

Manejo de la Crisis Reputacional en Consortio Express S.A.S

Trabajo final presentado por:	Favian Eduardo Bocanegra Tautiva
Programa:	Especialización en Comunicación Estratégica
Docente:	Maria Margarita Gutierrez Gutierrez
Fecha:	23 de julio de 2026

Índice de contenidos

Resumen	4
Abstract	4
1. Introducción	6
1.1. Objetivo General.....	7
1.2. Objetivos Específicos	7
1.3. Metodología	7
1.3.1. Identificación y Análisis del Problema.....	8
2. Identificación y descripción un problema al interior de la organización	12
2.1. Descripción de la empresa a intervenir	13
2.1.1. Misión	13
2.1.2. Visión	13
2.1.3. Mapa de procesos	13
2.1.4. Descripción del proceso a intervenir	14
2.1.5. Descripción del problema que presenta el proceso.....	15
3. Establecimiento de planes de acción para la solución del problema	17
3.1. Establecimiento de objetivos	18
3.2. Descripción de la solución	19
3.3. Secuencia de actividades para ejecución de la solución	20
3.4. Descripción de recursos necesarios para la ejecución de la solución.....	23
4. Definición del alcance de la solución, partes interesadas, cronograma y presupuestos. 25	
4.1. Alcance final de la solución	25
4.2. Identificación de responsables de las actividades para ejecución.....	26
4.3. Cronograma de ejecución.....	28
4.4. Presupuesto.....	30

5. Conclusiones	33
6. Referencias bibliográficas	36

RESUMEN

El presente trabajo busca analizar la problemática ocurrida en la compañía Consorcio Express S.A.S, una empresa que hace parte del Sistema Integrado de Transporte Público de Bogotá y que cuenta actualmente con trece (13) sedes de operación en diferentes sectores de la capital, bajo este panorama se logra evidenciar una falla significativa que es producida principalmente de los conflictos laborales con los sindicatos y el impacto que estos generan mediante las redes sociales y que afectan la percepción de los Stakeholders.

Por lo expuesto anteriormente, se busca entonces realizar una investigación e intervención en la organización mediante el diseño de acciones enfocadas en la escucha activa de los públicos, el fortalecimiento del relacionamiento con los sindicatos, la implementación de protocolos de comunicación, junto con la creación de un Comité de Crisis y el monitoreo permanente los canales Online; estas estrategias buscan mejorar la percepción de los stakeHolders para fortalecer la confianza de los colaboradores y consolidar una cultura organizacional basada en la transparencia, la ética, el diálogo y la comunicación oportuna.

Palabras clave:

Comunicación Organizacional, Gestión de Crisis, Sindicatos, Stakeholders, Redes Sociales, Reputación Corporativa.

ABSTRACT

This paper seeks to analyze the issues that have arisen at Consorcio Express S.A.S., a company that is part of Bogotá's Integrated Public Transportation System and currently operates thirteen (13) locations in different areas of the capital. Against this backdrop, a significant shortcoming becomes evident, stemming primarily from labor disputes with unions and the impact these disputes generate through social media, which in turn affects stakeholders' perceptions.

Given the above, the goal is to conduct research and implement an intervention within the organization by designing actions focused on actively listening to stakeholders, strengthening relationships with labor unions, implementing communication protocols, establishing a Crisis Committee, and continuously monitoring online channels; These strategies aim to improve stakeholders' perceptions in order to strengthen employee trust and consolidate an organizational culture based on transparency, ethics, dialogue, and timely communication.

Keywords:

Organizational Communication, Crisis Management, Labor Unions, Stakeholders, Social Media, Corporate Reputation.

1. INTRODUCCIÓN

Este proyecto en investigación aplicada con metodología descriptiva y analítica pretende generar un planteamiento para la compañía Consorcio Express tomando como precedente que enfrentan desafíos permanentes relacionados con la calidad del servicio, la satisfacción de los usuarios internos y externos, pero además la construcción de una imagen institucional sólida frente a sus stakeholder.

Bajo este contexto, la reputación corporativa se convierte en un activo estratégico que si bien es cierto no es intangible, si puede afectar la parte tangible de las empresas, pues influye directamente en la confianza que depositan los ciudadanos, las entidades gubernamentales, los colaboradores y demás grupos de interés.

Bajo este panorama se toma entonces como referente a Consorcio Express S.A.S., como uno de los principales operadores del Sistema Integrado de Transporte Público de Bogotá, que ha enfrentado diversas situaciones relacionadas con conflictos laborales y manifestaciones sindicales que han logrado trascender al ámbito digital, vinculando los canales Online y Offline; pues estas situaciones han sido ampliamente difundidas en plataformas como TikTok generando comentarios negativos, críticas por parte de los usuarios y cuestionamientos sobre la gestión de la organización y sus voceros, permitiendo a su vez y como es señalado por Cuenca (2020), que se genere una serie de prejuicios sobre la empresa.

En cualquier situación comunicativa existe inherentemente una producción de sentido. Un sentido otorgado por el otro, que está al otro lado y que no absorbe como por ósmosis los mensajes que un jefe o desde el departamento de comunicación se le hacen llegar. Ese otro tiene ideas, tiene prejuicios y tiene otras voces alrededor que participan y juegan a la hora de interpretar lo que se quiere comunicar. (Cuenca, et, al, 2020, pág. 23).

Ante esta situación, el presente trabajo propone entonces realizar un análisis del problema desde una perspectiva organizacional enfocada en diseñar una estrategia que permita fortalecer la gestión de la comunicación, la vocería y contribuya a mejorar la percepción pública de la empresa; por ello, la investigación integra conceptos de comunicación estratégica, gestión de crisis y reputación corporativa como herramientas para construir relaciones más sólidas con los diferentes grupos de interés que se encuentran ligados a la compañía.

1.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar e implementar una propuesta de intervención para fortalecer la reputación corporativa de Consorcio Express mediante el mejoramiento de los procesos de comunicación interna y externa que permita una adecuada gestión de crisis y comentarios negativos en sus redes sociales.

1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para cumplir con el objetivo general, se establecieron tres objetivos específicos:

1. Identificar las principales causas que afectan la reputación corporativa de Consorcio Express en los canales Online.
2. Analizar el impacto que tienen los conflictos sindicales sobre la percepción de los usuarios y demás stakeholders.
3. Evaluar y proponer estrategias de comunicación que permitan fortalecer la confianza, la transparencia y el relacionamiento con los diferentes públicos.

1.3. METODOLOGÍA

La investigación se desarrolla bajo un enfoque cualitativo que permita a su vez realizar una investigación aplicada con metodología mixta que se deriva de un componente descriptivo y analítico, orientado a comprender la problemática reputacional de Consorcio Express y proponer alternativas de solución basadas en la comunicación estratégica, manejo de crisis y capacitación a sus voceros todo ello desde el análisis cuantitativo pero sobre todo cualitativo de la información recolectada que permita adaptar las metodologías descritas de manera

articulada, pues como lo señala Monje (2011), así se logrará obtener una visión global del objeto de estudio.

La pluralidad metodológica permite tener una visión más global y holística del objeto de estudio, pues cada método nos ofrecerá una perspectiva diferente. La utilización de varios métodos se puede realizar simultánea o secuencialmente, respetando en todo momento el carácter específico de cada método y no provocando la mezcla y el desorden. (Monje, 2011, pág. 41).

