

¿COMUNICAR O NO COMUNICAR? LA COMUNICACIÓN EN CONTEXTO DE CRISIS ORGANIZACIONAL

María Andrea Rivero¹

María de la Paz Moral²

Fecha de recepción: 06/11/2025

Fecha de aceptación: 15/11/2025

RESUMEN

Cuando ocurre una crisis, es indispensable que la organización esté preparada para afrontarla y gestionarla de manera eficiente para evitar que crezca y afecte negativamente su imagen o reputación. El presente artículo se propone como objetivo sistematizar diversas fuentes bibliográficas para brindar herramientas que faciliten la gestión de la comunicación en contextos de crisis organizacional. El recorrido teórico evidencia que las crisis son procesos inevitables en la vida institucional y que su adecuada gestión requiere planificación estratégica, transparencia y coordinación. Las fuentes analizadas destacan la importancia de contar con políticas formales, planes y manuales de comunicación que aborden las etapas de prevención, reacción y aprendizaje. Asimismo, se resalta la necesidad de identificar públicos prioritarios, construir mensajes claros, seleccionar instrumentos adecuados y designar portavoces capacitados. En conjunto, los aportes revisados consolidan la comunicación como recurso estratégico clave para proteger la reputación, fortalecer la confianza y promover la resiliencia organizacional.

Palabras clave: estrategias de comunicación, gestión de crisis, comunicación corporativa, plan de comunicación de crisis.

ABSTRACT

When a crisis occurs, it is essential that an organization be prepared to confront and manage it efficiently to prevent it from escalating and negatively impacting its image or reputation. This article aims to systematize various bibliographic sources to provide

¹ Doctora en Ciencias de la Administración, Licenciada en Administración. Profesora adjunta con dedicación exclusiva, Departamento de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur. Correo electrónico: andrea.rivero@uns.edu.ar. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5130-1474>

² Especialista en Costos y Gestión Empresarial, Licenciada en Administración. Profesora adjunta con dedicación simple, Departamento de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur. Correo electrónico: paz.moral@uns.edu.ar. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6848-7036>

tools that facilitate communication management in organizational crisis contexts. The theoretical overview demonstrates that crises are inevitable processes in institutional life and that their proper management requires strategic planning, transparency, and coordination. The analyzed sources highlight the importance of having formal communication policies, plans, and manuals that address the stages of prevention, reaction, and learning. Likewise, the need to identify priority audiences, construct clear messages, select appropriate tools, and appoint trained spokespeople is emphasized. Taken together, the reviewed contributions solidify communication as a key strategic resource for protecting reputation, strengthening trust, and promoting organizational resilience.

Keywords: communication strategies, crisis management, corporate communication, crisis communication plan.

1. INTRODUCCIÓN

El vertiginoso avance de las tecnologías y los cambios que se producen en la sociedad han generado una gran transformación en la forma de consumir información sobre la actualidad. Con el aumento de su nivel de exposición y visibilidad, tanto las organizaciones como su accionar cotidiano se encuentran sujetos a la mirada constante del entorno. Por eso, la información, y más aquella que puede tener una connotación negativa por “la velocidad con la que las *fake news* se difunden en comparación con las verídicas” (Colina Vargas et al., 2025, p. 21), se disemina con gran rapidez; esto permite a las personas tomar posición, emitir opiniones y convertirse en sujetos evaluadores del comportamiento organizacional.

Las organizaciones se esfuerzan por construir su imagen y recurren a herramientas de la comunicación corporativa, que es transversal a todas las áreas; para ello gestionan “la identidad, la notoriedad, la imagen y la reputación” (San Juan, 2023, p. 13), las cuales constituyen recursos valiosos de la organización que deben protegerse (Coombs y Holladay, 2002). Por medio de la comunicación organizacional es posible interconectar a los públicos internos, externos y mixtos, ya que del buen vínculo con estos grupos de interés depende el éxito de la gestión de una institución (Bisquert, 2023).

