



Estrategia comunicacional en la gestión de crisis por Covid-19 en una PYME

Verónica Bedoya Cárdenas

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede Bello (Antioquia)

Programa Comunicación Social - Periodismo

noviembre de 2022

Estrategia comunicacional en la gestión de crisis por Covid-19 en una PYME

Verónica Bedoya Cárdenas

Monografía presentado como requisito para optar al título de Comunicador Social - Periodista

Asesor

Juan José Jaramillo Quintero

Título académico

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede Bello (Antioquia)

Programa Comunicación Social - Periodismo

noviembre de 2022

Contenido

Resumen.....	4
Abstract.....	5
Introducción.....	6
Planteamiento del problema.....	8
Antecedentes de investigación.....	11
Objetivos.....	15
Objetivo General.....	15
Objetivos Específicos.....	15
Marco contextual.....	16
Marco conceptual.....	16
Planeación estratégica.....	16
Gestión de crisis.....	17
La comunicación organizacional en periodos de crisis.....	18
La planeación en la prevención de riesgos derivados de la crisis sanitaria.....	19
Marco teórico.....	22
Marco legal.....	25
Marco praxeológico.....	26
Metodología.....	28
Resultados.....	29
Discusión.....	39
Conclusiones.....	41
Referencias.....	43
Anexos.....	46

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo Analizar la planeación estratégica para la gestión de la crisis desde el área de comunicaciones de una PYME en el marco de la crisis generada por el COVID-19, ello, a través de una metodología de tipo cualitativo que pretende analizar las características de los procesos comunicacionales idóneos para la comunicación de acciones de cuidado o evitación del riesgo frente a la pandemia, evaluando las acciones de la compañía y la percepción de los colaboradores sobre estas. Para lo anterior se realizó una entrevista semi estructurada enfocada a evaluar las siguientes categorías: Planeación estrategia, comunicación en tiempos de crisis, gestión de la crisis, además, se revisaron las estrategias comunicativas de gestión del riesgo, a la luz de la teoría y antecedentes de investigación que describían elementos claves a tener en cuenta al momento de desarrollar una acción comunicativa en un entorno organizacional. Los resultados indican que previo a la crisis no había una planeación para el manejo de sucesos como la pandemia u otros de naturaleza similar, sin embargo, hubo una percepción generalizada por parte de los trabajadores de buen manejo e información durante dicho periodo. Así mismo, la comunicación representó un papel crucial, no obstante, esta se enfocó en los clientes y la incursión o ampliación del mercado y no en mejorar la dinámica interna a partir de parámetros u objetivos específicos, dicho elemento, podría ayudar como variable que influya en el éxito de la compañía.

Palabras clave: Planeación estratégica, gestión de crisis, comunicación en tiempos de crisis

Abstract

The objective of this research is to analyze the strategic planning for crisis management from the communications area of an SME in the framework of the crisis generated by COVID-19, through a qualitative methodology that aims to analyze the characteristics of the ideal communication processes for the communication of care actions or risk avoidance in the face of the pandemic, evaluating the company's actions and the perception of collaborators about them. For the above, a semi-structured interview was conducted focused on evaluating the following categories: Strategic planning, communication in times of crisis, crisis management, in addition, risk management communication strategies were reviewed, in light of theory and background. of research that described key elements to take into account when developing a communicative action in an organizational environment. The results indicate that prior to the crisis there was no planning for the management of events such as the pandemic or others of a similar nature, however, there was a general perception by the workers of good management and information during that period. Likewise, communication played a crucial role, however, it focused on customers and the incursion or expansion of the market and not on improving internal dynamics based on specific parameters or objectives, this element could help as a variable that influences in the success of the company.

Keywords: Strategic planning, crisis management, communication in times of crisis

Introducción

La pandemia por Covid-19 fue una enfermedad viral altamente infecciosa que comenzó a finales del año 2019 en el continente asiático, inicialmente, como un brote desconocido y posteriormente como una enfermedad cuyos riesgos se asociaban con; elevada probabilidad de contagio al contacto con la enfermedad presente en partículas mucosas, de aire o otras sustancias, problemas respiratorios, cardiacos, endocrinos, mortales al menos en un 10% a 27% en personas mayores o con enfermedades comórbidas, (de tipo respiratorio, inmunológico, sobre peso, mal nutrición, hipertensión), y en adultos mayores, y, una probabilidad de mortalidad cercana al 3% en población adulta o infantil, más alta en aquella población con características de vulnerabilidad social, (CEPAL, 2022) . Ahora bien, hasta la aparición de la primera vacuna pasó casi un año y medio, por lo que, el control y picos de infección ocurrieron de una manera altamente prevalente, generando una gran cantidad de pérdidas mortales o consecuencias derivadas de haber contraído la enfermedad.

En pro de prevenir la infección se tomaron medidas diversas a nivel mundial que velaban por disminuir la probabilidad de contraer la enfermedad, para ello, por ejemplo, se optó por el desarrollo de una estrategia de trabajo y educación virtual, que redujese el contacto humano directo en espacios cerrados y concurridos, para así desacelerar la propagación de la enfermedad, ello significó una modificación en las actividades de una gran cantidad de empresas, debido a que la implementación del trabajo remoto representó una crisis en sí misma que desadaptó a los colaboradores de las compañías que pudieron acogerse a dicha modalidad por la naturaleza de sus servicios o actividad económica. Dentro de los muchos elementos cruciales que impactaron en las dinámicas organizacionales, uno de ellos se relacionó con la estrategia comunicacional para la gestión del riesgo, dado que de ella dependía la información adecuada sobre la evolución de la pandemia, la adquisición de conocimientos que sirviesen para el desarrollo de prácticas saludables en términos de autocuidado y respeto por las medidas de contingencia, establecimiento de líneas de comunicación eficientes que permitiesen el

trabajo virtual bajo las condiciones de pandemia, la prevención de riesgos, la mitigación de factores de riesgos, la generación de factores protectores, entre otro, (UNICEF, 2021).

Ahora bien, comprendiendo la importancia de las estrategias de comunicaciones dentro de las organizaciones para la prevención del riesgo asociado a la pandemia por Covid-19, se pretende analizar la manera a partir de la cual una pequeña empresa dedicada a las telecomunicaciones, y que, por la naturaleza de sus funciones no pudo desarrollar sus actividades de manera 100% virtual, desarrolló su estrategia comunicación, para ello se analizaron recursos teóricos que permitieran comprender cuáles son las características básicas de una estrategia de comunicaciones enfocada a la prevención de riesgos, incluyendo antecedentes de investigación enfocados en objetos afines, además, se revisaron las acciones que desarrolló la compañía en el periodo comprendido entre marzo del 2020, fecha en la que se declara la contingencia por la pandemia en el país, y, la primera mitad del año 2021; para complementar la información, se diseñó una entrevista semi estructurada aplicada a diez colaboradores de la compañía, donde se analizó la percepción de estos sobre la cantidad, calidad, claridad y efectividad de las actividades comunicativas realizadas para dicho propósito.

Planteamiento del problema

Las pequeñas y medianas empresas son estructuras de mercado que se diferencian en cuanto a él tamaño de su conformación industrial, tales características diferenciadoras corresponden principalmente al nivel de producción y el número de trabajadores que se encuentra entre (11 y 50 para las empresas pequeñas) y entre (51 y 200 para las empresas grandes). Ahora bien, la importancia de las pymes en Colombia radica en su valor para el crecimiento del país, según cifras del Ministerio De Comercio, Industria Y Turismo (MINTIC) “constituyen al 80% del empleo que se genera en Colombia y son además junto a las miniempresas, el 90.8% de la totalidad de las empresas en el país” (ANIF, 2019. P

Se tiene en cuenta, además, que las pyme tienen un gran valor de importancia en el PBI de la nación y es desde este punto donde se establecen las dificultades por las que ahora surcan estas empresas, según datos de la asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF) entre los años de 2014 y 2016 el PBI decreció un 2.1%, cifras que causaron dificultades de importancia en las pymes responsables de más del 96% del extracto productivo Nacional, bajo estas circunstancias las pyme pasan un periodo de crisis que dificulta su progreso que es directamente proporcional al progreso del país. De acuerdo con Vásquez (2007) el desarrollo endógeno es crucial para el desarrollo económico global, dado que reúne elementos pertenecientes a otros modelos de desarrollo como lo son la innovación, la sostenibilidad y el desarrollo global, lo que permite a su vez enfrentar retos grandes como la centralización económica, la desigualdad y la destrucción de recursos naturales de una manera eficiente; para el autor el crecimiento local se interrelaciona con los procesos gubernamentales que regulan la economía, estando en ellos una parte muy importante de la responsabilidad sobre la posibilidad de transformar los territorios a nivel no solo económico, sino social, tecnológico y cultural.

Ahora bien, se debe tener en cuenta las características económicas y políticas a las cuales estas empresas deben de enfrentarse y que tienen un impacto en su dificultad en el desarrollo, “inicialmente se evalúan factores referentes a la competitividad, dados los ingresos que tienen las pymes existen

procesos como el avance tecnológico en la producción que o no se dan o suceden de un modo más lento comparativamente con las grandes industrias” (Londoño y Jaramillo, 2010. P 5). Este hecho se traduce en no solamente incremento de costos de producción sino en falta de celeridad e inactos de innovación que hacen que muchas de este tipo de empresas tengan periodos de constitución y acción en el mercado muy cortos. Lo anterior genera una gran inestabilidad que aumenta la probabilidad de fracaso de las compañías, para mitigar esos riesgos es necesario que cada empresa desarrolle acciones que garanticen su estabilidad, una de esas estrategias se relaciona con la gestión óptima de los riesgos asociados a la operación, pero también, los riesgos asociados a eventos externos, por ejemplo, la pandemia por Covid-19, fenómeno de impacto mundial y que representó, y aún representa, un peligro para todos los individuos y colaboradores de una empresa. Ahora bien ¿Cómo se realiza esa gestión del riesgo? Las estrategias son variadas, sin embargo, todas se deberán de enmarcar en actividades de prevención, promoción y mitigación, promovidas por medio de estrategias comunicacionales de diferente índole, que permitan el desarrollo de conductas como el autocuidado o la concientización de riesgos por la enfermedad.