Por lo anteriormente mencionado se realiza una revisión documental de fuentes institucionales, publicaciones académicas, noticias de medios de comunicación y contenido difundido en redes sociales relacionado con la organización y sus conflictos laborales; asimismo, se emplea el análisis de contenido para identificar patrones en la conversación digital, tipos de comentarios realizados por los usuarios y los principales factores que afectan la percepción de la empresa mediante la toma de muestras de forma cualitativa y que a su vez permitan conocer de forma cuantitativa la cantidad de comentarios negativos para formular una propuesta de intervención que se encuentre alienada con las necesidades de la compañía.

1.3.1. Identificación y Análisis del Problema

Durante el análisis se logró identificar que uno de los factores que mayor impacto genera sobre la reputación de Consorcio Express corresponde a la exposición mediática de los conflictos sindicales, los cuales son dados a conocer en plataformas como Facebook y TikTok y presentan una amplia viralización de los contenidos, dicha difusión es realizada principalmente por líderes sindicales o colaboradores de la organización dando así el paso para que los usuarios de estas comunidades digitales expresen sus inconformidades relacionadas tanto con el servicio como con las condiciones laborales de los trabajadores,

poniendo en tela de juicio la labor desarrollada por la organización e incluso generando afectaciones con entidades estatales.

Por ello, para la identificación del problema descrito el presente trabajo se basó en un método de diagnóstico organizacional con enfoque cualitativo, descriptivo y analítico, el cual permite identificar y detectar las principales causas que afectan la reputación y percepción de los stakeholders basado en cuatro etapas:

1. Recolección de información de forma cualitativa y cuantitativa que permitió tener un panorama de la organización e identificar el nivel de percepción de la compañía.
2. Observación y análisis del entorno en canales Online que fue fundamental para identificar los contenidos generados por Consorcio Express y a su vez conocer los comentarios que se presentan en las diferentes publicaciones realizadas en las redes sociales para definir el sentimiento predominante.
3. Identificación mediante análisis de causa – efecto mediante el diagrama de Ishikawa que logra de forma visual dar a conocer las causas y efecto para organizar los motivos más recurrentes de la crisis reputacional y los procesos vinculados a estos.
4. Análisis e interpretación de los resultados que logro identificar factores claves con la información recolectada que dio a conocer que Consorcio presenta una gestión comunicacional predominantemente reactiva, caracterizada por responder a las crisis una vez estas han alcanzado una amplia difusión en redes sociales; pero, sin una vocería clara o respuestas que denoten transparencia y ética.

1.3.1.1. Definición de Alcance y Recursos

El alcance del presente trabajo se centra en analizar la problemática reputacional de Consorcio Express, la cual se encuentra relacionada con los conflictos sindicales y su impacto en la percepción de los diferentes stakeholders, especialmente los usuarios del Sistema Integrado de Transporte Público; por ello, el estudio comprende la evaluación de los procesos de comunicación al interior de la compañía y la identificación de los niveles de vocería, tanto

interna como externa, con énfasis en la gestión de las redes sociales y en la respuesta institucional frente a situaciones de crisis.

Adicionalmente, la propuesta de intervención contempla el fortalecimiento del proceso de comunicaciones mediante acciones orientadas a prevenir, gestionar y responder de manera efectiva a los riesgos reputacionales una vez identificado el alcance de la investigación que incluye la identificación de las causas que afectan la reputación corporativa, el análisis de las conversaciones generadas en medios digitales y la evaluación de los mecanismos utilizados por la organización para informar, responder y relacionarse con sus diversos públicos, allí se establecieron una serie de recursos necesarios dentro de los cuales se detallan:

Recursos Humanos: Este tipo de recursos es necesario durante el proceso de diagnóstico y ejecución, siendo el factor y eje fundamental donde se encuentra el investigador, los voceros y el docente asesor; que se encargan de analizar de manera cualitativa y cuantitativa la información necesaria para el avance del proyecto que a su vez se encuentra basada en la recolección de esta y proveniente de los otros recursos.

Recursos Tecnológicos: Su funcionalidad se basa en la recolección de información alojada en los diferentes canales Online de Consorcio Express, tomando allí las redes sociales y los motores de búsqueda que permiten conocer de mejor manera y obtener ejemplos de las noticias y comentarios sobre la compañía, pero, además, este tipo de recursos permiten el almacenamiento de la información y la digitalización de esta.

Recursos documentales: Su necesidad se basa en el conocimiento interno de la organización, lo cual permite definir el Mapa de Procesos, pero además detectar las falencias sobre los documentos de gestión de crisis interna y externa que permiten ampliar el panorama y desarrollar un análisis de forma micro y macro sobre los procesos de Consorcio Express.

Los recursos anteriormente descritos parten de la evaluación, la definición del alcance y seguimiento, y terminan siendo fundamentales para lograr identificar mediante los análisis cuantitativos y cualitativos la percepción y el nivel reputacional de Consorcio Express y como a su vez este se ha visto afectado debido a la falta de manuales, procedimientos y una

comunicación clara en sus redes sociales que logre gestionar de manera oportuna los requerimientos de sus comunidades, pero además disminuir los comentarios negativos mediante respuestas empáticas que no generen una mayor volatilidad en sus contenidos.

2. IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN UN PROBLEMA AL INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN

Consortio Express cuenta con una serie de procesos que buscan mantener de forma eficaz y eficiente el servicio de transporte público en la ciudad de Bogotá, pero además dar cumplimiento de forma adecuada al contrato que tienen con TRANSMILENIO S.A. por lo cual, sus procesos se encuentran divididos en 4 ejes principales que son conformados de acuerdo a su misionalidad en la organización; es allí, donde se encuentra el proceso de Gestión de las Comunicaciones el cual presenta una deficiencia en cuanto al posicionamiento y manejo reputacional de la compañía, pues la comunicación a nivel externo se cataloga como insuficiente manteniendo incluso una reactividad con los usuarios de los canales Online, algo que es necesario gestionar de manera adecuada, pues este tipo de ecosistemas digitales manejan una viralización significativa y como es señalado por Almansa (2021) es necesario entonces encontrar la respuesta adecuada en el menor tiempo posible, algo que la organización no está ejecutando.

Los entornos digitales se caracterizan, además, por una mayor velocidad de comunicación, un gran volumen de usuarios y una alta capacidad de viralización de los contenidos. Encontrar la respuesta adecuada, la solución idónea a una situación de crisis no es sencillo, máxime sin la preparación que requiere la comunicación de crisis en entornos digitales. (Almansa, et, al, 2021, pág. 17).

A esto se suma una serie significativa de denuncias mediante las redes sociales por parte de organizaciones como SINALTRADEMA, Asoexpress y UGETRANS, sindicatos asociados de las empresas que hacen parte del Sistema Integrado de Transporte Público de Bogotá y ante las cuales no se ha tenido una buena comunicación mediante grupos focales o una escucha activa que permita contrarrestar y de manera ética, transparente y coherente brindar respuesta a los comentarios negativos que se han generado y los cuales son vistos por parte de su

comunidad digital de forma negativa; todo esto, deriva de una falta clara de un Manual de Crisis que logre brindar un panorama adecuado sobre cómo actuar en este tipo de situaciones.

Sin duda alguna esto impacta negativamente en los objetivos organizacionales, pues si bien es cierto la reputación es un intangible para las empresas, esta, puede desestabilizar y perjudicar sectores tangibles de Consorcio Express afectando procesos como Gestión de Talento Humano o incluso desencadenar en protestas sociales que afecten la operación y deriven en multas por parte del Ente Gestor.

