comités nacionales, la facultad, diferentes cámaras y organizaciones en algunos países de la región, INCAE se menciona el apoyo en el manejo de la pandemia a través de la creación de grupos operativos y multisectoriales.
Imagen, pie de foto	Imagen: COVID-19 pie de foto: INCAE apoyando a la región para afrontar la crisis por COVID-19.
Abordaje	Aborda de una manera integral pero muy lineal e informativa mediante texto y un video corto, las acciones que INCAE realizó en el manejo operativo de la pandemia COVID-19.
Extensión	11 párrafos
Fuentes	Facebook de INCAE Business School.

Nota: Elaboración propia.

Tabla 23. Cuida tu bienestar a nivel integral. Uno no puede cuidar a otros si antes no se cuida a sí mismo. El autocuidado debemos aplicarlo a cuatro dimensiones: física, emocional, mental y espiritual.

Medio	Facebook oficial de INCAE
Titular	Cuida tu bienestar a nivel integral. Uno no puede cuidar a otros si antes no se cuida a sí mismo. El autocuidado debemos aplicarlo a cuatro dimensiones: física, emocional, mental y espiritual.
Sección	Nota informativa
Periodista	Rocío Pastor - Marca Personal y Profesora de INCAE
Fecha	15 de Junio del 2020
Número de nota	14
Categoría	Análisis
Cobertura	El autocuidado que se debe aplicar a cuatro dimensiones: física, emocional, mental y espiritual.
Imagen, pie de foto	Imagen: las 4 dimensiones del bienestar.
Abordaje	Aborda de una manera muy informativa, el bienestar que las personas que siguen el medio deben aplicar para tener una mejor salud física, mental y espiritual.
Extensión	4 párrafos
Fuentes	Facebook de INCAE Business School.

Nota: Elaboración propia.

Tabla 24. “Estrategia para la continuidad del empleo y la producción mientras dure la peste: un enfoque tripartito desde las comunidades”

Medio	Facebook oficial de INCAE
Titular	“Estrategia para la continuidad del empleo y la producción mientras dure la peste: un enfoque tripartito desde las comunidades”
Sección	Nota informativa
Periodista	Juan Carlos Barahona, Ph.D. (MIT) / Profesor de INCAE
Fecha	24 de junio
Número de nota	15
Categoría	Análisis
Cobertura	El documento es parte de un esfuerzo tripartito que busca facilitar ideas y propiciar acuerdos que permitan como sociedad y desde las comunidades lograr una respuesta orgánica para maximizar la salud, el empleo y la producción costarricense en medio de la crisis global multidimensional disparada y exacerbada por el COVID-19.
Imagen, pie de foto	Imagen: Hombre joven con una mascarilla mirando hacia arriba. Pie de página: No contiene.
Abordaje	Ideas redactadas en un lenguaje técnico para un diálogo nacional que facilite la reactivación económica y social sin arriesgar la estrategia de supresión del contagio y fortalecer la capacidad de respuesta del Sistema de Salud costarricense.
Extensión	Documento descargable en PDF de 19 páginas
Fuentes	Facebook de INCAE Business School.

Nota: Elaboración propia.

Cuestionario

Entrevista a personal de comunicación de INCAE

1- ¿Cuáles son las estrategias de comunicación que utilizaron al darse a conocer la afectación del COVID-19 a la institución?

Principalmente se utilizaron dos, el correo electrónico y publicaciones en el Blog Institucional y allí se ligó a comunicados en redes sociales. Se hicieron al principio dos y posteriormente se creó un micrositio llamado “COVID-19: Centro de Información y recursos de INCAE”, en donde han ido centralizando todos los materiales y comunicaciones desarrollados durante la crisis.

2- ¿De las estrategias utilizadas, ¿cuál es la que usted considera que fue más efectiva para llevar un mensaje de tranquilidad y seguridad y por qué?

El recurso más afectivo fue el envío a los stakeholders de los correos por parte de la Rectoría, en los que se indicaba claramente cuál iba a ser la estrategia a seguir. A nivel interno, también una reunión del Rector con el personal vía Zoom, para calmar los ánimos luego de que se tuviera que pasar por un período de despidos.

3- ¿Cuál considera Usted que fue el mejor medio o canal para comunicar la afectación que tuvieron por COVID-19?

A nivel interno y a stakeholders, el correo electrónico. A nivel general, las publicaciones en redes fueron bastante efectivas, principalmente para mantener un canal abierto y directo, aunque no hubo consultas, al menos por esos medios.

4- ¿Principalmente cuáles son los puntos que comunicaron a su público meta al presentarse la crisis del COVID-19?