De acuerdo con Ruíz (2011) el desarrollo de acciones para la gestión de la crisis dentro de las compañías en Colombia es una obligación de ley, es decir, la normativa obliga a las compañías a realizar acciones que permitan prevenir riesgos o mitigar las consecuencias de estos, ello aplica, tanto para riesgos asociados a la operación, por ejemplo, si una compañía se dedica a la construcción, estos riesgos podrán ser derivados de accidentes laborales, o, por el contrario, si una compañía se dedica a la prestación de servicios de salud, los riesgos pueden ser derivados de la exposición a agentes contagiosos, por lo que, las acciones de la empresa deberán enfocarse fundamentalmente en brindar la información necesaria para que los peligros asociados a la actividad económica sean lo menos frecuentes posibles.

Ahora bien ¿Cómo se supone que debe de realizarse este proceso de gestión del riesgo? Según Fernández (2018) el área de comunicaciones de todas las empresas tiene un rol fundamental en dicha actividad, pues es la que se encarga de que, toda la información relevante para los empleados o la naturaleza de la operación llegue de forma eficiente, es decir, rápida, oportuna, completa, y eficaz, que cumpla su propósito. Para que lo anterior sea posible, diversos elementos deben de ser tenidos en cuenta, lo primero es que deben de utilizarse medios diversos, por ejemplo, piezas gráficas, videos informativos, piezas para la lectura e información “de bolsillo”, uso de medios institucionales para la comunicación constante, pero, también, debe de desarrollarse un lenguaje comunicacional específico, tanto en términos gráficos, como en términos de la tipología del lenguaje, pensada, por supuesto, de acuerdo con las características de la compañía y el problema que se pretenda abordar.

De acuerdo con el Ministerio de Salud (2021), es una obligación de las empresas diseñar, implementar, mantener y fortalecer acciones de cuidado específico para la prevención de riesgos asociados a la pandemia, estos, deberán indicar aspectos tales como, las probabilidades de contagio y los diferentes riesgos que hay tanto en la realización de la actividad económica de la empresa como en la relación con el contexto, también, estrategias de autocuidado, prevención, la promoción de conductas como la vacunación, el uso de elementos de protección, hábitos saludables que pueden favorecer condiciones de salud que reduzcan los efectos negativos a largo plazo de la enfermedad, entre otros. Continuando con la entidad, es responsabilidad de las compañías desarrollar todas las acciones a su alcance para prevenir los riesgos asociados al Covid-19, ello, tendrá un impacto positivo o negativo en la prevalencia de la enfermedad, los índices de contagio, que hasta el momento han representado 6,1 millones en el país y 142 mil muertes.

Antecedentes de investigación

Uno de los fenómenos que tienen un impacto negativo en las empresas de los países latinoamericanos, específicamente en Colombia, es el desinterés por la cultura organizacional, la cámara de comercio reporta que, en 2020, el año inicial de la pandemia, cerraron 509.370 microempresas, y para el 2021 se crearon un total de 307.679 nuevas empresas, haciendo un balance respecto al registro de nuevas empresas al año, en 2021 hubo un crecimiento del 10%. Durante la pandemia las pymes se vieron afectadas al no tener un plan de crisis, pues las ventas disminuyeron hasta un 50%, se hicieron reajustes en el personal, disminuyendo salarios, horarios y personal, al mismo tiempo las empresas se ven obligadas a

Costa (2004) en su libro sobre la comunicación de crisis dice que el mejor antídoto en una cultura de comunicación enfocada en la organización es la prevención y proacción. Teniendo en cuenta estos planteamientos del autor, se podría decir que la comunicación juega un papel muy importante dentro de la organización, tanto así que una comunicación bien organizada y planificada, puede cooperar a evitar que una situación conlleve en una crisis empresarial o en caso de no impedirlo, tiene la capacidad de reducir las represiones negativas que la empresa pueda sufrir en términos de imagen y reputación corporativa.

Por otro lado, Jiménez (2007) en la investigación sobre “La comunicación empresarial en situaciones de crisis”, dirige la investigación al oficio de la comunicación empresarial en la gestión y resolución de situaciones de crisis, en sus aportes afirma que la comunicación es una herramienta de gestión y tiene un valor estratégico para la empresa. Siendo así la gestión de la comunicación en el ámbito empresarial se caracteriza por ser estructurada, basada en objetivos concretos y tienen planificadas unas estrategias que ayudan a la organización a cumplir las metas ya propuestas en la planeación de la empresa. Esto último, continuando con el autor cobra una gran relevancia, teniendo en cuenta que, es la organización y estructuración clara de los procesos comunicacionales de una compañía

lo que puede garantizar la efectividad de los mismos, es decir, un área de comunicaciones debe de comprenderse como un contexto en el cual, todas las acciones desde allí desarrolladas parten de un sentido claro, de un propósito definido y de una secuencia específica, teniendo tanta relevancia el orden y la parametrización de acciones desde esta área como en cualquier otra.

Pérez y García (2010) desarrollaron una investigación llamada “La comunicación de crisis como elemento clave de la comunicación empresarial” donde afirman que en una situación de crisis se necesita completa eficacia, por lo que incluir al área de comunicación puede favorecer la gestión de crisis, dado que los resultados dependen de aspectos como la capacidad de la empresa para compartir información relevante sobre la crisis en particular, además, se condicionan también de aspectos como la claridad de la información, su relevancia a nivel social, individual y del contexto empresarial, su completitud y también la calidad de su contenido, de manera que esta, provea realmente herramientas o estrategias que tengan un impacto en la forma como se gestiona y responde a la crisis dentro de las compañías. Ahora bien, de acuerdo con los autores, algunos de los elementos que se deben de tener en cuenta para mejorar el impacto de los procesos comunicacionales en un contexto de crisis son: Aumento en intensidad, la presa, desarrollo normal del negocio, solicitud de información por parte de las autoridades, uso de piezas interactivas, involucramiento de directivos en la toma de acciones para la prevención, y, aumento de la frecuencia de actividades enfocadas en la mejora de las condiciones asociadas a la prevención del riesgo.

Para el caso de la pandemia por Covid-19, no hay, hasta la fecha, una gran cantidad de investigaciones que aborden la relación entre las estrategias comunicacionales y la prevención de riesgos asociados a la pandemia, menos, en Colombia, sin embargo, autores como Naranjo (2021) investigaron sobre la importancia de las comunicaciones como una unidad estratégica para la prevención de riesgos y el ahorro de recursos dentro de las empresas. De acuerdo con la autora, algunos de los elementos fundamentales que deben de ser tenidos en cuenta por esta área son, uno, deben de

haber objetivos claros, concretos y medibles a los cuales se les apunte desde la estrategia comunicacional, por ejemplo, mantener en una taza inferior a la media nacional el índice de contagios por Covid-19, dos, deben de diseñarse estrategias que apunten a varios focos, tanto directos como indirectos, los cuales impacten en el mismo propósito, tres, la estrategia deberá de tener en cuenta las características de la empresa y de las personas que la componen, es decir, las características sociodemográficas de los colaboradores, a partir de la cual se desarrollará una comunicación coherente con los miembros de la compañía. Cuatro, tendrá que hacerse uso de todos los recursos comunicacionales disponibles, eso incluye no sólo estrategias internas, sino externas (por ejemplo, el apoyo en las herramientas brindadas por entidades de protección de salud), de manera que esto permita una cobertura integral de la comunicación, y, en consecuencia, un efecto mayor en los resultados deseados.

Otros autores como Zuluaga et al (2020) proponen que la prevención de riesgos deviene de la implementación de un sistema integral de seguridad y salud en el trabajo, por lo que, no solamente se trata de promover conductas de autocuidado relacionadas con un fenómeno en particular, sino que el objetivo es la creación de una cultura organizacional basada en el autocuidado, en la concientización del riesgo, en la prevención de accidentes, en el cuidado mutuo, el respeto por la norma, y el resguardo de la integridad. En este sentido, la estrategia de comunicaciones no debe desarrollar acciones aisladas que apunten a objetivos diversos, sino, por el contrario, deberá de enfocarse en construir un marco subjetivo basado en el cuidado, ello permitirá, que cada nueva crisis pueda ser enfrentada con mayor eficacia y eficiencia. De acuerdo con los autores, para lograr la efectividad de una intervención frente a un fenómeno individual, es necesario primero se posicione el área de comunicaciones, es decir, haya una credibilidad de parte de los empleados frente a lo comunicado, además, la interacción debe de ser constante, no espontánea u ocasional, tiene que ser coherente, manteniendo un mismo lenguaje comunicacional y una línea visual o gráfica específica, tiene que ser accesible, es decir, debe de usar

todos los medios comunicacionales posibles, logrado ello, es más probable que cualquier intento por alcanzar un objetivo específico sea más fructífero.

Objetivos

Objetivo General

Analizar la planeación estratégica para la gestión de la crisis desde el área de comunicaciones de una PYME en el marco de la crisis generada por el COVID-19

Objetivos Específicos

Identificar los diferentes tipos de planeación estratégica utilizada por pymes sobre gestión de crisis en tiempo de pandemia

Caracterizar los canales de comunicación interna empleados por las pymes en tiempos de crisis por la pandemia

Evaluar el impacto de la planeación estratégica empleada por las pymes en tiempos de post pandemia

Marco contextual

OPG S.AS es una PYME, a la fecha compuesta por alrededor de 20 empleados cuya razón social es proveer servicios de conectividad, fundamentalmente internet a partir de elementos como la competitividad en rangos de precios, la accesibilidad, la cobertura y el mayor alcance en términos de la prestación de sus servicios en zonas periféricas de la ciudad. Es una compañía reciente con una fundación no mayor a cuatro años que logró tener un crecimiento exponencial como consecuencia de la pandemia, sabiendo aprovechar las necesidades generadas por la misma respecto de las características de sus servicios, durante la fecha, sumamente necesarios. En la actualidad, la empresa continúa su estrategia de posicionamiento y fidelización de clientes, a partir de la incorporación de mejores procesos técnicos e incorporación de personal mejor calificado.