2.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA A INTERVENIR

2.1.1. Misión

Hacemos que la movilidad de nuestros usuarios del servicio público masivo de transporte en Bogotá sea eficiente, confiable y segura, en cumplimiento de los contratos de concesión suscritos con TMSA.

Lo anterior, en el marco de una empresa sostenible, una cultura organizacional basada en valores, equipo humano de alto desempeño, adecuado relacionamiento con las comunidades y el medio ambiente a través de una flota con tecnologías limpias.

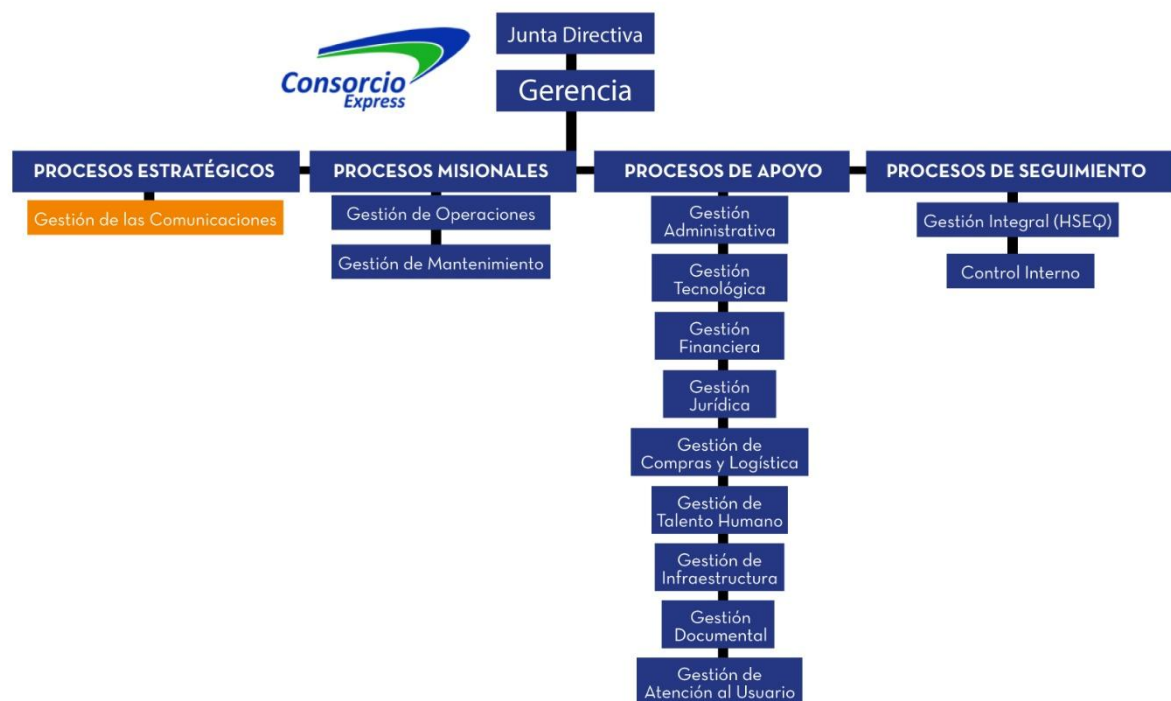
2.1.2. Visión

A 2028, CEX contará con más de la mitad de su flota con tecnologías limpias, equipos de alto desempeño y líderes a nivel nacional en el sector; siendo reconocidos por cumplir de manera eficiente con los estándares de servicio en condiciones económicas de equilibrio.

2.1.3. Mapa de procesos

En el siguiente mapa de procesos se detalla la forma en la que se encuentra conformada en su organigrama la compañía y como cada una de las áreas hace parte de un segmento estratégico, misional, de apoyo o de seguimiento en búsqueda de generar una integración de manera mancomunada y que logre dar los resultados esperados; sin embargo, para el caso del presente trabajo se ha dejado resaltado el proceso de Gestión de las Comunicaciones, pues es allí donde se presenta el problema detectado y al cual a través de la metodología descriptiva y analítica se busca diseñar una propuesta para fortalecer la reputación de Consorcio Express.

Grafico1. Mapa de Procesos CEX.



Fuente: Elaboración propia, tomando como insumo base el organigrama de CEX.

2.1.4. Descripción del proceso a intervenir

Gestión de las Comunicaciones es una de las áreas base de la organización, la cual se encuentra en el mapa organizacional ubicado como uno de los procesos estratégicos que buscan impactar significativamente a nivel interno y externo en la organización; su misionalidad se basa en la comunicación interna y externa, garantizando la coherencia comunicativa, narrativa

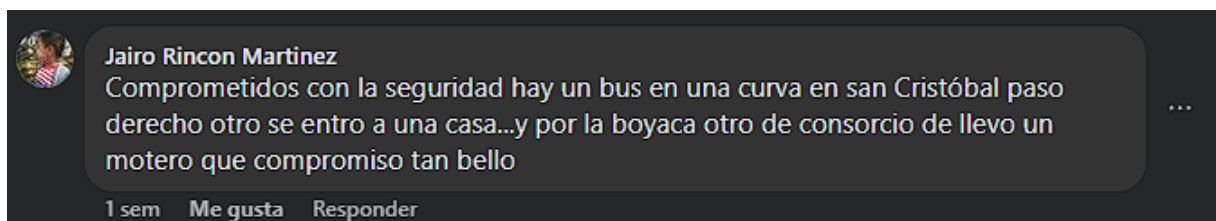
y que logre cautivar a los stakeholders para aumentar la interacción con sus publicaciones y una respuesta positiva con los contenidos presentados.

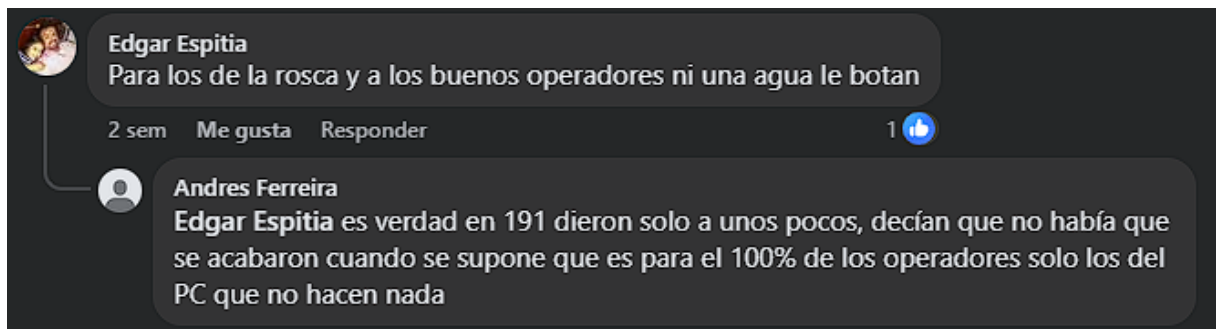
Adicionalmente, se encuentra conformado por un Coordinador, dos analistas y dos diseñadores gráficos que buscan contar una comunicación integral, encaminada a informar de forma clara y veraz a los colaboradores, usuarios, proveedores y Ente Gestor a través de la creación y desarrollo de piezas comunicativas y demás herramientas difundidas a través de los canales internos y externos de comunicación; manteniendo los estándares de calidad y cumplimiento en cada una de las actividades, preservando el compromiso, respeto, trabajo en equipo y honestidad en los mensajes emitidos desde y hacia cada uno de los procesos y personal dentro y fuera del Concesionario.

