

Escenarios de riesgo y gestión de la comunicación en situaciones de crisis en las empresas de Manizales

JOSÉ FERNANDO GIRALDO HERNÁNDEZ¹

Artículo recibido el 17 de junio de 2012, aprobado para su publicación el 26 de agosto de 2012.

Resumen

La vertiginosidad de los mercados globales, el desplome de la bolsa de valores, los sistemas informáticos, las tecnologías, los desastres naturales, las transacciones bursátiles y la dinámica propia del mundo empresarial moderno son algunos hechos mundiales que han puesto a las organizaciones al filo de diferentes situaciones que ponen en riesgo tanto su estabilidad económica-empresarial como su imagen y reputación.

Esta situación mundial es aún más visible cuando trasladamos estos escenarios al campo de las organizaciones, bien sea empresa, de servicios, comercial, institución, fundación, administración pública o gubernamental.

La crisis está inmersa en el desarrollo de nuestro mundo por lo tanto también se hace necesario identificar los escenarios de riesgo a los que están expuestas las empresas de la región con el fin de generar acciones proactivas comunicacionales para minimizar el impacto de éstos sobre la dinámica organizacional.

Elementos como la imagen y la reputación son claves en el desarrollo de este trabajo ya que son directamente afectados al momento de presentarse una situación crítica. En este contexto surge la pertinencia del trabajo, cuyo problema de investigación gira en torno a cómo afrontan las organizaciones de los sectores industrial, público y de servicios del triángulo del café las situaciones de crisis desde la planificación e implementación de sistemas operativos y comunicacionales estratégicos. Será pues este estudio una primera mirada desde la prevención del riesgo para las organizaciones regionales y un primer acercamiento a posibles soluciones estratégicas que permitan minimizar los daños causados por las situaciones críticas en temas de imagen, reputación, estabilidad empresarial, comercial y financiera, aportando a la permanencia en el tiempo y en el mercado.

1 Comunicador Social y Periodista. **Máster en Gestión y Dirección Comercial, de Publicidad, Comunicación y Marketing**. Experto en Coaching Organizacional y Programación Neurolingüística. Docente del Área de Estructuras Sociales del Programa de Comunicación Social y Periodismo de la Universidad de Manizales. Experto en comunicación organizacional. Consultor empresarial. Email: jfgiraldo@umanizales.edu.co

Palabras clave: crisis, comunicación para la crisis, imagen, reputación, gestión de crisis, organización.

Abstract

The giddiness of global markets, the collapse of the stock market, computer systems, technologies, natural disasters, stock transactions and the dynamics of the modern business world are some facts that have put the edge of organizations different situations that threaten their economic stability-both business and its image and reputation.

This global situation is even more visible when we translate these scenarios into the field of organizations, whether business, service, commercial, institution, foundation, public administration or government.

The crisis is involved in the development of our world thus also necessary to identify risk scenarios to which they are exposed companies in the region to generate proactive communication to minimize their impact on organizational dynamics .

Elements such as the image and reputation are key to the development of this work as they are directly affected at presentation a critical situation. In this context that the relevance of the work, the research problem revolves around how organizations are facing the industrial, service and public coffee triangle crises from planning and implementation of operating systems and strategic communication. As this study will first look from risk prevention to regional organizations and a first approach to strategic solutions that minimize damage on issues critical situations of image, reputation, corporate stability, trade and finance, contributing to the residence time in the market.

Keywords: crisis, crisis communication, image, reputation, crisis management organization.

Punto de partida

Este trabajo de investigación pretende acercarse a las realidades del sector empresarial del eje cafetero en términos de la preparación que tienen las empresas para afrontar situaciones de crisis, su manejo y gestión desde la comunicación como factor clave – no el único - para la coordinación de acciones, pues “la comunicación por sí sola no puede resolver las grandes crisis. Ninguna crisis o conflicto, sean internos o externos, con víctimas o sin víctimas, se resuelve simplemente comunicando” (Costa, 2004, p.178).

Como punto de partida se entiende crisis como “un acontecimiento extraordinario, o una serie de acontecimientos, que afecta de forma diversa a la integridad del producto, la reputación

o a la estabilidad financiera de la organización; o a la salud y bienestar de los trabajadores, de la comunidad o del público en general” (Wilcox, et al. 2001, p.191). En este sentido, la crisis está inmersa en el desarrollo de nuestro mundo por lo tanto también se hace necesario identificar los escenarios de riesgo a los que están expuestas las empresas de la región con el fin de generar acciones proactivas comunicacionales para minimizar el impacto de éstos sobre la dinámica organizacional.