Marco conceptual

Planeación estratégica

De acuerdo con Chiavenato (2017) la planeación estratégica es una acción que pretende prever y estructurar rutas de acción específicas, las cuales, posibiliten una toma de decisiones que permita cumplir con los objetivos trazados dentro de un entorno organizacional. Esta planeación incluye diversos puntos cruciales sin los cuales, las acciones dentro de las diferentes áreas carecerían de impacto o trascendencia en el alcance de logros. Lo primero, de acuerdo con el autor, tiene que ver con la definición clara de los elementos que caracterizan a la empresa, es decir, su misión, visión, objetivos, además, de los recursos con los que cuentan, su valor agregado, las características de sus empleados, las características particulares de sus servicios, y, en general, todos los elementos que influyen en la operación. Posteriormente, es necesario trazar objetivos, claros, medibles, verificables, a los que pueda hacersele seguimiento, para, a partir de ello, así comenzar a desarrollar una planeación estratégica de las acciones necesarias para el alcance de los objetivos a partir de los recursos con los que se encuentra,

ese es el qué, cómo, cuándo, donde se deben definir los roles, responsabilidades, propósitos se basa en identificar los recursos potenciales, ordenar las competencias, identificar las fortalezas y debilidades y establecer un conjunto de medidas integradas que se aplicaran para asegurar que la organización alcance los resultados planeados.

De acuerdo con el modelo propuesto por el mismo autor la planeación estratégica en fases, partiendo de la formulación de objetivos organizacionales, el primer paso debe ser realizar un análisis interno y externo de la empresa, a partir del análisis se generan unas estrategias que se convertirán en la ruta para el cumplimiento de las metas de la empresa. Se entiende como un proceso en el cual se determinan los objetivos de una organización, las políticas y las estrategias que dirigen la dirección, uso y disposición de los recursos para el cumplimiento de los objetivos. Así mismo se entiende por planeación estratégica como un proceso de preparación de las decisiones empresariales y los recursos para llevarlas a cabo.

Gestión de crisis

De acuerdo con Barreto (2021) la crisis es un fenómeno o una serie de fenómenos que aparecen de forma repentina, es decir, que preveía su llegada y que desestabiliza las condiciones generales de la compañía, esa desestabilización puede llegar a ser tan significativa que puede representar el fracaso de la empresa, sin embargo, la crisis puede representar al mismo tiempo una oportunidad, a partir de la cual se desarrollen o fortalezcan estrategias que sirvan para enfrentar otro tipo de crisis, así no se sepa específicamente cuáles. A esa capacidad de la empresa para estar preparada y actuar con eficiencia en medio de una situación que representa peligro se le conoce como gestión del riesgo, y aplica para múltiples fenómenos, por ejemplo, la gestión del riesgo ante un fenómeno como un incendio se basará en tener equipos necesarios, personas capacitadas, canales de comunicación adecuados y una secuencia de decisiones a tomar en medio del suceso, ello, aplica más o menos igual para otro tipo de crisis como lo fue la pandemia.

La gestión del riesgo tiene diferentes aristas, teniendo en cuenta que, tal y como se describió, existen muchos fenómenos que no pueden preverse, y por tanto, estar preparado para ello constituye una labor compleja, sin embargo, esta gestión se basa también en otros elementos propios de las dinámicas organizacionales, por ejemplo, las formas de liderazgo dentro de la compañía, la calidad de las relaciones laborales, la credibilidad en quienes lideran, la apertura y existencia de canales de comunicación efectivos, y una cultura organizacional basada en conductas de cuidado individual y colectivo dentro de la compañía, son algunas de ellas. Estas, a su vez, pueden alcanzarse por medio de diferentes estrategias, una de las más importantes tiene que ver con el rol que juegan las comunicaciones dentro de la compañía, es decir, lo accesible que es la información relevante, su calidad, el uso de estrategias comunicativas diversas, la adopción de canales de comunicación constantes y adecuados a la situación, y, en general, todos aquellos elementos que caben dentro de las funciones comunicacionales del área encargada de dicho propósito.

La gestión de crisis consiste en identificar la capacidad, reconocer y actuar frente a señales que anticipan una situación perjudicial, para lograr así poner en marcha las actividades de mitigación de una crisis en progreso, esto acompañado del debido plan de comunicación, para informar y proteger la reputación de la empresa. De acuerdo con Hernández (2003) se busca contener situaciones inesperadas y que causen daños a una organización, si no es posible se trata de minimizar los daños y al mismo tiempo se deben sugerir medidas para que este tipo de incidentes no se vuelvan a presentar, de modo también, que un plan de gestión de crisis tenga, por ejemplo, la capacidad de transmitir elementos útiles al afrontamiento colectivo del problema.

La comunicación organizacional en periodos de crisis

Según Carnegie (1993) la comunicación empresarial se entiende como todas aquellas relaciones comunicativas que se establecen dentro de una empresa, y que tiene características particulares y distintas a los tipos de comunicación dadas en otro tipo de entornos, ya sea por su formalidad, explicites

o en general las características del lenguaje que se utiliza. Dicha comunicación tiene un impacto tanto en los colaboradores como en las personas externas dado que esta deberá transmitir la identidad corporativa, es decir, los valores, metas, la percepción o apreciación que tiene de sus colaboradores, clientes o proveedores, su visión de futuro, su cultura y todos los elementos que pueden darse dentro de dicho entorno que los diferencian de otros espacios empresariales o sociales. La importancia de un lenguaje adecuado dentro de las organizaciones es tal que influye en elementos como la capacidad de los colaboradores para solucionar problemas, la calidad de los vínculos dentro de la empresa, el bienestar y clima laboral, la capacidad de trabajar en equipo, entre muchos otros aspectos vitales para el funcionamiento óptimo de una compañía, donde no solo la calidad del trabajo influye sino la calidad de la comunicación.

Ahora bien, según Celaya y Herrera (2007) existen algunos elementos centrales en el proceso comunicativo que son parte también de esa identidad del lenguaje en las compañías, tales como, la capacidad de expresar de manera clara las ideas, para lo cual se requiere desarrollar un lenguaje que sea acorde al contexto, es decir, comprensible, eficaz, que pueda transmitir la idea que se pretende transmitir, debe de ser sintético, conciso pero informativo e incluso formativo, debe de ser empático, cordial, humano, de manera que se reflejen los valores de la identidad corporativa y del sujeto que se comunica. Este último elemento, la empatía del lenguaje es quizás uno de los más importantes, un mensaje cálido, respetuoso e incluso paciente incide en la capacidad del receptor de comprenderlo, recordarlo y ponerlo en práctica.

La planeación en la prevención de riesgos derivados de la crisis sanitaria

De acuerdo con Bedoya (2020) las estrategias para la prevención de riesgos laborales colectivos e individuales han existido, en mayor o menor medida, durante toda la historia de la humanidad, lo cual, denota la altísima importancia de las mismas para garantizar el culmen de la labor, pero también, la salud y cuidado de las personas que desarrollan determinada función que pueda acarrear algún tipo de

riesgo, teniendo en cuenta, además que, en la actualidad, se han llegado a identificar una gran cantidad de peligros o amenazas dentro de los entornos de trabajo, permitiendo así el desarrollo de una gran cantidad de estrategias, protocolos, normas e implementos que posibiliten hacer frente a los mismos.

Ahora bien Urbaneja (2015) establece que para posibilitar la reducción al máximo de los riesgos dentro del entorno laboral es necesario tener en cuenta elementos diversos, uno de ellos se relaciona con la completa parametrización del tipo de funciones que se realizan, las herramientas, los factores tanto internos como externos que influyen en la labor, los tiempos, la peligrosidad de los materiales o la estructura física, y, por supuesto, la identificación de conductas que podrían ser potencialmente peligrosas en el marco de las funciones. Posterior a ello, y continuando con el autor, se precisa la evaluación, no solamente del espacio, sino de los colaboradores, dado que, con los datos en conjunto de todas y cada una de las características de la labor, el entorno de trabajo y los colaboradores, será preciso el establecimiento de estrategias que posibiliten tanto el cuidado colectivo como el individual.

Según El Ministerio de las Tecnologías (2020) ambos elementos, tanto la protección de riesgos individuales como la protección de riesgos colectivos, es vital para el funcionamiento correcto de un adecuado sistema de seguridad y salud en el trabajo. Inicialmente se entiende la prevención de riesgos colectivos como todas aquellas medidas que se toman para proteger a la mayor cantidad de empleados posibles, es decir, son todas las herramientas o implementos que permiten que la mayoría o la totalidad del espacio de trabajo, y, especialmente aquel que representa mayores riesgos, sea seguro para los colaboradores, así, por ejemplo, en una compañía enfocada en la manipulación de compuestos químicos, una medida para la protección del grupo sería, por ejemplo, una campana que posibilite la extracción de gases tóxicos y permita a su vez la circulación de aire seguro. En este caso, dicha medida tiene un gran valor, debido a que, priman las estrategias que protejan a la mayoría o totalidad de la población que las individuales, es decir, dicho sistema de circulación de aire no podría, bajo ninguna

circunstancia proteger solamente una oficina dentro de la empresa, sino, que debe de cubrir la totalidad de la misma, especialmente las áreas de mayor concentración de peligro y personal.

Por otro lado, los elementos de protección para el riesgo individual serán todos aquellos cuyo uso es exclusivo del trabajador y van directamente sobre su cuerpo, así, por ejemplo, en el caso anteriormente descrito, los elementos de protección para cada trabajador serían máscaras con filtros de aire, casco, gafas, guantes, botas, trajes de cuerpo completo, o, en el caso de un trabajo que se lleve a cabo en alturas, serán precisos arneses y otros implementos que le posibiliten y garanticen a cada empleado, por separado, el mayor grado de seguridad posible, (Ministerio de las tecnologías, 2020).