2.1.5. Descripción del problema que presenta el proceso

Si bien es cierto el proceso cuenta con una estructura interna adecuada para la ejecución de sus respectivas funciones estratégicas en la organización, se evidencia un claro desconocimiento del panorama a nivel reputacional, permitiendo que la crisis con los sindicatos logre escalar y permea todos los niveles de la organización, poniendo en tela de juicio la labor del proceso de Gestión de las Comunicaciones, pues se ha permitido que los comentarios negativos que circulan en las redes sociales generen un efecto bola de nieve, ya que al no contar con un Manual de Crisis que logre revertir la situación reputacional se ha permitido que los usuarios en las redes sociales puedan desarrollar prejuicios frente a la labor de Consorcio.

Grafica 2. Comentarios en plataformas digitales de la labor del Concesionario.





Fuente: Facebook Consorcio Express.

Lo descrito y basados en las evidencias obtenidas en las redes sociales del concesionario se basa en una falta clara de implementación de estrategias para dar respuesta a los comentarios de las redes sociales que logre vincular las nuevas dinámicas narrativas, pues se ha optado por la nulidad denotando que el proceso no cuenta con un norte en temas claves como la vocería en los canales Online; pues cuando la crisis ya ha logrado escalar y los entes distritales solicitan una respuesta, es cuando se genera un comunicado a la opinión pública, pero es importante señalar que este no remplaza la ejecución adecuada que se debería tener en este tipo de procesos, frente a ello Losada (2018) indica que es necesario mantener una transparencia con los stakeholders frente a las acciones acontecidas en la organización, lo cual resulta siendo una falla latente en el entorno de la compañía.

La transparencia en situaciones de crisis debe llegar a mostrar de forma fiel los hechos que la empresa conoce, mostrando de forma textual y audiovisual toda la realidad para que los públicos prioritarios (afectados y familias, empleados y medios de comunicación) puedan tener la posibilidad de reconocer la realidad y hacerse una idea cabal de sus implicaciones. (Losada, 2018, pág. 193).

3. ESTABLECIMIENTO DE PLANES DE ACCIÓN PARA LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA

La propuesta establecida frente a la realización de planes de acción en búsqueda de soluciones para Consorcio Express parte de la premisa que la reputación corporativa es un intangible destacado en las organizaciones, pero que además no puede gestionarse únicamente cuando se presente una crisis al interior de la compañía, por el contrario, es una tarea constante y permanente.

Bajo este panorama el objetivo se basará en fortalecer el proceso de Gestión de Comunicaciones mediante la implementación de estrategias preventivas y correctivas que permitan mejorar la reputación, el tiempo y las respuestas dadas desde el concesionario a su público objetivo, siendo un factor fundamental en la búsqueda por resolver la problemática basada en la gestión de crisis y a su vez mejorará el desempeño no solo del proceso señalado, sino de toda la organización mejorando la forma en la que es percibida; partiendo del conocimiento centrado en que la comunicación debe ser uno de los ejes principales de la empresa y, como es establecido por Ariste (2021), no debe entenderse como una opción, pues más allá de eso, su no gestión adecuada deriva en conflictos internos y externos.

Somos personas. Vivimos en relación con los demás en nuestro entorno profesional y personal. Trabajamos con personas. Atendemos a personas. Convivimos con personas. Necesitamos comunicarnos. No es opcional. Queramos o no, nos comunicamos en todo momento de una forma verbal y no verbal. Necesitamos ser eficaces en nuestra comunicación. Comunicarnos nos resulta difícil, frustrante y costoso. A veces no sabemos cómo hacerlo. Otras, puede generar conflictos que erosionan la energía física, mental y emocional. (Ariste, 2021, pág. 1).

3.1. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

El planteamiento de los objetivos descritos permiten generar una articulación con las falencias detectadas de forma macro a nivel organizacional y de forma micro con el proceso de Gestión de las Comunicaciones, partiendo de la búsqueda constante por el fortalecimiento frente a las crisis en las que se ha visto envuelta Consorcio Express debido a la falta del Manual y Comité de Crisis que logre articular soluciones y respuestas adecuadas, por lo cual se plantea:

Implementar un Plan Estratégico de Comunicaciones que fortalezca la reputación frente a una crisis comunicativa a nivel interno o externo mediante la creación de manuales y procedimientos que permitan mantener un monitoreo constante y brindar una capacitación asertiva a los voceros de la compañía.

Para el cumplimiento de este objetivo principal, es necesario el desarrollo de una serie de objetivos específicos que tracen de forma adecuada la comunicación en la organización, donde se encuentra:

1. Desarrollar un Comité de Crisis interdisciplinario que coordina las decisiones y lineamientos durante un escenario de riesgo reputacional.
2. Diseñar e implementar un Manual de Crisis que establezca de forma clara el procedimiento adecuado para la atención de riesgos reputacionales internos o externos.
3. Mejorar la comunicación con los sindicatos de Consorcio Express y articular actores claves dentro de la organización mediante estrategias de grupos focales y comunicación transparente.
4. Implementar un sistema de monitoreo y respuestas asertivas para los comentarios y contenidos generados mediante las redes sociales que afecten la reputación de la empresa.

3.2. DESCRIPCIÓN DE LA SOLUCIÓN

Sin duda alguna la prevención es una parte fundamental para el fortalecimiento reputacional de Consorcio Express, por lo cual, mediante el desarrollo e implementación de un Manual de Crisis se busca definir los procedimientos, responsables, tiempos de respuesta y lineamientos que deben cumplir tanto el proceso de Gestión de las Comunicaciones, como los voceros de la organización, comprendiendo que como es señalado por De Armas (2023), estos últimos deben tener un proceso constante de capacitación para mejorar sus cualidades de comunicación asertiva y así evitar que debido a una mala práctica se pueda agudizar la crisis en la que se encuentra envuelta la organización.

Un funcionario que asume esta función, puede aprender y entrenarse de manera constante hasta lograr alcanzar un alto nivel de profesionalismo, en aras de cumplir su misión. Hay un número importante de cualidades que el portavoz está en capacidad de desarrollar, a través de su preparación y de la práctica cotidiana. No existe un vocero perfecto o infalible. Todos en algún momento pueden cometer errores, algo que la institución y sus directivos deben comprender claramente. (De Armas, 2023, pág. 103).

En articulación con el manual descrito anteriormente y la capacitación constante a los voceros la creación del Comité de Crisis será una pieza fundamental en la identificación de riesgos comunicativos, además del análisis y respuestas oportunas, siendo un apoyo considerable para el proceso de Gestión de las Comunicaciones; contando allí con líderes claves interdisciplinarios, como el Gerente General, proceso jurídico, de Talento Humano, Operaciones y Mantenimiento, que permitirán coordinar las acciones encaminadas a mantener la reputación de Consorcio Express.

Finalmente y para generar una medición de la estrategia implementada se debe contar con un sistema de monitoreo en los canales Online y Offline que permita mantener un seguimiento, trazabilidad y posibles soluciones o respuestas a los contenidos generados que impacten la reputación de la empresa, tomando aquí como punto fundamental lo expresado

por el National Democratic Institute (2020), que señala la importancia de este tipo de análisis para la identificación de la distribución de información que puede afectar las organizaciones.