Así mismo, “la crisis se caracteriza, por consiguiente, por una ruptura de equilibrio: es un fenómeno grave, pero sin embargo normal, ligado al funcionamiento cotidiano de toda organización” (Asociación Paraguaya de Comunicadores Organizacionales, 2001) y por tal motivo es altamente susceptible de trato, atención y gestión.

Elementos como la imagen y la reputación son claves en el desarrollo de este trabajo ya que son directamente afectados al momento de presentarse una situación crítica, al respecto dice Enrique (2008, p.202):

“Sufrir una crisis puede suponer la pérdida de crédito, imagen y reputación poniendo en peligro su propia supervivencia y comprometiendo su futuro. 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”.

En este contexto surge la pertinencia del trabajo, cuyo problema de investigación gira en torno a cómo afrontan las organizaciones de los sectores industrial, público y de servicios del triángulo del café las situaciones de crisis desde la planificación e implementación de sistemas operativos y comunicacionales estratégicos. Así, identificando los escenarios de crisis a los que están expuestos los sectores industrial, hotelero, público, educativo, de fundaciones y las estrategias de comunicación previstas por las organizaciones, se construirá un panorama que permita plantear acciones estratégicas comunicacionales de acuerdo a las caracterizaciones de los escenarios encontrados. Será pues este estudio una primera mirada desde la prevención del riesgo para las organizaciones regionales y un primer acercamiento a posibles soluciones estratégicas que permitan minimizar los daños causados por las situaciones críticas en temas de imagen, reputación, estabilidad empresarial, comercial y financiera, aportando a la permanencia en el tiempo y en el mercado.

Diseño metodológico

Esta investigación tendrá un corte cualitativo- descriptivo, toda vez que este proyecto se encara a una realidad poco estudiada, analizada y medida desde la gestión de la comunicación y como lo asegura Galeano (2004, p.16) “la metodología cualitativa consiste en más que un conjunto de técnicas para recoger datos: es un modo de encarar el mundo de la interioridad de los sujetos sociales y de las relaciones que establecen con los contextos y con otros actores sociales”. Así pues se pretende estudiar, desde esta investigación social cualitativa, la realidad de las crisis en las organizaciones como un proceso histórico en construcción a partir de las lógicas organizacionales y comunicacionales.

Si bien se ha estigmatizado a la investigación cualitativa como una técnica que maneja “datos blandos”, es útil “cuando se conoce poco del tema o de la situación que se va a estudiar, como “inmersión inicial” que aporta elementos en la formulación del problema o en la fase descriptiva de la investigación” (Galeano, 2004, p.16).

Para el desarrollo de este estudio se tomará como referencia y guía metodológica los momentos planteados por Galeano (2004, p.29) que “Son de naturaleza simultánea y multiciclo. Permiten determinar la ruta metodológica que orienta el proceso investigativo, mediante múltiples construcciones e interpretaciones”. Así se propone **la exploración** como mecanismo que permite tomar primer contacto con el problema de investigación planteado, donde la revisión documental, los contactos previos y las visitas preliminares se convierten en las actividades básicas.

En este trabajo la fase de exploración permitirá acercarse al estado del arte del problema de estudio, el trabajo de gabinete como revisión documental que permita establecer categorías de análisis desde los diferentes autores que se aborden, recolección de información institucional de las organizaciones unidades de análisis a través de encuestas.

Por otro lado Galeano (2004) nos refiere como segundo momento **la focalización** que “centra el problema estableciendo relaciones con el contexto. Permite agrupar, clasificar, dar cuenta de la trama de nexos y relaciones [...] Es el momento llamado configuración.”(p.29).

En la fase de focalización se podrá establecer los comparativos entre los diferentes sectores a los que pertenecen las organizaciones y así encontrar sitios comunes frente a sus posibles escenarios de riesgo, cuya recolección de información se realizará a partir de una encuesta aplicada a las 10 organizaciones más representativas en cada uno los sectores industrial, público, hotelero y de ONG's y 15 instituciones educativas en Manizales. (Ver tabla No. 1). Este texto rinde cuenta de la fase de Focalización. Como informe parcial de esta investigación iniciada en el primer semestre de 2011 y que actualmente se encuentra en su fase de profundización.