Para el caso de los elementos o implementos de protección individual, es preciso tener en cuenta al menos dos elementos de vital importancia, el primero de ellos, se relaciona con que las empresas deberán de hacerse responsables de la información y formación adecuada sobre el uso correcto de los implementos, es decir, no se trata solamente de proveer herramientas, sino, de posibilitar que cada empleado tenga pleno conocimiento sobre el uso y disposición correcta de dichos elementos, por ejemplo, en el caso de requerir una máscara para filtrar el aire, la empresa deberá de capacitar sobre ¿Cómo se usa? ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿Qué hacer si esta falla? ¿Cómo mantenerla funcional? ¿Dónde ubicarla y cómo manipularla? Y todos los elementos posibles o necesarios para que esta cumpla con su función, (Ministerio del Trabajo, 2014).

El segundo punto, de gran importancia, según El Ministerio de trabajo (2014) se relaciona con que hay una alta responsabilidad por parte del trabajador sobre el adecuado uso de las herramientas en el lugar de trabajo, dado que, posterior a la capacitación y formación por parte de la compañía, dependerá, casi únicamente del empleado su autocuidado, estableciéndose así, una diferencia entre las estrategias de cuidado colectivo e individual, en tanto en la primera, la mayor responsabilidad recae sobre la compañía, y la segunda, depende de manera más constante del empleado. De acuerdo con la misma fuente, se entiende que los sistemas de seguridad y salud en el trabajo no son solamente el

conjunto de normas o la disponibilidad de herramientas, sino, que es una gestión que se realiza desde la cultura organizacional, por ende, una estrategia fundamental es la promoción de una cultura del autocuidado y la responsabilidad individual sobre el bien colectivo.

Aunque el desarrollo de estrategias de cuidado individual y colectivo ha avanzado de forma significativa, en la actualidad, aún permanecen diferentes dificultades que se relacionan con el implementar medidas adecuadas que posibiliten la identificación de riesgos y la formación de culturas de cuidado personal y grupal, sin embargo, es esta una tarea sumamente importante de las personas formadas en SST, y resalta la importancia de la formación y su ejercicio en los entornos laborales, permitiendo no solamente la prevención de riesgos, sino el mantenimiento de la salud, el aumento de la productividad, el ahorro de recursos y la generación de entornos de trabajo seguros.

Marco teórico

Chiavenato (2017) en el libro *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones*, plantea que la estrategia organizacional surgió para luchar contra organizaciones competidoras y para obtener ayuda y realizar alianzas estratégicas con otras organizaciones, esto con el fin de enfrentar los desafíos de un ambiente de negocios para alcanzar la competitividad y sostenibilidad a lo largo del tiempo; en ese mismo contexto la planeación estratégica es la herramienta que busca las ventajas competitivas de la organización con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales. Se considera además que la planeación estratégica como una propuesta enfocada en el desarrollo competitivo de mediano y largo plazo, para definir objetivos, elaborar estrategias y determinar acciones que en consecuencia aumenten la competitividad, asegurando la estabilidad de la organización.

Según Chiavenato (1995) la planeación estratégica se relaciona a la forma en la que una empresa intenta aplicar una estrategia específica para alcanzar objetivos propuestos, es generalmente una planeación general y a largo plazo, de acuerdo con el existen cuatro pasos fundamentales para llevar a cabo dicha planeación, estos son: Uno, formulación de los objetivos organizacionales, donde la

organización elige los objetivos generales que pretende alcanzar a largo plazo, definiendo el orden de importancia y de prioridad de cada uno. Lo segundo, es el análisis interno de la empresa, el cual consiste en un análisis organizacional; es decir, un estudio de las condiciones internas, que permita una evaluación de los principales puntos fuertes (las fortalezas propulsoras de la empresa que facilitan el alcance de los objetivos organizacionales) y puntos débiles (las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el alcance de tales objetivos). En el análisis interno incluye el análisis de los recursos, análisis de la estructura organizacional de la empresa y la evaluación del desempeño en función de los resultados.

Lo tercero, es el análisis externo del ambiente, donde se determinan condiciones que pueden implicar desafíos y oportunidades, y que no dependen directamente de la empresa, que están por fuera de su gestión. Dicho análisis abarca los mercados atendidos por la empresa, la competencia y los factores externos. Por último, el cuarto elemento es la formulación de alternativas estratégicas, donde se busca formular las posibles alternativas que la empresa puede adoptar para lograr los objetivos organizacionales propuestos, teniendo en cuenta sus condiciones internas y las condiciones externas existentes a su alrededor estas constituyen los cursos de acción futura que la empresa puede adoptar para alcanzar sus objetivos generales.

La formulación estratégica aplica de una forma similar para la gestión de la crisis, que se entiende como el desarrollo de planes para prever situaciones dentro de una organización, controlando los niveles de riesgo, la acumulación de capacidades humanas y materiales, la generación de políticas de ayuda, cooperación y reconstrucción. De acuerdo con Godoy (2021) no hay una definición exacta para concentrar la palabra crisis, ya que esta puede variar según el ámbito en que se presente el concepto requiere de significados muy distintos, por ejemplo, la realidad de una crisis no es igual para un empresario, un psicólogo, un economista o un militar. Para García (1999) la crisis en las empresas las define como una perturbación al estado de equilibrio del negocio que está incidiendo en su operación y

por lo tanto en los resultados económicos, así, el autor denomina la crisis en las empresas como una enfermedad en la cual todos los elementos de su estructura interactúan entre sí incluyendo factores de su entorno, siendo así afirma que en toda crisis empresarial obliga a la empresa a cambiar su estructura a realizar ajustes que puedan suplir necesidades de la empresa y reducir los efectos negativos.

De acuerdo con Vergara (1993) una organización es una estructura sólida, clara y específica donde, cada miembro desde sus roles y tareas concretas trabaja en pro el cumplimiento de un objetivo general, dichos objetivos serán económicos o de impacto, pero, deberán ser siempre una prioridad generalizada, de su cumplimiento dependerá que la empresa u organización se desarrolle y que se mantenga la estructura o las personas que hacen parte de la estructura. En términos del estado, se entiende que este funciona en sí mismo como una organización, sin embargo, está compuesto a su vez por otras organizaciones que se encargan de mejorar las estrategias para el cumplimiento de intereses generales, que se pueden medir por medio de indicadores diversos, por ejemplo, pobreza, violencia, salud mental, capacidad adquisitiva, empleo, atención en salud, entre muchos otros.

Cada organización será compuesta a su vez, por áreas específicas que se encargan de cumplir algunos objetivos específicos que permitan el cumplimiento de un objetivo general y único, por ejemplo, si una empresa vende o comercializa algún tipo de producto, el propósito general es que este se venda bien, sin embargo, para ello se precisan otras cosas, por ejemplo, que los empleados estén satisfechos con sus labores, que el personal esté bien capacitado, que hayan canales de comunicación efectivos para acceder a su nicho de influencia, y muchos otros, cada área cumplirá uno de esos objetivos, al tiempo que contribuye al objetivo máximo de la compañía, con el estado, y la administración de lo público el caso es exactamente igual, cada una de las áreas trabajará por el cumplimiento de objetivos específicos que contribuyan al alcance de un propósito general, (Valenzuela, 2016).

De acuerdo con Cruz (2013), procedimentalmente una organización para ser organización precisa de elementos varios, el primero de ellos, es que debe de ser un entorno caracterizado por la

planeación y la organización, es decir, todos sus procesos deben de estar parametrizados, de modo que, independientemente de quien esté encargado de ellos pueda cumplirlos a cabalidad porque se sabe, de manera exacta, qué debe de cumplir, cada cuánto, a quién, también, sabe todos los elementos necesarios para cumplir sus funciones, eso incluye herramientas u otros. La organización precisa también de comunicación, si bien, cada área cumple objetivos aparentemente distintos, todas están relacionadas, es decir, la organización es un entorno interdependiente, donde cada uno de los procesos depende a su vez de otros, por ello, debe de ser coordinada y ordenada, cada proceso se debe de llevar a cabo en el momento preciso para permitir la ocurrencia de los siguientes.

Ahora bien, aunque los propósitos de las empresas parezcan similares o incluso sean iguales, las organizaciones son todas diferentes entre sí, dado que cada dinámica dentro de la misma es no sólo posible o medida por medio del cumplimiento de propósitos, sino, por la forma a partir de la cuál se relacionan las personas dentro de la misma, a estas variables se les conoce de modos diferentes, por ejemplo, cultura organizacional, y se corresponde precisamente con esos elementos vinculares, comunicacionales, interpretativos, que hacen que un trabajador se sienta o perciba de algún modo particular en la compañía, por supuesto, dichas percepciones influirán en la manera en la que puede, por ejemplo, cumplir con los objetivos propuestos o trazados.

Marco legal

La gestión de la crisis y planificación estratégica, está amparada por el decreto 560 de 2022, dirigido a las empresas y la emergencia económica, social y ecológica. Este decreto se expidió con el fin de crear un sistema de recuperación empresarial, amplio e incluyente, que facilite la preservación de la empresa y el empleo, sin descuidar el crédito y que abarque a todos los sectores de la economía proporcionando soluciones efectivas y ágiles, para afrontar eficazmente la crisis empresarial generada por el covid-19.

La mayoría de los puntos más relevantes sobre la protección para la prevención de riesgos laborales se encuentran en el Código Sustantivo del Trabajo Artículo 9o. Protección al trabajo. “El trabajo goza de la protección del Estado, en la forma prevista en la Constitución Nacional y las leyes. Los funcionarios públicos están obligados a prestar a los trabajadores una debida y oportuna protección para la garantía y eficacia de sus derechos, de acuerdo con sus atribuciones.” Son importantes los artículos plasmados en la Constitución Política y en el Código sustantivo del trabajo dado que hablan de condiciones, procesos y garantías que son aplicables a todas las personas sin distinción alguna.

Es hasta 2007 que la resolución 2844 exige crear los comités paritarios de salud y en 2008 la resolución 2646 establece disposiciones y define responsabilidades que implican llevar a cabo procesos que permitan identificar, evaluar, prevenir, intervenir y monitorear de manera permanente los riesgos múltiples que existen en el entorno laboral y que pueden relacionarse con patologías tanto físicas como psicológicas.

También la ley 1010 de 2006 habla de las Normas de riesgo psicosocial y en 2008 la resolución 2646 se dirige específicamente al estrés laboral y sus factores de riesgos psicosociales, para finalizar, en 2009 la Norma Técnica Colombiana 5723 habla de las Guías de Atención Integral de Salud Ocupacional del riesgo específicos. Además, la ley 1562 del 2012 define el sistema general de riesgos laborales.