El objetivo de recopilar y analizar datos es entender la manera en que se distribuye la información dentro de una red. ¿Qué historias están ganando fuerza? ¿Qué usuarios son los más influyentes? ¿Qué dominios de noticias se citan con más frecuencia en la conversación? Con un sólido conjunto de datos y las herramientas adecuadas, puede comenzar a responder estas preguntas con especificidad y deducir la dinámica de la difusión de información en el espacio en línea que está observando. (National Democratic Institute, 2020, pág. 20).

Todo el proceso descrito anteriormente debe ir respaldado por una serie de KPIs que permitan demostrar la gestión frente a los directivos de la organización, teniendo presente que ante una situación de crisis incluso los socios de la compañía esperan información en tiempo real sobre las soluciones brindadas y la tasa de disminución de menciones negativas frente a la compañía, siendo este, uno de los factores iniciales a medir durante la estrategia, contando además con la tasa de Engagment que permite identificar el sentimiento generado y si este va cambiando a medida que las respuestas brindadas se van articulando en las redes sociales y finalmente una tasa de resolución para detectar cuantos comentarios o contenidos negativos se han logrado resolver de manera oportuna, ética, transparente y adecuada.

3.3. SECUENCIA DE ACTIVIDADES PARA EJECUCIÓN DE LA SOLUCIÓN

Dada la necesidad latente de prevención y manejo adecuado de las crisis reputacionales de la organización, las cuales que deben afrontarse de manera estratégica en Consorcio Express, es necesario mantener una secuencia de actividades que logren describir las fases, responsables y tiempos que tomará su ejecución para que la solución al problema descrito en capítulos anteriores se realice de forma asertiva.

Es por ello que inicialmente se debe contemplar un proceso de diagnóstico, planeación y diseño de un Manual de Crisis que a su vez permita la creación del Comité de Crisis liderado y

conformado por el proceso de Gestión de las Comunicaciones y la Gerencia General; durante este proceso es fundamental además que en un tiempo no mayor a una semana se puedan reunir todos los procesos que harán parte de esta iniciativa con el fin de contratar un asesor externo que brinde un lineamiento y capacitación inicial a cada uno de los aquí señalados, tomando como precedente que deben conocer de primera mano lo establecido en el manual para comprender su alcancé, procedimiento y demás factores claves, que como es indicado por Vidal (2022), parten de la planificación de este tipo de estrategias institucionales en búsqueda de la resolución de problemas como el evidenciado en la compañía.

Ante este contexto la planificación en torno a los procesos comunicativos es esencial para la gestión eficiente de una organización. La creación de políticas, manuales o cualquier otro documento normativo en comunicación como parte de estrategias institucionales resulta cada vez más una necesidad, puesto que estos productos comunicativos buscan resolver problemas y aprovechar oportunidades. (Vidal, 2022, pág. 260).

Posteriormente, se deberá generar la implementación a nivel organizacional del manual que cuenta con los procedimientos necesarios para monitorear y responder de manera articulada los comentarios o contenidos que desde los sindicatos o cualquier otro stakeholder impacten la reputación de la compañía, para ello además en esta segunda fase se generará la capacitación de los voceros designados por la compañía para acudir a los llamados de los medios de comunicación o transmitir mediante las redes sociales un parte de tranquilidad sobre la crisis presentada con el objetivo de minimizar y evitar que la problemática logre escalar afectando todos los niveles de la compañía; estos representantes deberán velar por la comunicación asertiva, transparencia, ética organizacional y coherencia durante la transmisión de sus comunicados, por ello, se toma como referente a Pustjens (2020) que señala la importancia de una comunicación eficaz en situación de crisis.

Una crisis conlleva muchas incógnitas e incertidumbres y esto conduce al miedo, la ansiedad y la ira, principalmente sobre lo que podría suceder. Esto hace que una

comunicación eficaz en situaciones de crisis sea un recurso estratégico que puede contribuir al éxito de la respuesta a la crisis. (Pustjens, 2020, pág. 3).

Claramente, durante estas actividades el relacionamiento con las comunidades tiene un punto sumamente destacado, pues como se mencionaba la prevención hace parte indispensable del cuidado reputacional de la organización, por ello, se hace necesario establecer mesas de diálogo con los sindicatos y fomentar grupos focales con diversos colaboradores pertenecientes a todos los procesos de Consorcio Express para fomentar un proceso de escucha bidireccional y mantener una sana convivencia que logre ser transmitida de forma interna y externa, reforzando aquí además mediante una narrativa de Storytelling basada en el HumandBranding la importancia de cada colaborador para la consecución de los objetivos institucionales.

Finalmente, con el fin de mantener informada a la gerencia y comprender el avance en la estrategia organizacional, además del impacto del manual y sus procedimientos, se deberá contar con una actividad de seguimiento y mejora continua mediante el uso de indicadores como la tasa de disminución de menciones negativas, la tasa de Engagment y la tasa de resolución, las cuales se tomarán como insumo para incluso reforzar la comunicación de Consorcio Express y como es mencionado por García (2013), servir como insumo para mejorar la imagen pública y fortalecer la reputación.

Las crisis pueden provocar una respuesta adversa de nuestro entorno, pero una buena gestión de comunicación no sólo puede paliar sus efectos, sino que, además, con la adecuada gestión del plan puede llegar a convertirse en un futuro beneficio para la empresa, reforzando su imagen pública y su posición con respecto a la competencia. (García, et, al, 2013, pág. 54).

3.4. DESCRIPCIÓN DE RECURSOS NECESARIOS PARA LA EJECUCIÓN DE LA SOLUCIÓN

La implementación de la propuesta aquí descrita requiere la articulación de una serie significativa de recursos humanos, tecnológicos, financieros y organizacionales que garanticen su adecuada ejecución, pero que además logren su preservación en el tiempo como insumo clave para el monitoreo, identificación, actuación y mejora continua de la comunicación en Consorcio Express durante una crisis reputacional.

Inicialmente, es necesario contar unos recursos humanos que permitan planificar, orientar, coordinar y poner en ejecución cada uno de los objetivos y estrategias planteadas para la organización; pero además es allí donde se encuentra un factor diferencial en la búsqueda por resolver el problema actual por el que atraviesa Consorcio Express, siendo estos los voceros que brindan mediante su comunicación un parte de tranquilidad, pero que además funcionan como garantes de una comunicación bidireccional con los sindicatos y demás stakeholders que afectan la reputación institucional.

Para la ejecución de la solución planteada se establecen además unos recursos tecnológicos que permitan recolectar, organizar y analizar la información que se encuentra en los motores de búsqueda, redes sociales y demás medios a los cuales se puede hacer un seguimiento permanente frente a los factores reputacionales de la compañía, pero además darán un planteamiento inicial para comprender el avance de la estrategia mediante el análisis de los KPIs.

Es en este punto donde los recursos documentales cumplen una función especial para proporcionar las directrices, procedimientos y lineamientos que serán un insumo obligatorio en la ejecución estrategia del Manual de Crisis, mezclándose incluso con los recursos financieros que buscan garantizar una inversión económica para generar una implementación basada en capacitaciones constantes para los voceros de la organización y el Comité de Crisis, pues se considera esto como un factor fundamental, ya que la comunicación durante una crisis depende, en gran medida, de la credibilidad de quienes representan a la organización; en escenarios de alta exposición mediática, como el que enfrenta Consorcio Express, un mensaje

contradictorio o improvisado puede incrementar la incertidumbre, fortalecer rumores y deteriorar aún más la reputación institucional.