Así mismo, este estudio tendrá un componente que permita analizar la realidad para acercarse a determinar los protocolos y estrategias utilizadas por las organizaciones en cuando al manejo de la comunicación en situaciones de crisis.

Finalmente el proceso investigativo de corte cualitativo cierra su ciclo con **la profundización**, que es la fase donde se interpreta los datos de la realidad observada para construir nuevos conceptos, categorías y teorías. En palabras de Galeano: “pretende reconfigurar el sentido de la acción social, interpretar, desligarse de la experiencia concreta que le dio sentido para construir nuevos conceptos, categorías, teorías”. (2004, p.29).

Así, una vez obtenida toda la información de las organizaciones unidades de análisis tanto por sectores como de forma individual, se procederá a hacer los respectivos cruces de información y análisis de resultados que permitan llegar a los objetivos planteados. De esta fase resultará la identificación de los escenarios de riesgo de las organizaciones de los sectores industrial, hotelero, público, ong's y educativo de la ciudad de Manizales; así mismo permitirá identificar la forma en que se ha hecho frente a las situaciones críticas presentadas en los últimos años.

Tabla No. 1: Selección de organizaciones por sectores empresariales

Sector Industrial	Sector Público
Manisol	Universidad de Caldas
Tejidos Industriales Coveta	Universidad Nacional de Colombia sede Manizales
Normandy	Sena seccional Caldas
Tablemac	Instituto de Financiamiento, promoción y desarrollo de Manizales – Infimanizales
Meals de Colombia	Caja de Vivienda Popular
Super de Alimentos	Empresa Municipal para la Salud – EMSA
Industria Licorera de Caldas	Instituto de Valorización de Manizales – INVAMA
Celema	Instituto de financiamiento, promoción y desarrollo de Caldas – Inficaldas
Casa Luker	Dirección Territorial de Salud de Caldas
Industrias Alimenticias Girona	Secretaría de Recreación y Deportes de Caldas
Sector Hotelero	Sector Fundaciones y ONG
Hotel Carretero	Fundación Luker
Hotel Escorial	Fundación Alejandra Vélez Mejía
Hotel Varuna	Fundación Pequeño Corazón
Hotel Fundadores	Fundación Niños de los Andes
Hotel Termales del Otoño	Fundación Laura
Hotel Caldas Plaza	Fundación Nutrir ONG
Hotel Camelot	Fundación Martín Sierra ONG
Hotel Bolívar Plaza	Fundación Fesco ONG
Hotel Portal de Milán	CINDE – Centro internacional de Educación y Desarrollo Humano
Hotel Bella Montaña	CDVC – Centro de Desarrollo Comunitario Versalles
Sector Educativo	
Institución Educativa La Palma	
Institución Educativa Adolfo Hoyos Ocampo	
Institución Educativa Maltería	
Institución Educativa Sultana	
Institución Educativa Siete de Agosto	
Instituto Manizales	
Institución Educativa Sinaí	
Institución Educativa Pablo VI	
Institución Educativa La Linda	
Liceo Mixto Aranjuez	
Escuela de Auxiliares de Enfermería	
Colegio Atanasio Girardot	
Institución Educativa Rural Rafael Pombo	
Institución Educativa Fe y Alegría	
Institución Educativa Jesús María Guiove	

Fuente: Elaboración propia

Para esta recolección de información se utilizó como instrumento una encuesta aplicada a los directores, gerentes o responsables de comunicación de las organizaciones que constituyen la muestra.

Resultados

En los últimos 5 años el 69% de las empresas encuestadas en Manizales han sufrido una crisis, siendo los más afectados los sectores educativo, sin ánimo de lucro y público, en su respectivo orden.

La naturaleza de las crisis presentadas en los sectores sin ánimo de lucro, industrial y hotelero radican en el aspecto económico (90%, 40% y 50% respectivamente). Para las instituciones educativas y del sector público, las crisis son de imagen y reputación (40% y 21% respectivamente). En estas especialmente se juega el buen nombre de la empresa.