Aquí los puedes ver. Principalmente un llamado a la calma, la estrategia de funcionamiento en los campus, quiénes salían a teletrabajo y cómo iban a funcionar los campus con los estudiantes del MBA Residencial. Luego se ha seguido trabajando sobre este punto, para mostrar que el campus es un lugar seguro para recibir lecciones.

5- ¿Cuáles instituciones o departamentos internos o externos participan en la elaboración de un plan de comunicación en crisis de INCAE?

Los lineamientos salieron directamente de Rectoría, el área de Comunicación, se dedicó principalmente a su distribución.

Actualmente es más el área de MK de MBA quiénes hacen más comunicados, principalmente en su blog y redes sociales, para seguir demostrando que el campus es seguro para quiénes quieran participar de nuestros programas presenciales.

6- ¿Considera que esos departamentos tienen el conocimiento técnico en comunicación en crisis para colaborar en una estrategia sólida de comunicación?

Si, INCAE ya ha pasado por otras crisis anteriormente, no de este calibre, pero si ha sabido manejarlas.

7- ¿Tienen un manual interno de comunicación en crisis, en caso de no tenerlo por qué no se ha contemplado?

Por el momento no hay un manual, pero se está en planes desarrollarlo.

8- ¿Cuál es la mayor dificultad que ustedes tienen a nivel interno para realizar estrategias de comunicación en crisis sanitarias?

Por el momento no se ha presentado ninguna, todas las áreas involucradas han participado activamente, el Departamento de Comunicación, más que todo se ha dedicado a ordenar esta información para que sea más fácil de compartir.

9- ¿Cuál es el principal mensaje estratégico que enviaron al momento de comunicar los cambios que a nivel interno se comenzaban a gestar a nivel académico administrativo?

Fue el de seguridad, tanto para nuestros estudiantes como para el personal, comunicar las medidas internas tomadas para salvaguardar la salud de todos.

10- ¿Cuál fue el protocolo de comunicación para establecer el plan de acción ante la crisis sanitaria que afectó a INCAE en marzo 2020?

El protocolo se centró en mantener un mensaje que mostrara seguridad, preocupación por el bienestar de todos, que en su momento que no generara ideas de un “plan oculto”, es decir, con la mayor transparencia posible, obviamente, el discurso se debió ir adaptando de acuerdo a la evolución y duración de la crisis, y a los eventos y decisiones a los que llevó, que igual se trataron de la manera más transparente posible. Se buscó que principalmente saliera de una sola fuente, para evitar desconfianza o “ruido”, todos los mensajes fueron emitidos por la Rectoría, y luego replicados.

11- ¿De las redes sociales que ustedes manejan, cual es la que más estableció como la mejor canal de comunicación para enviar un mensaje a sus estudiantes y público meta ante la Crisis COVID-19?

En el caso de institucional, la que más seguidores tiene es Facebook, seguida de Instagram y LinkedIn.

12-¿Durante la pandemia existió algún mensaje que se publicó en el cual ustedes abrieran un canal de preguntas y consultas para evitar la especulación con sus estudiantes?

No a nivel institucional, te aconsejaría consultar con Vida Estudiantil o con María Jesús Quirós, para ver si se trató directamente el tema con los estudiantes y con ExEd en el caso de los de Educación Ejecutiva.

13- ¿Cuáles elementos de estrategia de comunicación en crisis sanitaria que se pueden reforzar? Detalle cuáles y por qué.

Lo principal es mantener una comunicación clara y transparente, con actualizaciones constantes conforma vaya evolucionando la crisis, tener muy claro quiénes son tus stakeholders, y ajustar tus comunicados para que sean claros y entendibles por cada uno de ellos, en el caso de una crisis sanitaria, también es muy importante dejar claro que se está trabajando con las

autoridades pertinentes y siguiendo los lineamientos establecidos por ellas, en este caso, el Ministerio de Salud, y abrir canales con los que los stakeholders puedan comunicarse con la organización y recibir respuestas asertivas.

Entrevista a personal de comunicación de La Bosa Nacional de Valores

1-¿Cuáles son las estrategias de comunicación que utilizaron al darse a conocer la afectación del COVID-19 a la institución?