Marco praxeológico

Fase del ver: Para ampliar la información disponible sobre estrategias y metodologías para la gestión de la crisis, la comunicación y la planeación estratégica se realizó una búsqueda de antecedentes de investigación que incluyeran fuentes confiables, recientes y sólidas a partir de las cuáles fuera posible establecer marcos de análisis.

Fase del juzgar: Definidas las variables que se querían analizar en el presente estudio, se realizó una revisión de la importancia e impacto de las mismas en las dinámicas organizacionales, de manera

que pudiera concretarse y definirse de la manera más clara posible la problemática y las variables que tenían una acción relevante o efecto en el funcionamiento de las PYMES y está en particular.

Fase del actuar: Para mejorar el acceso a información que permitiera un análisis y contrastación entre los marcos de base, la problemática definida y, las estrategias llevadas a cabo por la compañía, se diseñaron dos encuestas con preguntas semi estructuradas dirigidas tanto a colaboradores como al líder de la empresa, de forma, que esto permitiera, conocer de manera ampliada tanto las estrategias como la percepción de su impacto y efectividad, abordando así las tres categorías planteadas inicialmente.

Devolución creativa: Obtenidos los resultados, cada uno de ellos se analizó, teniendo en cuenta la fuente, pero, también, los datos aportados por autores e investigaciones previas, de manera que fuese posible, de algún modo, evaluar la gestión de crisis, planeación y comunicación, pero también, generar una reflexión crítica sobre el rol de dichos procesos en los resultados de la empresa.

Metodología

La presente investigación se desarrolla a partir de una metodología de tipo cualitativa, definida según Sampieri (2018), como un conjunto de estrategias enfocadas al análisis de elementos no cuantificables o numerables, sino, por el contrario que se corresponden con aspectos subjetivos propios de las cualidades o percepción de las cualidades de un fenómeno en particular, en este caso, de la planeación estratégica desarrollada para realizar la gestión de crisis en una PYME, en el marco de la pandemia por Covid-19. El objeto de estudio es una pequeña empresa enfocada al sector de las telecomunicaciones, compuesta por al menos 16 empleados, que, durante la contingencia continuaron desarrollando sus actividades de manera presencial dada la naturaleza de su actividad económica. Se recopiló la información sobre las estrategias comunicacionales usadas para el abordaje de la crisis, además, se analizó la gestión durante dicho periodo para abordar las problemáticas asociadas a los factores múltiples propios de la pandemia.

Instrumentos de evaluación

Se diseñaron dos entrevistas semi estructuradas compuestas por preguntas que permitieran evaluar las tres categorías de análisis; planeación estratégica, comunicación en tiempos de crisis y gestión de la crisis, (Ver anexo 1 y anexo 2). La primera de ellas estaba dirigida al administrador de la compañía, de manera que fuese posible determinar cuáles eran las características de los planes de acción llevados a cabo por la compañía, y así, identificar aspectos como: Planeación, estrategias de comunicación, protocolos de respuesta, abordaje de la crisis, impacto de la crisis en el diseño o rediseño de acciones de respuesta efectiva a situaciones que puedan representar algún tipo de riesgo que impacte el cumplimiento de objetivos de la compañía. La segunda, se dirigió a los colaboradores, abordando así, no sólo la forma cómo se realizó la planeación y abordaje, sino, la manera como se percibió esta, sus resultados, efectividad, idoneidad, el conocimiento de los colaboradores sobre su empresa y todos aquellos aspectos relevantes para hacer el análisis propuesto en el presente estudio.

Posterior a la construcción de los protocolos de entrevista semi estructurada, generada a partir de los datos recopilados en los antecedentes de investigación, se procedió a aplicar los mismos a una muestra compuesta por el líder general de la empresa y nueve colaboradores, los cuales, están en la compañía desde el momento en el que inició el periodo de crisis generado por la pandemia, hasta la fecha, permitiendo así, acceder a datos que brinden una idea clara sobre la forma como se han llevado a cabo todos los procesos dentro de la empresa. Cada uno de los colaboradores entrevistados respondió de forma voluntaria y en aceptación del tratamiento de datos, teniendo en cuenta también, que no se recopilaron datos de sensibilidad como nombres o identificaciones, sino, datos sociodemográficos básicos, a saber: Estrato socioeconómico, edad, sexo y escolaridad, los cuales, tienen el propósito de brindar información sobre otras variables que puedan ampliar la información sobre las características de la compañía.

Resultados

Dadas las dimensiones de la compañía se realizó un diseño de encuesta que permitiera conocer la percepción de las estrategias de abordaje y comunicación en medio de la crisis, dirigida, por un lado, al director de la PYME, de manera que fuese posible determinar las características de las acciones llevadas a cabo desde la gerencia y el cargo de liderazgo que se ejerce, y, por otro lado, se aplicaron las encuestas a los colaboradores de la misma, pudiendo así analizar desde dos puntos de vista cruciales, las acciones que se corresponden con las tres categorías aquí propuestas para alcanzar el objetivo, que son, respectivamente, gestión de crisis, planeación estratégica y comunicación en tiempos de crisis; todas ellas, sustentadas en la idea de que, las estrategias de comunicación y protocolos de respuesta para el manejo de la crisis son elementales para el éxito de las compañías, especialmente, las pequeñas y medianas empresas.

Tabla de resultados 1. Perfil socio demográfico de los colaboradores

Característica socio demográfica	Cantidad general	Descripción
Sexo	Femenino: 4 Masculino: 5	El 55% de la muestra fueron hombres y el 45% mujeres
Edad	31, 29, 34, 34, 28, 37, 38, 26, 27	El rango de edad está entre los 27 y 38 años de edad, con una media de 32
Nivel formativo	Pregrado, pregrado, bachiller, técnico, técnico, bachiller, técnico, técnico, técnico	La mayoría de los colaboradores poseen un título técnico, seguido por el título de bachiller y sólo una persona con posgrado
Nivel socio económico	4, 4, 4, 3, 3, 4, 3, 3, 3	El 55% de la muestra es estrato 3, y el 45% restante estrato 4

Dadas las características de la empresa y la naturaleza de sus servicios, la mayoría de los colaboradores se encuentra en cargos de tipo operativo, en este caso, la muestra estuvo constituida de forma parcialmente equilibrada, por lo que, el 55% de ella fueron hombres y el 45% fueron mujeres. La distribución del rango etario era entre los 27 y 38 años de edad, todos adultos jóvenes, la mayoría de los cuáles tenía una formación de tipo técnico, relacionada por ejemplo con tareas como la instalación de redes, además, un empleado con sólo formación de bachiller, cuyas actividades son de asistencia, y uno más con un pregrado, quien tiene un cargo administrativo y de supervisión. Los estratos socioeconómicos se encontraron todos en el rango medio, medio –alto, es decir, estrato tres y cuatro, lo que no refleja, al menos de forma evidente o tácita, la existencia de condiciones como pobreza extrema y otras variables asociadas a dicha condición.

Tabla de resultados 2. Protocolo de entrevista a líder PYME

<p><i>¿Cuáles su cargo y sus funciones en OPG S.A.S?</i></p> <p>R// MIGUEL CASTILLO – ADMINISTRADOR:</p>
<p><i>¿Qué cambios implicó la pandemia en la dinámica laboral de la compañía?</i></p> <p>R// La pandemia implicó que implementáramos nuevas estrategias para llegar a nuevos clientes, respecto a la dinámica del trabajo, la parte administrativa se trasladó a trabajo en casa y los operarios implementaron medidas de bioseguridad como el tapabocas, alcohol y lavado de manos constante.</p>
<p><i>¿Antes de que llegara la pandemia, conocía algún tipo de plan de contingencia para enfrentar fenómenos de crisis? ¿Cuál?</i></p> <p>R// Antes de la pandemia no pensamos en ningún plan de crisis para nuestra empresa</p>
<p><i>¿Considera que, la compañía implementó estrategias que ayudaran a mantener su seguridad durante el periodo 2020 –2021? ¿Qué estrategias implementó?</i></p> <p>R// Si se implementaron estrategias, una de ellas fue tener claro que el mundo entero podía entrar en una crisis económica, y debíamos implementar un plan que nos permitiera administrar los recursos de manera adecuada para no entrar en quiebra, fuimos una de las empresas afortunadas puesto que nuestro trabajo consiste en conectar a las personas y en la crisis eso buscaban muchas empresas, instalar redes de internet, televisión y telefonía. Nuestras estrategias se basaban en promociones, precios asequibles y calidad de la red.</p>
<p><i>¿La empresa contaba con un plan de comunicaciones para afrontar periodos de crisis?</i></p> <p>R// No</p>
<p><i>¿Considera que la pandemia les sirvió para mejorar procesos dentro de la compañía?</i></p> <p><i>¿Cuáles?</i></p> <p>R// La pandemia le sirvió a la empresa para mejorar los procesos contables y administrativos, pues se tuvo más consciencia sobre la administración de los recursos. La pandemia también nos ayudó a mejorar en las estrategias comunicativas dentro de la empresa, como tener una comunicación asertiva entre los operarios y las ordenes de los administrativos</p> <p>Se mejoró la logística, cada vez teníamos más trabajo y más clientes entonces todo debía ser más ágil. La comunicación con los clientes mejoro desde que se crearon más canales como WhatsApp que eran mucho más rápidos para atender todas las solicitudes.</p>