Al preguntar sobre las situaciones que les pueden causar dificultades con los públicos internos, las organizaciones sin ánimo de lucro y las del sector público otorgan el 100% a la mala comunicación, mientras que las del sector educativo el 20%. Así mismo en el sector industrial su mayor preocupación son los sindicatos de trabajadores en un 60% y el recorte de personal preocupa tanto al sector industrial en un 20% como al sector hotelero en un 25%.

En lo que refiere a situaciones que les pueden generar dificultades con el público externo, clientes o usuarios, cada sector, a excepción del educativo, es muy determinante, así en el sector de ONG's señalan a la falta de recursos económicos, en el sector público y hotelero al mal servicio, en el sector industrial los cambios en las leyes laborales. El Sector educativo contempla más escenarios como el incumplimiento de las políticas de educación y la falta de canales de comunicación en un 27% y le atribuye al mal servicio un 20%.

Las empresas del sector hotelero y las públicas manifiestan que la imagen y la reputación pueden llevarlos a tener dificultades con la comunidad (100% y 21% respectivamente). Por su parte el 100 % de las organizaciones del sector de ONG's considera que los recursos económicos siguen siendo su principal situación problemática. El 100 % del sector industrial considera que son problemas del sector de la economía al que pertenecen y el 33% del sector educativo atribuyen las dificultades con la comunidad a la falta de comunicación y el 20% al vandalismo.

A las organizaciones objeto de estudio se les pidió que identificaran las posibles crisis que podrían sufrir en la actualidad, las cuales se evidencian en la siguiente tabla:

Tabla 2: Posibles crisis a sufrir en la actualidad por cada sector

Sector de ONG y Fundaciones	Sector Público	Sector Industrial	Sector Hotelero	Sector Educativo
Falta de ingresos económicos	Proyectos de Reforma a la educación. Ley 30	Problemas del sector	Problemas económicos	Bandas delictivas
Falta de apoyos institucionales	Gobernabilidad	Problemas de los productos	Desastres naturales	Insuficiencias locativas
	Problemas financieros	Problemas de servicio	Problemas de servicio	Problemas académicos
	Baja generación de empleo			Desastres naturales
	Problemas de imagen			Problemas financieros
	Incumplimiento en indicadores de gestión			Microtráfico de drogas

Fuente: Elaboración propia

Es de especial relevancia que sólo el 29% de las organizaciones encuestadas (16) tienen un plan de crisis estipulado, 5 pertenecientes al sector público, 5 al educativo, 4 al industrial y en el hotelero y fundaciones se encuentra 1 organización en cada uno con un plan de crisis. El 71% no poseen plan de crisis. Entre las que manifiestan que cuentan con un plan de crisis sus principales acciones son boletines de prensa en un 80% en el sector de Ong's, en un 33% en el hotelero, 30% en el industrial, 24 % en el público y 13% en el educativo. Las empresas públicas le dan mayor prioridad a las ruedas de prensa en un 28% y en las industriales en un 40%; mientras que los sectores industrial y hotelero favorecen los recorridos a sus instalaciones como actividades estipuladas en el plan de crisis en un 50% y 33 % respectivamente. Todos los sectores, excepto el de ong's contemplan la atención personalizada al usuario o cliente.

Acorde a los resultados de la pregunta anterior, se encuentra que el 76,4% de las organizaciones que constituyeron la muestra no cuentan con un comité de crisis conformado. Quienes cuentan con un comité de crisis establecido son instituciones públicas en un 9,1% e Instituciones Educativas en un 7,2%.

Como acciones preventivas para monitorear la crisis los sectores de ong's, público y hotelero centran su atención en el monitoreo de los medios de comunicación en un 80%, 90% y 50%, respectivamente. El sector industrial se ocupa de su imagen externa en un 40% y el sector educativo en la calidad del servicio prestado y la satisfacción de los usuarios en un 60%.

En la tabla 3 se plantean algunos de los beneficios que las organizaciones consideran más relevantes a la hora de identificar los riesgos que las puedan llevar a sufrir una crisis organizacional.

Discusión

Con base en los resultados obtenidos se puede deducir que hoy en día, las organizaciones están expuestas permanentemente a sufrir situaciones de crisis, sin embargo en la mayoría de ellas no hay conciencia de la importancia de la estructura de la comunicación que debe tener la organización en una época de crisis o incluso para otros aspectos empresariales.