Todo ello debe estar plenamente respaldado por los recursos organizacionales, pues sin el apoyo de la gerencia, los directivos de la compañía y demás líderes de los procesos sería imposible implementar una estrategia mancomunada que logre sacar adelante la comunicación en tiempos de crisis, tomando aquí como referencia a Jiménez (2008), cuando indica que muchos directivos optan por pensar que la crisis se debe resolver cuando se presente, pero no están listos para una preparación constante y previa, algo que como en el caso de Consorcio Express termina afectando a la organización.

El hecho de que las crisis aparezcan de forma inesperada es lo que provoca que en muchas empresas no se tenga la conciencia de lo necesario que resulta poseer un plan de gestión de crisis. Muchos directivos optan por pensar que cuando llegue la crisis ya se intentará hacer frente a esta situación de manera, pero lo que no saben, es que uno de los factores más importantes en esas circunstancias es el factor tiempo, y ganarle la partida requiere preparación y prevención. (Jiménez, 2008, pág. 205).

Sin duda alguna cada uno de los recursos aquí descritos funcionan como un engranaje que complementa a su vez cada acción que se ejecutará en la empresa, pero que, además dan a entender que el proceso no solo parte de la ejecución durante una crisis, sino de una capacitación previa para evitar que un efecto bola de nieve logre golpear la compañía cuando estos casos, presentados principalmente por los sindicatos, se materialicen y demuestran que una comunicación bidireccional y estratégica es parte indispensable para que la consecución de objetivos y disminución del impacto negativo en los canales Online y Offline.

4. DEFINICIÓN DEL ALCANCE DE LA SOLUCIÓN, PARTES INTERESADAS, CRONOGRAMA Y PRESUPUESTOS.

Es impórtate reconocer que Consorcio Express presenta una difícil situación reputacional que tiene un crecimiento constante basado en una nula respuesta ante los comentarios negativos y contenido que deja en tela de juicio el tema laboral al interior de la organización; por lo cual, frente a ello se busca fortalecer de forma micro, inicialmente el proceso de Gestión de las Comunicaciones, para luego de forma macro capacitar a los voceros de la organización mediante un modelo preventivo y estratégico para la gestión de la crisis reputacional, lo cual tendrá un beneficio que vincula la comunicación bidireccional con los sindicatos y logrará como es establecido por Vahos (2018) una retención del personal y la consecución de nuevos objetivos al demostrar la importancia de la participación de todos los colaboradores en la construcción empresarial basada en la ética, transparencia y el respeto.

El primer beneficio de una buena reputación es que permite desarrollar la capacidad de atraer y retener a los empleados. En primer lugar, origina un clima organizacional adecuado e idóneo para la consecución de los objetivos empresariales; todo gerente sabe que un buen clima organizacional propicia que los empleados estén motivados y con buena disposición para entregar todo de sí en la consecución de los objetivos de la empresa. (Vahos, 2018, pág. 94).

4.1. ALCANCE FINAL DE LA SOLUCIÓN

La propuesta de intervención busca en su alcance fortalecer el proceso de Gestión de las Comunicaciones de la compañía Consorcio Express lo cual se basa en la prevención, monitoreo y generación de estrategias basadas mediante la elaboración del Manual de Crisis, un documento esencial para que la compañía pueda mejorar su reputación y estar preparada para aquellos casos que presenten una falla en su comunicación que a corto o largo plazo perjudiquen la forma en la que es percibida la empresa por parte de los stakeholders.

Para ello se crea además la necesidad de la formación de un Comité de Crisis que este conformado de forma interdisciplinaria, los cuales, serán garantes del cumplimiento del

manual y además postularan a los voceros designados para brindar información ante los medios de comunicación Online y Offline; lo cual hace parte de un proceso de reconstrucción comunicativa apalancado inicialmente en prevenir este tipo de incidentes y que lleguen a generar una viralización mediante las redes sociales, para posteriormente articularse con storytelling y cambiar la forma en que es percibida la compañía, pues como lo argumenta Huang (2025), que hay formas distintas de contar las historias de vida y experiencias personales, que si lo tomamos como ejemplo para este tipo de compañía le permitirá mostrar mediante el Human Branding los beneficios que tienen los colaboradores y sobreponer la narrativa de los sindicatos.

The findings suggests that storytelling is not homogenous but takes on at least three different but co-occurring forms as follows: personal-experience storytelling, brand-centric storytelling and life-integrated storytelling. Each mode does not in the same way, however, map onto the theoretical variables. Storytelling of personal-experience elicited narrative immersion above, which is consistent with transport theory positing that the inclusion of rich and life-like experiences. (Huang, 2025, pág. 298).

Finalmente la solución planteada, como se ha expresado, no solo busca hacer frente a las problemáticas reputacionales de Consorcio Express, sino desarrollar una serie de resultados como por ejemplo el establecimiento de un sistema de prevención y monitoreo de comentarios o contenidos negativos frente a la marca, el fortalecimiento de la comunicación con los sindicatos y el incremento de percepción basada en la transparencia, ética y confianza institucional; factores que resultan claves en la consecución y propuesta a futuro de los objetivos de la empresa.

4.2. IDENTIFICACIÓN DE RESPONSABLES DE LAS ACTIVIDADES PARA EJECUCIÓN

Para el cumplimiento y ejecución de los objetivos propuestos es necesario inicialmente sensibilizar a los integrantes del Comité de Crisis, además de otros procesos involucrados como Talento Humano y claramente Gestión de las Comunicaciones, sobre la importancia de establecer una comunicación asertiva y bidireccional con el fin de mitigar en la mayor medida

posible las comunicaciones negativas que surjan desde los sindicatos y que puedan afectar la reputación de Consorcio Express, posteriormente dicha identificación de manera estructurada contará con los siguientes responsables:

Gerente General: Tomará su rol como líder y aprobador final del proyecto de Manual de Crisis para garantizar que lo propuesto se encuentre alineado con los objetivos de Consorcio Express, además de ser el presidente del Comité de Crisis y primer vocero de la organización.

Gestión de las Comunicaciones: Su función es quizás de las más importantes, pues consta de la elaboración, socialización y posibles ajustes al Manual de Crisis pero también de la puesta en marcha de la estrategia comunicativa que busca cambiar la percepción de los stakeholders, todo ello desde la creación de narrativas innovadoras, pero además de la comunicación bidireccional siendo partícipe de los grupos focales para conocer la percepción de los colaboradores; bajo este aspecto el Coordinador de Comunicaciones actuara también como uno de los voceros de la organización.

Dirección de Talento Humano: Estarán inmersos en el Comité de Crisis, pues su función parte del relacionamiento social con los colaboradores y son los encargados de la creación de los grupos focales donde se busca escuchar de mejor manera a los sindicatos para detallar aspectos que permitan mejorar el bienestar de estos empleados y minimizar los contenidos negativos que llegan a las redes sociales.

Dirección Jurídica: Se encargará del acompañamiento en la elaboración del Manual de Crisis, garantizando que se cumplan los lineamientos legales, adicionalmente este proceso funcionará como vocero designado buscando que los comunicados minimicen los riesgos legales que puedan ocurrir.

Comité de Crisis: Su función parte del seguimiento, aprobación y designación normativa frente al Manual de Crisis, pero además es garante de que los voceros cuenten con la capacitación respectiva para fomentar una comunicación asertiva ante los canales Online y Offline; además de generar un seguimiento a las acciones durante una crisis comunicativa y asegurar que ningún proceso interno de la organización sufra pérdidas importantes debido a los comentarios negativos.