<p><i>Antes de que ocurriese la pandemia ¿Qué tan relevante era el uso de estrategias de comunicación para el funcionamiento de la compañía?</i></p> <p>R// No era tan relevante, las estrategias de comunicación eran el voz a voz de clientes satisfechos entre los barrios y volantes dando a conocer los servicios</p>
<p><i>¿La pandemia afecto los procesos del área de comunicaciones? ¿Cuáles fueron esas afectaciones y cómo las enfrentaron?</i></p> <p>R// El área de comunicaciones no se vio afectada, al contrario, fue un área que tomo fuerza dentro de la empresa durante la pandemia</p>
<p><i>¿Bajo qué metodología elaboran la planeación estratégica de la compañía, y, qué elementos tienen en cuenta al momento de realizarla?</i></p> <p>R// Para elaborar la planeación estratégica de la compañía empezamos por fijar un objetivo, nuestro objetivo era tener mil usuarios inscritos a la red de OPG en el departamento de Antioquia, seguido se identificaron las fortalezas y debilidades se desarrollaron actividades con el fin de asegurar alcanzar dicho objetivo</p>
<p><i>¿Cuándo llegó la pandemia, qué estrategias utilizó para identificar las los retos, necesidades y herramientas que tenía la compañía respecto de la crisis?</i></p> <p>R// Desde el área de comunicaciones se utilizó la matriz DOFA, con esa herramienta se pudo trabajar en las falencias de la empresa y se sacó provecho de todas las oportunidades que la situación estaba presentando para la empresa.</p>
<p><i>¿Hubo la necesidad de mejorar las herramientas y estrategias de comunicaciones durante la pandemia? Si fue así</i></p> <p><i>¿Qué ventajas tuvo esa modificación en la estrategia?</i> Tuvimos un mayor impacto en el mercado, especialmente, zonas donde muchas compañías no tienen cobertura</p>
<p><i>¿Han realizado, a la fecha, algún tipo de sondeo que les permita conocer la percepción de los clientes sobre su estrategia comunicacional durante la pandemia?</i></p> <p>R// No se ha realizado ningún sondeo, sin embargo, se realizó un balance de los clientes nuevos después de pandemia y entre 2020-2021 los clientes incrementaron en un 60% + que en años anteriores</p>
<p><i>¿Quedo registro de las estrategias utilizadas para superar crisis como lo fue la COVID-19, un protocolo, plan de contingencia, estrategia general?</i></p>

R// El registro que quedo sobre las estrategias son los modelos de volantes de las promociones que se repartían en los barrios y los resultados de la matriz DOFA

Fuente. Elaboración propia

La entrevista realizada al líder de la compañía arrojó los siguientes indicadores, sobre los procesos de gestión del riesgo, planeación y comunicación en el marco de la crisis generada por el Covid-19. Inicialmente, respecto de los cambios ocurridos como consecuencia de la pandemia se han observado dos aspectos elementales, la primera, que estos se relacionan fundamentalmente con el surgimiento de oportunidades de mercado como consecuencia de nuevas necesidades por las transformaciones en dinámicas ciudadanas como el confinamiento y el trabajo en casa, ello, implicó, por ejemplo, mejorar el alcance del mercadeo desde el área de comunicaciones que mejorara la visibilidad de la empresa. Por otro lado, el impacto se reflejó también en la necesidad de incorporación de protocolos de bioseguridad, con el propósito de mantener una garantía de la conservación de la salud de los colaboradores cuyas actividades no podían realizarse fuera de casa. Lo anterior es relevante debido a que, de acuerdo con el entrevistado, no había estrategias previas que les hayan permitido prever los impactos de la crisis generada por la pandemia. Si bien, una crisis se define precisamente porque no es previsible, algunos elementos dentro de la planeación como la preparación de estrategias para mejorar el alcance de la compañía, si podrían haber aportado una mayor capacidad instalada para gestionar la crisis.

A diferencia de muchas empresas PYME, la pandemia representó una oportunidad de crecimiento debido a que, las necesidades generadas por aspectos como el teletrabajo, aumentaron la demanda de productos relacionados con la conectividad, en este sentido, había una alineación entre oferta y demanda, lo que implicó una implementación rápida de estrategias de mejora para el aumento de la competitividad, dentro de lo cual, se encontraban las comunicaciones como centro, tanto del servicio, como del posicionamiento. Las ventajas derivadas de los cambios impactaron en tres aspectos centrales: Mejora de los procesos administrativos del recurso económica, incorporación de protocolos

logísticos ágiles, y, mejora de las estrategias de comunicación, tanto con el cliente interno como el cliente externo.

Si bien, los elementos comunicacionales mejoraron significativamente, ello se debió a la necesidad inmediata, no, a una estrategia previamente establecida creada para avanzar en una mejora progresiva con base en unos objetivos determinados, ello, indica que la planeación estratégica aún estaba poco desarrollada, lo que, parece ser consecuencia de dos elementos, el primero, la compañía aún tenía para la fecha poco tiempo de haber iniciado actividades, la segunda, y, de acuerdo con antecedentes, en las PYME existen múltiples oportunidades de mejora respecto de la incorporación o aplicación de planes de trabajo significativamente protocolarizadas. Ello se ve reflejado en que, de acuerdo con el entrevistado, el único objetivo establecido era la consecución de clientes, sin embargo, no había una claridad específica respecto de las acciones de cada área necesarias para ayudar a garantizar ese objetivo macro o transversal.

Las estrategias identificadas por el área encargada de la compañía y, utilizadas para manejar la crisis fue: Aplicación de matriz DOFA, enfocada en determinar características elementales dentro de la compañía relacionadas con potencialidades y oportunidades de mejora, de lo cual, surgió la necesidad evidente de mejorar tanto las herramientas como la aplicación de las mismas, especialmente en el área de comunicaciones y administración del recurso por riesgo de quiebra. Dichas estrategias influyeron significativamente en los resultados, debido, a un incremento notable en la proporción de clientes de hasta un 60% superior en comparación con otros años. Una de las actualizaciones más relevantes se relacionó con la generación de nuevas piezas para la comunicación de información, fundamentalmente desde el área de ventas, sin embargo, no parece haber información relevante o ampliada sobre las nuevas estrategias de comunicación internas, necesarias también para la mejora de la sinergia de trabajo, el alcance de objetivos y la aplicación de protocolos.

Tabla de resultados 3: Protocolo de entrevista colaboradores PYME

No.	Pregunta	Variables
1.	¿Conoce las estrategias de gestión de crisis la compañía implementó durante la pandemia?	La totalidad de los colaboradores asegura conocer las estrategias de gestión de crisis.
2.	¿Qué aspecto se debe mejorar en el plan de gestión de crisis OPG S.A.S? Otra ¿Cuál?	A. Salud física y mental del empleado [4] B. Estrategias económicas para el empleado [4] C. Equipo para toma de decisiones de emergencia [1] D. Estrategias de flujo de caja que garanticen la seguridad de los fondos de la empresa
3.	Además de la pandemia por Covid-19 ¿Qué otras crisis podrían enfrentar la empresa? ¿Cree que está preparada para esas crisis?	R 1, Crisis económica, si está preparado. R 2, Crisis financiera y de recursos; está preparado. R 3, La empresa podría atravesar por una crisis de escasez de materia prima y no se encuentra preparada para eso. R 4, Crisis económica, si está preparada. R 5, Crisis de materia prima, maquinas que se deban importar y fibra; No está preparada. R 6, Crisis económica, si está preparada. R 7, Crisis de personal administrativo, no está preparada. R 8, Crisis económica, si está preparada. R 9, Crisis de materia prima, no está preparada.
4.	¿Considera que la empresa tiene un plan claro y estructurado para abordar futuras crisis?	Sí [5] No [4]
5.	¿Las estrategias que implementó la empresa para el abordaje de la crisis fueron?	Completamente adecuadas [3] Parcialmente adecuadas [6] Ni adecuadas ni inadecuadas Muy poco adecuadas Completamente inadecuadas
6.	¿Considera que hubo una difusión adecuada de información en la compañía que les ayudara a comprender y afrontar la crisis generada por la pandemia?	Si [6] No [3]
7.	¿Desde la dirección de la compañía le informaron sobre el plan para abordar la crisis?	Si [9] No []

8.	¿Qué estrategias de comunicación utilizó la empresa para informar sobre los elementos asociados a la crisis por Covid-19	Piezas gráficas [5] Publicaciones en redes sociales Correos electrónicos Comunicaciones por WhatsApp [4]
----	--	---

La entrevista a los trabajadores buscó llegar a los elementos centrales que describieran cuáles fueron, los efectos percibidos del cambio generado por la crisis, las acciones evidenciadas para el abordaje de las mismas y su postura frente a la idoneidad de las mismas. De acuerdo con las fuentes consultadas el conocimiento y reconocimiento constante de las percepciones y sentires de los trabajadores es, en sí misma, una de las estrategias más importantes para poder componer y desarrollar acciones de mejora continua, y, en consecuencia, para planear nuevas estrategias tanto de manejo interno como manejo externo, siendo, tan importante como el análisis constante de la respuesta de los consumidores ante los avances o características del producto o servicio que se oferta.

Inicialmente, se buscó establecer si, las acciones llevadas a cabo por la compañía fueron reconocidas por los trabajadores, es decir, si evidenciaron la implementación de las mismas y, percibieron algún impacto como consecuencia de ellas, en este caso, la totalidad de los trabajadores afirmó conocer las estrategias de gestión de la crisis, del mismo modo, pudo manifestar elementos que considera son una oportunidad de mejora dentro de esas estrategias, es decir, que considera o faltan, o, aún no están debidamente implementadas, en este caso, cuatro de los colaboradores considera que aún no se establecen acciones para promover la salud física y mental, además, otros cuatro, proponen que faltan estrategias económicas para el empleado. Un último de ellos, propone que deben conformarse equipos para la toma de decisiones de emergencia; esto último, aunque sólo fue propuesto por uno de los trabajadores tiene una importancia significativa, dado que, de acuerdo con algunas fuentes, la generación de estrategias debe de ser a partir de la inclusión de los colaboradores en dicho proceso.

Generalmente, es probable que al consultar a los trabajadores surjan elementos que pueden no haber sido considerados por los líderes, esto, por ejemplo, en el caso de la percepción de los posibles riesgos que vayan a afectar la operación, debe de ser tenido en cuenta siempre. En este caso, la mayoría de los trabajadores respondió que una crisis futura puede ser de tipo económica, sin embargo, todos coinciden igualmente en que la compañía si está preparada para ello; esto, concuerda con lo descrito por el líder, quien estableció que una de las mejoras más importantes derivadas de la pandemia fue el aprendizaje de mejores estrategias para el manejo y administración del recurso económico. Se encontraron dos elementos más, un riesgo derivado de la falta de materias primas, propuesto por dos empleados que concuerdan en que la empresa no está preparada para ello, el segundo, un riesgo consecuencia de la falta de personal administrativo y capital humano preparado para mantener la operación funcional. Estas dos últimas percepciones es probable que surjan como una consecuencia de las problemáticas globales múltiples, de modo que se aplican básicamente a cualquier compañía, son embargo, son relevantes para la prospectiva en el diseño de estrategias de gestión de crisis.