Tabla No. 3: Beneficios de identificar los escenarios de riesgo

Sector ONG y Fundaciones	Sector Público	Sector Industrial	Sector Hotelero	Sector Educativo
Prevención	Tener planes de intervención	Tener un proceso y plan específico para hacer frente a las crisis	Mejorar el servicio al cliente	Preparación y manejo de la crisis
Proyección a futuro	Mejor clima organizacional	Realizar trabajo interdisciplinario	Capacidad de reacción	Tener alternativas
	Organización activa en el mercado	Identificar los públicos que se pueden afectar		Cuidar la imagen
	Tomar decisiones acertadas	Tener un discurso y mensaje claro		Controlar los riesgos
	Controlar la especulación	Adelantarse a los hechos		Mejorar el servicio
				Cuidar la información

Fuente: Elaboración propia

Por ello es conveniente que las compañías implementen un departamento de comunicación, donde tengan establecidas políticas de comunicación para hacerle frente a la crisis; Contreras (2006) manifiesta en su estudio denominado La gestión de crisis en la comunicación organizacional, El caso Chile que:

Se ha demostrado que la comunicación eficiente y oportuna en el interior de la organización, expresada mediante los medios de comunicación que la empresa tenga disponibles, puede por una parte reducir de manera importante la incertidumbre y los rumores, y por otra, crear espacios de información, participación y opinión entre los empleados. También se ha demostrado que muchos de ellos se han desatado por no existir de manera previa planes de comunicación interna o planes de crisis tendientes a evitarlos. (p.309).

Así mismo deberán contar con un comité de crisis establecido y manejado por especialistas de la comunicación; a la vez, se debe contar con un manual de gestión de crisis, a través del cual se precisen los mecanismos básicos para abordar situaciones contingentes como son la definición de crisis y la preparación de la empresa para estos sucesos, a fin de conocer de antemano cualquier tipo de crisis y sus escenarios de riesgo que puedan afectar sustancialmente a toda la organización. En palabras de Costa (2004) “La prevención y el control de posibles situaciones críticas empieza por organizar el mecanismo gestor. Este dispositivo es el Gabinete de Crisis” (p.179)

Este Gabinete tendrá entre sus principales funciones detectar señales de alarma que puedan desencadenar situaciones críticas, analizar los contenidos e intencionalidad de los rumores, elaborar estrategias de respuesta y definir objetivos, activar el gabinete de crisis según la situación, tomar las decisiones adecuadas, evitar actitudes que descalifiquen la organización y procurar por volver a la normalidad.

Por consiguiente, la comunicación de crisis y el manual de crisis son las herramientas más eficaces y fundamentales para ayudar a mantener la estabilidad de toda organización desde la imagen, la reputación y la comunicación como los intangibles más valiosos que posee; lo que se pretende es que la empresa esté preparada para solventar los posibles escenarios de riesgo que se presenten, dando una solución inmediata, porque no sólo se pone en peligro la imagen y el buen nombre de la empresa, sino también, la permanencia en el mercado y el posicionamiento de la compañía.

En este sentido, la **Doctora** María Luisa Sánchez Calero, profesora de Periodismo Especializado de la Universidad Carlos III en Madrid, España, señala algunos apartes que debe contener el Manual de Crisis:

- a) Metas a alcanzar mediante la ejecución de dicho Plan de Crisis.
- b) Filosofía donde se recojan los objetivos y principios básicos de la organización. En este apartado suelen estar incluido los principios, valores, normas, costumbres y principios básicos que rige a la compañía.
- c) Justificación de las razones que hacen necesario la elaboración de este Manual de Crisis y de un comité de la crisis.
- d) Estudio sobre los tipos de crisis potenciales a los que está expuesta la organización.
- e) Normas básicas generales de actuación que sean eficaz ante una situación de crisis.
- f) Listado con datos, nombres, y medios para hacer llegar la información a los medios de comunicación.
- g) El centro de reunión del comité a lo largo de la crisis.
- h) Guía de asociaciones, expertos, organismos oficiales, asociaciones, agrupaciones, etc., que puedan servir de ayuda complementaria.
- i) Funcionamiento y puesta en marcha del Plan de Crisis mediante simulacros de crisis potenciales a las que pueda estar sometida la empresa. El objetivo de esta medida es comprobar el funcionamiento del plan o inclusión de las mejoras oportunas. (2002, p.465)