Consultor externo: Su participación a nivel institucional parte de la importancia de capacitar al Comité de Crisis y a los voceros institucionales basado en su conocimientos y experiencias, en búsqueda del fortalecimiento de la comunicación asertiva y el manejo ante situaciones de crisis, pues es importante destacar que se debe trabajar el manejo de emociones ya que al ser los representantes ante medios de comunicación se pueden presentar ataques personales que deben ser manejados de la mejor manera, logrando incluso como es mencionado por Velasquez (2024) adaptarse el lenguaje a todas las plataformas comunicativas.

Los voceros deben manejar múltiples canales de comunicación, desde comunicados de prensa tradicionales hasta medios sociales, blogs y foros en línea. Cada canal tiene su propio estilo y audiencia, y los voceros deben adaptar su mensaje; en consecuencia, la función del vocero se ve profundamente influenciada por los comportamientos y las expectativas de las audiencias contemporáneas. (Velasquez, 2024, pág. 147).

4.3. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

Cada objetivo definido y establecido en la estrategia busca fortalecer el proceso de Gestión de las Comunicaciones y la reputación de Consorcio Express, pero además poner los cimientos que generen un sistema de monitoreo y prevención basado en el Manual y Comité de Crisis, por lo cual la ejecución asertiva de un cronograma de actividades permite, como es establecido por Ochoa (2022), comprender hacia dónde va la empresa para guiar el crecimiento organizacional y consolidar la forma en la que es percibida por los stakeholders.

Al crear un plan estratégico, hay ciertos objetivos que la organización está tratando de satisfacer durante la ejecución del plan estratégico. Comprender los objetivos organizacionales de un plan corporativo estratégico ayudará a crear planes eficientes para guiar el crecimiento de la organización. (Ochoa, 2022, pág. 197).

Por lo anteriormente expuesto se desarrolla un cronograma que tendrá una implementación de 9 meses y busca la ejecución asertiva de la solución propuesta para Consorcio Express.

Tabla 1. Cronograma de actividades.

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9
Diagnóstico final y planificación	X								
Creación del Comité de Crisis y asignación de voceros	X	X							
Diseño del Manual de Crisis		X							
Diseño del Manual de Vocería		X	X						
Capacitación de voceros			X	X			X	X	
Implementación del sistema de monitoreo			X	X	X	X	X	X	X
Implementación de protocolos de respuesta				X	X	X	X	X	X
Mesas de diálogo con sindicatos				X	X	X	X		

Realización de Plan de Medios con estrategia Human Branding								X	X
Seguimiento mediante KPIs					X	X	X	X	X
Evaluación y mejora continua								X	X

Fuente: Elaboración propia.

4.4. PRESUPUESTO

La inversión propuesta para la implementación de la estrategia destinada a fortalecer la reputación de la organización busca centrarse además en cambiar la percepción de los stakeholders y aunque tiene una inversión importante se busca contar con los recursos básicos, entendiendo la crisis por la que atraviesa la organización, la cual no se quiere profundizar más o generar afecciones tangibles que puedan desencadenar un problema en otro proceso; entiendo así, que el presupuesto termina convirtiéndose en un componente estratégico clave para fortalecer la sostenibilidad y garantizar una comunicación que esté basada en los objetivos propuestos y alineados con la visión de Consorcio Express.

Tabla 2. Presupuesto contemplado para 9 meses.

Rubro	Valor
Coordinador de Comunicaciones	\$36'000.000
Diseñador Gráfico	\$22'500.000

Coordinador de Talento Humano	\$36'000.000
Consultor Jurídico (3 meses)	\$6'000.000
Capacitación de voceros y Comité de Crisis (Consultor Externo).	\$5'200.000
Participación de Miembros del Comité y voceros (horas de capacitación y análisis).	\$ 40'000.000
Plataforma de monitoreo de redes sociales (7 meses)	\$3'500.000
Material pedagógico y documentos institucionales para sindicatos	\$2'500.000
Jornadas de mesas de diálogo con sindicatos	\$2'000.000
Plan de Medios en canales tradicionales de comunicaciones que consta de 1 comercial transmitido 3 veces, 5 cuñas radiales transmitidas 20 veces y una publicación en medio impreso.	\$55'000.000
Herramientas tecnológicas y licencias (Adobe Creative, almacenamiento en la nube, software de análisis)	\$2'300.000
Campaña digital en redes sociales (Facebook, Instagram, LinkedIn y Google Ads)	\$8.000.000
Total estimado para ejecución	\$219'000.000

Fuente: Elaboración Propia.

Finalmente, el planteamiento presupuestal establecido es la base para fortalecer la reputación de la compañía a corto plazo, pero además generar una serie de campañas estratégicas derivadas de los objetivos propuestos para la resolución de la problemática que vive el concesionario; las cuales son fundamentales para que basados en el Human Branding los

stakeholders puedan desencadenar un sentido de apropiación con la marca y como es señalado por Juan (2024) se sientan atraídos por los valores y el estilo de vida que se promueve, siendo esto clave para mejorar la reputación y el posicionamiento de marca de Consorcio Express.

Sabemos que una marca ha calado hondo en nuestras mentes cuando nos sentimos más atraídos por los valores o el estilo de vida que promueve que por el producto que vende. Cuando nos sumamos a sus tendencias y nos sentimos identificados con la personalidad que transmite. Pero esto no es pura casualidad. Las Human Brands desarrollan estrategias, que parten de estudios que miden el comportamiento y las necesidades las personas, para conectar con el público a través de la emoción. (Juan, 2024, párr. 6).

5. CONCLUSIONES

Sin duda alguna actualmente uno de los mayores activos para las organizaciones es la reputación, ya que si bien es cierto es intangible, la percepción de estas puede verse sumamente beneficiada o en su defecto afectada debido a una mala práctica comunicativa, lo cual impacta tangiblemente para el caso de Consorcio Express en la baja participación en las convocatorias laborales o incluso mediante investigaciones por parte de los entes gubernamentales.

Bajo este panorama se busco entonces cumplir con el objetivo general definido para diseñar una propuesta de intervención que logrará reforzar la reputación de la empresa contemplando inicialmente el fortalecimiento del proceso de Gestión de las Comunicaciones para minimizar los efectos de una reactividad en los canales Online de la organización; producidos en gran medida, debido al poco relacionamiento con los sindicatos y la baja respuesta en las redes sociales frente a los comentarios o contenidos que involucran a la empresa de forma negativa, todo ello tomando como referente la importancia que tiene este tipo de plataformas en la consecución de los objetivos corporativos y como es definido por García (2023) denotar el impacto significativo que estas traen consigo.

Las redes sociales han tenido un impacto significativo en la sociedad actual, transformando la forma en que las personas se comunican, comparten información y conectan entre sí. A día de hoy, las redes sociales permiten que las personas puedan comunicarse desde cualquier parte del mundo, facilitando el intercambio de información aportando noticias, eventos y otros tipos de información de forma rápida y eficiente, desempeñado un papel crucial en la difusión de movimientos sociales y el activismo, permitiendo a las personas unirse y promover cambios significativos a nivel mundial, empoderando a los individuos y comunidades. (García, 2023, pág. 5).