Respecto de la percepción sobre la existencia de esas estrategias de gestión de la crisis, cuatro de los nueve colaboradores expresan que no hay un plan claro y estructurado, si bien, cinco de ellos respondieron que así era, el hecho de que casi la mitad de los entrevistados haya respondido negativamente a la pregunta, puede indicar uno de dos elementos, o, se considera que se abordó de forma relativamente adecuada la crisis anterior, pero que si llega otra no está preparada de ninguna manera, o, estas estrategias no han sido comunicadas o aplicadas. El siguiente conjunto de respuestas, puede reflejar que, la opción uno, (la no preparación futura pero buen abordaje pasado), sea lo más probable, dado que, todos los trabajadores describieron que las estrategias que se implementaron para abordar la crisis pro Covid-19 fueron, o parcialmente adecuadas, o, completamente adecuadas.

Respecto de la categoría correspondiente a las estrategias de comunicación llevadas a cabo por la compañía, seis de los colaboradores expresó que hubo una difusión adecuada de información que

ayudara a comprender y abordar la crisis como equipo, sin embargo, tres de ellos, describieron que no fue así, esto, parece indicar que si bien, la información fue suministrada, probablemente los medios o la claridad no fueron lo suficientemente adecuados. Esto, se hace más probable con la respuesta a la pregunta sobre sí ¿Se comunicó desde la dirección el plan para abordar la crisis? Siendo la respuesta total, de los nueve trabajadores, que sí fue de ese modo. Un elemento a tener en cuenta es que, no solamente se trata de comunicar, sino que, es relevante la forma en la que se haga, los medios, el lenguaje, el contenido, la claridad, la frecuencia, y otras variables que inciden en que el mensaje sea tanto efectivo como eficiente.

La última pregunta, precisamente aborda uno de esos elementos, los canales de comunicación, que indican en la percepción de formalidad, importancia o prioridad de los aspectos transmitidos. Cinco de los trabajadores respondieron que la estrategia de comunicaciones se basó en compartir piezas gráficas, esto, se relaciona con lo indicado por el líder, quien manifestó, del mismo modo, que la actividad principal se sustentaba en crear nuevas piezas para atraer clientes. Los colaboradores restantes, cuatro, indicaron que el medio principal para transmitir información fueron comunicaciones vía WhatsApp, dicho medio, si bien tiene ventajas como la facilidad para transmitir la información, practicidad, y accesibilidad, puede no ser visto como un medio formal, y, en consecuencia, puede incidir en acciones como la lectura adecuada de los contenidos por ese medio transmitidos, además, puede generar que la comunicación sea unidireccional, irreflexiva y no pedagógica, por lo tanto, no sea transformadora en términos de impacto.

Discusión

Tras la revisión de los antecedentes de investigación se determinó la altísima importancia de la planeación estratégica como variable que incide en el éxito de las compañías, especialmente las PYMES, las cuáles, presentan también condiciones de alto riesgo por factores como competitividad, disponibilidad de recursos y experiencia. Chiavenato (2017) es uno de los autores que más aporta a este proceso de establecer acciones claras para la intervención y mejora continua desde la planeación, entendida como un proceso a través de cual se estructura una estrategia específica que permita, aunque no se espere, darle respuesta a necesidades inmediatas generadas por situaciones que pueden o no ser del control de la empresa. Si bien, tal y como se ha descrito, una crisis es tal porque es inesperada, súbita y peligrosa, no quiere decir que no pueden desarrollarse estrategias anteriores, tales como, mejorar las acciones para la comunicación interna de manera que se mantengan fortalecidas las redes de apoyo dentro de la empresa, y ello facilite, el cumplimiento de indicadores por la claridad constante la información y la instauración de aspectos dentro de la cultura interna como el autocuidado, el cuidado colectivo, el compañerismo y la comunicación efectiva.

Otros autores como Carnegie (1993) concuerdan en que la comunicación es uno de los elementos centrales para la planeación estratégica, en este caso, ello se vio reflejado en la descripción del líder sobre los procesos que fueron motivados o desarrollados para lograr abordar todos los elementos relacionados a la crisis, en este caso se vieron principalmente tres elementos, el primero, la comunicación fue uno de los elementos centrales para el abordaje de la crisis, sin embargo, no había una planeación estratégica previa y esto se solucionó sobre la marcha, por otro lado, la comunicación tuvo un papel crucial, pero enfocada al mercado que se abrió con nuevas oportunidades dadas las coyunturas propias de la pandemia misma que exigía aspectos como la necesidad de mayor conectividad, oportunidad aprovechada por la empresa, lo que motivó a cambiar el modelo de mercadeo. De acuerdo con el líder, uno de los principales aprendizajes fue la mejora de los procesos

administrativos relacionados con la administración del recurso, ello, es descrito por autores como Hernández (2003) como elemental, sin embargo, no se ve reflejada la existencia de un plan sólido, claro, estructurado, con objetivos específicos y clasificación de herramientas, lenguaje u otras variables que incidan en la calidad de los procesos comunicativos dentro de la empresa.

Chávez (2021) propone que uno de los aspectos que componen la gestión de la crisis y la planeación estratégica se corresponde con la inclusión de los colaboradores en la toma de decisiones, a partir de la toma en cuenta de sus percepciones como clientes internos, que no sólo pueden usar sus servicios, sino que pueden conocer muy bien pormenores importantes que pueden incidir significativamente en los resultados. En este caso no se evidencia por parte del líder que esto haya sido uno de los elementos centrales, de nuevo, el foco estaba en el mercadeo y posicionamiento de la compañía, no, en la estrategia por sí sola de manejo de la crisis más allá de los protocolos generales exigidos para garantizar la bioseguridad de los colaboradores. Al preguntar al personal sobre estos elementos se evidenció que, no había comités internos compuestos por el personal tanto administrativo como operativo que apoyase o ayudase en la toma de decisiones, esto, es definido por Bedoya (2020) como un componente también elemental dentro de la gestión del riesgo y la planeación estratégica.

Por último, las estrategias de comunicación en la crisis, al menos de manera interna, tuvieron una característica sustentada en la informalidad, es decir, la mayoría se hacía vía WhatsApp, por lo que, esto puede no haber garantizado que todo se comunicara con el alcance suficiente, esto, de acuerdo con Xifra (2020) es relevante porque, para el autor, la comunicación es un proceso holístico que es transversal a toda la compañía y, en consecuencia a su cultura misma, no sólo se entiende como comunicación las piezas que transmiten algún tipo de información o las indicaciones dadas por el líder, sino como todo proceso de transmisión de información en la dinámica laboral, los cuáles, deben de ser claros, ojalá, en un lenguaje propio que refleje una estrategia predeterminada de comunicación interna,

que permita que no solamente, llegue a los colaboradores, sino, que esta permita aprendizajes y cambio.

Conclusiones

Fue evidente la relevancia de los procesos comunicacionales en la planeación estratégica y el manejo de la crisis, sin embargo, se encontraron elementos importantes como la gestión sobre la marcha, el no desarrollo de acciones concretas con objetivos específicos, no sólo para abordar la crisis ocasionada por la pandemia sino futuras crisis de naturalezas variadas, y, un enfoque centrado en la ampliación y crecimiento de la empresa en el mercado, es decir, orientada a la satisfacción del cliente externo, pero, poco centrada en el cliente externo. Los datos, reflejan que no han sido tomados en cuenta, de manera constante y significativa, los aspectos que pueden aportar los trabajadores en términos de su experiencia, no sólo con el producto, sino con los riesgos que perciben derivados de su actividad o la actividad general de la compañía.

Si bien los procesos comunicacionales internos no tuvieron un rol prioritario, tampoco se evidencia un mal manejo de la crisis, es decir, los colaboradores reflejan haber sido informados de la estrategia de gestión de crisis, haber evidenciado comunicación por diferentes medios, que hay una preparación, por ejemplo, para el abordaje de crisis económicas lo que refleja una percepción de crecimiento y desarrollo de la compañía y, no hay descripciones específicas sobre la elevada o anormal percepción de riesgo por la realización de las actividades propias de sus respectivos cargos, esto indica, que el manejo de aspectos cruciales como la seguridad y salud en el trabajo, la instauración y aplicación de protocolos de bioseguridad, la comunicación de normas para el trabajo, fueron adecuadas y ello se refleja también en el bienestar físico de los colaboradores. Un elemento importante y merecedor de ser destacado, se relaciona con la percepción de riesgos psicosociales que puedan afectar la salud mental de

la compañía, por ende, esta puede ser una oportunidad de mejora, que, de acuerdo también con la norma establecida representa una prioridad en todas las organizaciones.

Dado que el objetivo de esta investigación no era desarrollar estrategias de abordaje de la crisis en la compañía, sino, analizar las usadas en términos de planeación estratégica, comunicación en tiempos de crisis y gestión de la crisis, no se abordaron elementos relacionados con planes para la mejora, sin embargo, los resultados obtenidos son concluyentes respecto de la importancia de las tres categorías para mejorar las probabilidades de éxito de la empresa, su impacto y posicionamiento en el mercado, ello, teniendo en cuenta las desventajas competitivas que tienen las PYMES en el país y el bajo índice de crecimiento económico general. Dado que la empresa es una pequeña empresa, y, que la muestra de trabajadores que están en la compañía desde que comenzó la crisis hasta la fecha es relativamente escasa, no pudieron obtenerse otros datos que serían relevantes, por ejemplo, otras estrategias de comunicación interna además de piezas gráficas impresas o enviadas vía WhatsApp, ello sería relevante, dado que permitiría comprender mejor las acciones llevadas a cabo durante la gestión de la crisis.