Las primeras acciones que se emprenden en la actualidad por parte las organizaciones objeto de este estudio no son programadas y casi que sin ninguna regulación. Este tema es arriesgado para la imagen de la empresa, pues las primeras comunicaciones y la primera divulgación es una de las más importantes para que la crisis no alcance un alto nivel. Tal como lo expresa Fita:

Acabar definitivamente con una crisis, significa que hemos de moldear y transmitir a nuestros públicos una serie de cambios sobre nuestra imagen, sobre nuestra política de comunicación a nivel interno y, evidentemente, tendremos que preparar una serie de estrategias a nivel externo, que serán del todo necesarias para volver a conseguir de la opinión pública y de nuestros públicos en general signos de confianza que regeneren la credibilidad perdida durante el pulso mantenido con la crisis. (1999, p.137).

Si bien es cierto que no existe una fórmula precisa para enfrentarse a las crisis, es de vital importancia que las entidades planeen sus acciones, pues aunque cuenten con un mapa de

riesgos que marca los lineamientos comunicativos y el tipo de amenazas a las cuales se pueden enfrentar, los factores externos están latentes y es mejor estar preparados para lo que pueda pasar que enfrentar cada crisis como llegue.

La comunicación no debe pensarse como un área sola que resuelve una crisis, pues el comunicador hace frente a ésta desde su campo de trabajo, pero debe compenetrarse con otras ramas como el mercadeo, la publicidad, el control interno, la planeación, entre otras, pues el éxito de las acciones depende de un trabajo interdisciplinar, que busca contrarrestar y salvaguardar la imagen corporativa y la reputación.

Según González (1998 p.75), Citado por Belén (2006 p.48) distinguir el momento en que se entra en la fase de crisis dentro del ciclo de vida de una situación extraordinaria no es tarea fácil. Se refiere al momento de activar la alarma y citar al comité de crisis. Sin embargo, podría decirse que según la definición de crisis, ésta se desata cuando una situación amenaza sus objetivos, hay poco tiempo para actuar y se producen niveles de estrés no presentes en circunstancias normales. En la fase de crisis es necesario enfocarse en:

Aplicar correctamente el plan de crisis, adaptándolo a las circunstancias que se presenten, nombrar y preparar al portavoz, laborar y distribuir los materiales de comunicación, obtener apoyo de terceras personas, comunicarse con los públicos afectados, tratar de mantener un ritmo de trabajo normal, si las circunstancias lo permiten, controlar los rumores.

Estas actividades requieren de colaboración y coordinación en las partes implicadas, de ahí la importancia de la planificación. (González 1998 p.78)

Finalmente Costa (2004) señala:

Una cultura de comunicación bien asentada enseña que el mejor antídoto es la previsión y la proacción. La fórmula es fácilmente enunciable: conducta ética, cultura corporativa, comunicación como dispositivo de monitoreo, de información y de gestión, controles de las decisiones, los poderes y los porcesos. Es sencillo no se trata de una utopía, sino de una toma de consciencia y de decisión. (p.177).

Bibliografía

- Asociación paraguaya de comunicadores organizacionales. (2001). Gestión de crisis. Recuperado de: <http://www.slideshare.net/teodorowigodski/gestion-de-crisis>
- Belén, T. (2006) *Plan de Comunicación de Crisis de la Universidad de Montemorelos*. México: Universidad de Montemorelos.
- Contreras, D. (2006). *La gestión de crisis en la comunicación organizacional: El caso de Chile*. Revista Análisi, (núm. 34), 305-313
- Costa, J. (2004). Dircom on line. La Paz, Bolivia: Editorial Desing.
- Enrique, A. (2008). *La planificación en la comunicación empresarial*. Barcelona, España: Materials.
- Fita, J. (1999). Comunicación en programas de crisis. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Galeano, M. (2004). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Medellín, Colombia: Fondo editorial Universidad Eafit.
- Sánchez, M. (2002). *Estructura del Plan de Crisis*. En: Revista Ámbitos; No. 9-10. Madrid, España.
- Wilcox, D. Autt, P. Agee, W. y Cameron, G. (2001) *Relaciones Públicas: Estrategias y Tácticas*. Madrid, España: Addison Wesley.