La empresa creó una matriz de comunicación segmentada por partes interesadas para establecer mensajes específicos, mecanismos y cronología para mantener informados a nuestros stakeholders. Posteriormente se implementó dicha matriz y se dio seguimiento de cumplimiento. Dentro de los medios y mecanismos establecidos en la matriz, a nivel externo se propusieron actividades virtuales tipo webinars, informes y reportes del mercado, encuentros uno a uno en formato virtual y reuniones semanales con líderes del sector quienes integraron un Comité para hacer que la información fluyera de la mejor manera y fortalecimiento de los canales digitales de contacto. Al interior de la organización se creó la sesión semanal Juntos en Contacto y se creó un video mensual para informar a todos de manera más gráfica sobre el cumplimiento de objetivos y proyectos. Adicionalmente se hizo una capacitación de vocerías para que mantuvieran el flujo de las comunicaciones, de acuerdo con lo establecido en el plan.

2-¿De las estrategias utilizadas, ¿cuál es la que usted considera que fue más efectiva para llevar un mensaje de tranquilidad y seguridad y por qué?

Externamente, implementamos dos tipos de webinars, uno informativo para nuestros clientes y usuarios y otro de tipo educativo para la población en general. Internamente, implementamos reuniones de personal semanales, para motivar el acercamiento con estos públicos y transmitir esa sensación de seguridad.

3-¿Cuál considera Usted que fue el mejor medio o canal para comunicar la afectación que tuvieron por COVID-19?

En nuestro caso, las diferentes actividades que se realizaron en conjunto sirvieron para tener una comunicación más cercana. En la encuesta anual de servicio al cliente y reputación salieron muy bien valoradas la página web, la nueva app bursátil y el perfil de Facebook.

4-¿Principalmente cuáles son los puntos que comunicaron a su público meta al presentarse la crisis del COVID-19?

Se decidió ofrecer un informe detallado de las afectaciones que por la Pandemia pudieran estarse manifestando. Además se visibilizaron los esfuerzos de la empresa por cuidar al personal al establecer el teletrabajo al 100 % y apoyar económicamente a los colaboradores que resultaran contagiados.

5-¿Cuáles instituciones o departamentos internos o externos participan en la elaboración de un plan de comunicación en crisis de La Bolsa Nacional de Valores?

El flujo del plan es el siguiente, partiendo desde la propuesta y esquematización, hasta la aprobación.

- Asesora de Comunicación y Prensa
- Agencia de Relacionamento
- Dirección de Negocios y Relaciones Corporativas
- Dirección General
- Junta Directiva

6-¿Considera que esos departamentos tienen el conocimiento técnico en comunicación en crisis para colaborar en una estrategia sólida de comunicación?

Así es. Además se realizó una capacitación para reforzar los puntos que debíamos manejar con mayor cuidado.

7-¿Tienen un manual interno de comunicación en crisis, en caso de no tenerlo por qué no se ha contemplado?

Si, se cuenta con una Guía de Gestión de la Comunicación en situaciones de Crisis, actualizado y enlazado al Plan de Continuidad de Negocios.

8-¿Cuál es la mayor dificultad que ustedes tienen a nivel interno para realizar estrategias de comunicación en crisis sanitarias?

La filtración de la información. Ocurre que la información que se genera y se maneja en niveles gerenciales, en ocasión baja al resto de la organización de forma desordenada, generando estrés y versiones no oficiales. Se trabaja constantemente para que la información fluya de manera organizada. Internamente se habla del “Radio Pasillo” donde en ocasiones la comunicación se construye a base de rumores.

9-¿Cuál es el principal mensaje estratégico que enviaron al momento de comunicar los cambios que a nivel interno se comenzaban a gestar a nivel académico administrativo?

No me queda clara esta consulta.

Los mensajes clave se construyeron de manera especializada para cada parte interesada.

10-¿Cuál fue el protocolo de comunicación para establecer el plan de acción ante la crisis sanitaria que afectó a La Bolsa Nacional de Valores en marzo 2020?

Se utilizó el flujo establecido en la Guía de Gestión de la Comunicación en situaciones de Crisis

11-¿De las redes sociales que ustedes manejan, cual es la que más estableció como la mejor canal de comunicación para enviar un mensaje a sus estudiantes y público meta ante la Crisis COVID-19?

De acuerdo con la Evaluación, Facebook salió como la mejor calificada por parte de nuestros clientes no obstante, se observó un mayor incremento de usuarios en LinkedIn y en Youtube.

12-¿Durante la pandemia existió algún mensaje que se publicó en el cual ustedes abrieran un canal de preguntas y consultas para evitar la especulación con sus clientes, socios o partes interesadas?

En los encuentros uno a uno, se aprovechaba el espacio para reforzar los mensajes.

13-¿Cuáles elementos de estrategia de comunicación en crisis sanitaria que se pueden reforzar? Detalle cuáles y por qué.

La medición de los riesgos inherentes a la crisis, no obstante, es un área en la que ya se comenzó a trabajar.