Frente a ello y en respuesta a esta problemática que se presenta a nivel interno y externo, se estructuró una estrategia integral basada en la creación del Manual y Comité de Crisis, que

buscan además capacitar de manera asertiva a los voceros de Consorcio Express y de forma complementaria la implementación de mecanismos permanentes de monitoreo y respuesta que funcionen de manera preventiva para evitar que estas crisis logren escalar e impactar otros procesos; además de acciones orientadas a fortalecer la capacidad institucional y la percepción frente a los stakeholders.

Mediante el diagnóstico realizado se logró entonces comprender que una crisis comunicativa no surge solo cuando se presenta el problema, pues desde mucho antes ya se han fundamentado los cimientos para que empiece a afectar los diversos niveles de la organización; por lo cual, el monitoreo y la prevención son tan necesarios para lograr identificar y mitigar las acciones que se encaminan en poner en tela de juicio la reputación de la compañía y es en este punto donde el proceso de Gestión de las Comunicaciones estaba fallando en la compañía, pues los comentarios y contenidos negativos referentes a la organización fueron escuchados, pero no gestionados, siendo este un desencadenante de la crisis acontecida.

Es por esto que más allá de las estrategias planteadas en el presente proyecto e incluso de la puesta en marcha del Manual y Comité de Crisis, se debe tener presente que nada de esto funciona si la compañía no esta dispuesta inicialmente a escuchar a su público objetivo, puesto que la reputación se fundamenta además en la toma de decisiones éticas, transparentes y coherentes con la sostenibilidad de la organización y más si se toma en cuenta la volatilidad y viralización de los contenidos en redes sociales, los cuales pueden poner en jaque cualquier compañía que no sepa interactuar en este tipo de plataformas y minimizar los impactos negativos que los comentarios puedan desencadenar al ignorar, basándonos aquí en Moreano (2024) quien señala que la gestión adecuada de estos canales genera grandes oportunidades de negocio y la fidelización de los stakeholders.

Los medios digitales son una estrategia global que debería ser considerada como elemento clave para el crecimiento y consolidación de una compañía el contar con una presencia efectiva al igual que activa en este medio puede producir importantes oportunidades

de negocio, incrementar la fidelidad en los clientes, además de mejorar la reputación e imagen de la marca, puesto que les posibilita conocer de una mejor manera a su audiencia, lo cual le facilita la elaboración de campañas publicitarias personalizadas y efectivas. (Moreano, 2024, pág. 843).

Finalmente, mediante este proyecto se concluye que el fortalecimiento de la reputación de Consorcio Express es un proceso que debe tener constancia y disciplina por parte de cada uno de los actores claves relacionados en capítulos anteriores, pero además, si bien es cierto se cumplió con el objetivo establecido, se requiere el trabajo en equipo de los diversos y los procesos que conforman la organización para poder implementar las acciones necesarias que permitan mejorar la percepción de la empresa, pero también para contar con un sistema preventivo que evite el escalamiento de una crisis a nivel operativo y que afecte a toda la organización; todo ello será fundamental para consolidar una empresa que permita una comunicación asertiva, bidireccional, participativa y sobre todo con una orientación destinada a generar confianza en sus colaboradores, contemplando que ellos son el activo más valioso y que su opinión impacta de forma interna y externa.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almansa-Martínez, A., & Ponce, D. G. (2021). Comunicación de crisis en entornos digitales. *Más Poder Local*, 46, 14–24. <https://doi.org/10.56151/maspoderlocal.105>
- Ariste Mur, E. (2021). Escucha activa: Aprender a escuchar y responder con eficacia y empatía. Ediciones Díaz de Santos. <https://www.marcialpons.es/media/pdf/9788490523155.pdf>
- Cuenca Fontbona, J., & Verazzi, L. (2020). Comunicación interna total: Estrategia, prácticas y casos. Universitat Oberta de Catalunya. <https://www.digitaliapublishing.com/a/69978>
- de Armas García, M., & Fonseca Lorente, I. (2023). El vocero, un imperativo de la comunicación institucional en Cuba. *Política Internacional*, 5(2). <https://portal.amelica.org/ameli/journal/332/3323990009/3323990009.pdf>
- García Guillén, D. (2023). Plataforma para el análisis de comentarios en redes sociales [Trabajo de fin de grado, Universidad Politécnica de Madrid]. Archivo Digital UPM. https://oa.upm.es/75484/1/TFG_DAVID_GARCIA_GUILLEN.pdf
- García Ponce, D., & Smolak-Lozano, E. (2013). Comunicación de crisis: Compilación y revisión de teorías y taxonomías prácticas desde una perspectiva cualitativa. *Revista de Comunicación Vivat Academia*, 15(124), 51–67.
- Huang, K. (2025). Storytelling as a strategic tool in influencer marketing: Impact on engagement, authenticity and purchase intent. *Studies in Media and Communication*, 14(1), 291–303. <https://doi.org/10.11114/smc.v14i1.7935>
- Jiménez Enrique, A. M. (2008). *La gestión de la comunicación en situaciones de crisis: Propuesta de un modelo teórico*. *Comunicación y Hombre*, (4), 201–214. Universidad Pontificia de Salamanca.
- Juan, C. (2024, 9 de noviembre). *Human Brands, el poder de humanización de las marcas*. IEBS Business School. <https://www.iebschool.com/hub/human-brands-humanizacion-marcas-redes-sociales/>
- Losada Díaz, J. C. (2018). *(NO)CRISIS: Comunicación de crisis en un mundo conectado*. Editorial UOC.

- Martínez, C. (24 de Enero de 2018). Investigación descriptiva: definición, tipos y características. Obtenido de <https://www.lifeder.com/investigacion-descriptiva>
- Monje Álvarez, C. A. (2011). Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa: Guía didáctica. Universidad Surcolombiana.
- Moreano, C., Escobar, T., Haro, E., & Villagómez, P. (2024). *Redes sociales y su impacto en el entorno digital de las empresas*. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 8(2), 831–857. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i2.10531
- National Democratic Institute. (2020). *Análisis de datos para el monitoreo de redes sociales: Guía sobre técnicas, herramientas y metodologías para el monitoreo y análisis de redes sociales*. National Democratic Institute. https://www.ndi.org/sites/default/files/242005_NDI_Social%20Media%20Monitoring%20Guide_Spanish.pdf
- Ochoa Quirola, K. G., Loaiza Massuh, E. M. de L., & Huacón Cruz, P. A. (2022). *Importancia de la planificación estratégica para el crecimiento empresarial*. RECIMUNDO, 6(3), 192–201. [https://doi.org/10.26820/recimundo/6.\(3\).junio.2022.192-201](https://doi.org/10.26820/recimundo/6.(3).junio.2022.192-201)
- Pustjens, C. (2020). *Guía de comunicación en situaciones de crisis*. Instituto Nacional Demócrata para Asuntos Internacionales (NDI).
- Vahos-Zuleta, F. C. (2018). ¿Cómo gestionar una crisis reputacional? *Revista Perspectiva Empresarial*, 5(1), 93–108. <https://doi.org/10.16967/rpe.v5n1a7>
- Velásquez Benavides, A. V., Vela Vines, F., & Rodríguez-Hidalgo, C. (2024). Voceros y periodistas en la era digital: Comunicación, opinión pública y nuevas plataformas. *ComHumanitas*, 15(2), 143–157. <https://doi.org/10.31207/rch.v15i2.452>
- Vidal Díaz, D., Vidal Díaz, D., & Gutiérrez López, O. (2022). *Principios para la elaboración de un manual para la gestión de comunicación de crisis en las organizaciones*. Explorador Digital, 6(3), 258–283. <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v6i3.2313>