Referencias

- ANIF (2019). Observatorio PYME. Asociación Nacional de Instituciones Financieras. En línea, tomado de: <http://www.anif.co/#block-views-publicaciones-categoria-block>
- Barreto, O., Reyes, E., Fiorino, V y Villalobos, J. (2021). Crisis empresarial, factores que influyen y alteran la gestión de las empresas en Colombia. Revista de Ciencias Sociales (Ve), XXVII, (4), 1 – 17. <https://www.redalyc.org/journal/280/28069360008/28069360008.pdf>
- Bedoya, R. (2020). Estrategias de autocuidado en el sector formal e informal implementadas en países de América Latina. En línea, tomado de: https://repository.ces.edu.co/bitstream/handle/10946/4851/1128060385_2020.pdf;jsessionid=E211199F2B18327637BFD5ABCD14A2D7?sequence=6
- Carnegie, D. (1993). ¿Cómo ser un buen líder? Ed Obelisco, Ciudad de México.
- Celaya, E y Herrera, M. (2007). Comunicación empresarial 2.0. La función de las nuevas tecnologías sociales en la estrategia de comunicación empresarial. Ed Grupo EP MO, Barcelona, España.
- CEPAL. (2021). Mortalidad del Covid-19 en contraste con fenómenos de desigualdad. En línea, tomado de: <https://www.cepal.org/es/enfoques/mortalidad-covid-19-desigualdades-nivel-socioeconomico-territorio>
- Chávez, G. (2020). Evaluación del riesgo empresariales: indicadores para medir los recursos de la empresa actualmente y en post pandemia. Crecer Empresarial Journal of Management and Development, 1 (03), 23 - 37. <https://journalusco.edu.co/index.php/cempresarial/article/view/2852>
- Chiavenato, I. (1995). Introducción a la Teoría General de la Administración. Colombia: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017). Planeación estratégica. Ed Mc Graw Hill, México
- Costa, J. (2004). Comunicación de crisis. La paz, Bolivia: Desing.
- Douglas, D. (2020). Plan de comunicación de crisis: 4 pasos que debes seguir. Rev, Tiempo de Lectura, 1 (2), 1 - 12
- Hernández, M. (2003). Crisis en las organizaciones: Revisión bibliográfica y estudio de caso. En línea, tomado de: https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/108191/hernandez_a.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- García, A. (1999). El manejo de la crisis en las empresas. Bogotá: McGraw-Hill.

- Giraldo, J. (2012). Escenarios de riesgo y gestión de la comunicación en situaciones de crisis en las empresas de Manizales. Ed Universidad de Manizales. 15 (10), 11 - 18.
- Godoy, M. (2021). Gestión y prácticas de la responsabilidad social corporativa en américa latina durante la pandemia del covid-19. Revista Republicana, 31 (1), 261 - 275. En línea, tomado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/repbl/n31/2256-5027-repbl-31-261.pdf>
- Jiménez, E. (2007). La comunicación empresarial en situaciones de crisis. Universidad Autónoma de Barcelona, en línea, tomado de: <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/4142/aej1de1.pdf>
- Londoño, D y Jaramillo, I. (2010). Las pymes; una mirada a partir de la experiencia académica del MBA. EAFIT. 1 (23), 86 – 101. <https://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/Documents/pymes-mirada-a-partir-experiencia-academica-mba.pdf>
- Ministerio de la Salud. (2020). Lineamientos para prevención del contagio por covid-19 para el personal que realiza actividades de asistencia social. En línea, tomado de: <https://www.minsalud.gov.co/Ministerio/Institucional/Procesos%20y%20procedimientos/GPSG02.pdf>
- Ministerio del Trabajo. (2014). Decreto del sistema de gestión de seguridad y salud. En línea, tomado de: <https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/51963/Decreto+1443.pdf/e87e2187-2152-a5d7-fd1d-7354558d661e>
- Ministerio de las Tecnologías. (2020). Gestión de la seguridad y salud en el trabajo. En línea, tomado de: https://www.mintic.gov.co/portal/715/articles-135827_gestion_seguridad_salud_trabajo_u20200721.pdf
- Naranjo, L. (2021). Importancia de la comunicación estratégica en la prevención de los riesgos laborales en las organizaciones. En línea, tomado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/39764/Naranjo-Galindo-Leidy-Patricia-2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pérez, P., y García, F. (2010). La comunicación de crisis como elemento clave de la comunicación empresarial. revista de comunicación y nuevas tecnologías. En línea, tomado de: <https://icono14.net/ojs/index.php/icono14/article/view/245>
- Ruiz Balza, A. y Coppola, G. (2011). El por qué y para qué de la gestión de riesgo comunicacional. En Gestión de riesgo comunicacional (9-44). Buenos Aires: La Crujía.
- Urbaneja, M. (2015). Guía para la implantación de la vigilancia colectiva por parte de los servicios de prevención. En línea, tomado de: <https://www.osalan.euskadi.eus/libro/vigilancia->

- epidemiologica-en-el-trabajo-guia-para-la-implantacion-de-la-vigilancia-colectiva-por-parte-de-los-servicios-de-prevencion/s94-osa9996/es/adjuntos/guia_vigilancia_epidemiologica_2015.pdf
- Vázquez, A. (2007). Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial Investigaciones Regionales. Asociación Española de Ciencia Regional Madrid, España. 1 (11), 183 – 210. <https://www.redalyc.org/pdf/289/28901109.pdf>
- Vergara, R. (1993). Decisiones, organizaciones y nuevo institucionalismo. Perfiles Latinoamericanos. 3(1). 119-144
- Xifra, J. (2020). Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19. Revista Científica Internacional. 29 (2), 1 - 12. <https://doi.org/10.3145/EPI>
- Zuluaga, L., Vélez, M., y Giraldo, M. (2020). Estrategias en la prevención de la enfermedad laboral y accidentes de trabajo en los sistemas de seguridad y salud en el trabajo en la población teletrabajadora en Colombia. En línea, tomado de: https://repository.ces.edu.co/bitstream/handle/10946/4576/1017188932_2020.pdf;jsessionid=6F38C2B2D7808C79CB85E7F2F2D3494E?sequence=7

Anexos

Sesión:		Fecha:
Identificar los diferentes tipos de planeación estratégica utilizada por OPG S.A.S sobre la gestión de la crisis generada por el COVID-19		
Perfil: 1 líder de la compañía		
o	Pregunta	Categoría
.	¿Cuál es su cargo y sus funciones en OPG S.A.S ?	
	¿Qué cambios implicó la pandemia en la dinámica laboral de la compañía?	Gestión de la crisis
	¿Antes de que llegara la pandemia, conocía algún tipo de plan de contingencia para enfrentar fenómenos de crisis? ¿Cuál?	Planeación estratégica
	¿Considera que, la compañía implementó estrategias que ayudaran a mantener su seguridad durante el periodo 2020 – 2021? ¿Qué estrategias implementó?	Gestión de la crisis
	¿La empresa contaba con un plan de comunicaciones para afrontar periodos de crisis?	Comunicación en tiempos de crisis
	¿Considera que la pandemia les sirvió para mejorar procesos dentro de la compañía? ¿Cuáles?	Planeación Estratégica
	Antes de que ocurriese la pandemia ¿Qué tan relevante era el uso de estrategias de comunicación para el funcionamiento de la compañía?	Comunicación en tiempos de crisis
	¿La pandemia afectó los procesos del área de comunicaciones? ¿Cuáles fueron esas afectaciones y cómo las enfrentaron?	Comunicación en tiempos de crisis
	¿Bajo qué metodología elaboran la planeación estratégica de la compañía, y, qué elementos tienen en cuenta al momento de realizarla?	Planeación estratégica
0.	¿Cuándo llegó la pandemia, qué estrategias utilizó para identificar los retos, necesidades y herramientas que tenía la compañía respecto de la crisis?	Planeación estratégica
1.	¿Hubo la necesidad de mejorar las herramientas y estrategias de comunicaciones durante la pandemia? Si fue así ¿Qué ventajas tuvo esa modificación en la estrategia?	Comunicación en tiempos de crisis
2.	¿Han realizado, a la fecha, algún tipo de sondeo que les permita conocer la percepción de los clientes sobre su estrategia comunicacional durante la pandemia?	Comunicación en tiempos de crisis
3.	¿Quedo registro de las estrategias utilizadas para superar crisis como lo fue la COVID-19, un protocolo, plan de contingencia, estrategia general?	Planeación estratégica

Encuesta para colaboradores

Sesión:		Fecha:	
Caracterizar los canales de comunicación interna empleados por la pyme OPG S.A.S en tiempos de crisis por la pandemia			
Perfil persona encuestada: 15 colaboradores			
Variables demográficas			
Sexo		Edad:	
Nivel Educativo:		Nivel Socio Económico:	
No.	Pregunta	Variables	
1.	¿Conoce las estrategias de gestión de crisis la compañía implementó durante la pandemia?	SI__ NO__	
2.	¿Qué aspecto se debe mejorar en el plan de gestión de crisis OPG S.A.S ? Otra ¿Cuál?	A. Salud física y mental del empleado B. Estrategias económicas para el empleado C. Equipo para toma de decisiones de emergencia D. Estrategias de flujo de caja que garanticen la seguridad de los fondos de la empresa	
3.	Además de la pandemia por Covid-19 ¿Qué otras crisis podrían enfrentar la empresa? ¿Cree que está preparada para esas crisis?		
4.	¿Considera que la empresa tiene un plan claro y estructurado para abordar futuras crisis?	Si__ No__	
5.	¿Las estrategias que implementó la empresa para el abordaje de la crisis fueron?	Completamente adecuadas Parcialmente adecuadas Ni adecuadas ni inadecuadas Muy poco adecuadas Completamente inadecuadas	
6.	¿Considera que hubo una difusión adecuada de información en la compañía que les ayudara a comprender y afrontar la crisis generada por la pandemia?	Si__ No__	
7.	¿Desde la dirección de la compañía le informaron sobre el plan para abordar la crisis?	Si__ No__	

8.	¿Qué estrategias de comunicación utilizó la empresa para informar sobre los elementos asociados a la crisis por Covid-19	Piezas gráficas Publicaciones en redes sociales Correos electrónicos Comunicaciones por Whatsapp
-----------	--	---