La ocurrencia de una crisis puede perjudicar a las partes interesadas en los planes físico, emocional y/o financiero (Coombs, 2007). En ese marco, cuando sucede una crisis es indispensable que la organización esté debidamente preparada para afrontar la situación y gestionarla de manera eficiente para evitar que siga creciendo y afecte negativamente la imagen o la reputación de la organización.

y/o de sus integrantes. Esto es porque “el potencial destructivo y de daño de las crisis para las empresas, personas, marcas y la reputación no se puede dimensionar en tiempos como los actuales” (Acevedo Velazco, 2020, p. 105).

La crisis puede analizarse desde dos aspectos: el operativo y el comunicacional (Bisquert, 2023), siendo este último el objeto del presente artículo. Entonces, en escenarios de crisis, el rol de la comunicación es vital porque, si bien no hace que la crisis desaparezca, ayuda a los directivos a abordarla de una forma apropiada (Acevedo Velazco, 2020).

Ante la relevancia de la temática para quienes gestionan y/o integran una organización y frente a la diversidad de abordajes que revelan, incluso, la falta de consenso entre los autores, se presenta la necesidad de esclarecer el tratamiento de las crisis en las organizaciones mediante una comunicación eficiente. A partir de esta problemática, el presente artículo se propone como objetivo sistematizar diversas fuentes bibliográficas para brindar herramientas que faciliten la gestión de la comunicación en contextos de crisis organizacional. Se espera que los contenidos de esta publicación puedan repasar los temas principales que se abordan en la bibliografía, a fin de identificar consensos y contrapuntos y brindar una base para que los administradores, o personas que forman parte de una organización, puedan estar preparados comunicacionalmente para afrontar una crisis.

En cuanto a la estructura del artículo, luego del presente apartado introductorio se desarrollan las secciones principales: en primer lugar, se define qué es una crisis, los motivos que pueden desencadenarla y sus niveles; seguidamente se detallan las fases de una crisis y cómo comunicar en cada una de ellas; en el tercer subapartado se mencionan los principios clave, seguidos de la mención de algunos instrumentos de comunicación que deben tener las organizaciones para afrontar una crisis. Por último, se mencionan las consideraciones finales.

2. DESARROLLO

1.1. La crisis: sus posibles motivos y los niveles

Antes de avanzar en el análisis de la comunicación en contextos de crisis, es menester delimitar el concepto de crisis en el ámbito organizacional. Aquí resulta conveniente establecer una diferenciación respecto del conflicto en las relaciones de trabajo, el cual refiere a diferencias o incompatibilidades entre personas y/o grupos, inherentes a la dinámica laboral que pueden resolverse de diversas formas: productivas, estancadas, polarizadas o parciales. En cambio, la crisis se genera por cambios de variada intensidad, ya sean bruscos o crónicos, que

modifican el normal funcionamiento organizacional (Franco, 2017; Fried-Schnitman, 2011; Pérez Rodríguez, 2024). Un conflicto latente que no se resuelve oportunamente puede derivar en una crisis (Acevedo, 2016).

Para Losada Díaz (2010), una crisis es “una situación más o menos excepcional e inesperada, urgente y potencialmente dañina para la supervivencia de una compañía” (p. 26). Es decir, para que una situación sea considerada o se transforme en una crisis, independientemente de su dimensión y alcance, se requiere que se produzca “cualquier incumplimiento de las expectativas de los grupos de interés o *stakeholders*” (Burgueño, 2018, p. 45). En una línea semejante, Acevedo Velazco (2020) compara una crisis con una tormenta, por tratarse de un fenómeno incierto, de duración indeterminada, que puede afectar seriamente a la organización.

Burgueño (2018) señala que las crisis pueden definirse por las siguientes características: efecto sorpresa, amenaza, desestabilización, urgencia, tensión, estrés y pérdida de control o desafío. El autor enfatiza en que es inevitable que estas emociones se trasladen al estado mental de las personas que las atraviesan y/o se encuentran involucradas. En esta misma línea, Saura Pérez y García García (2010) añaden otras características: aumento de la intensidad, seguimiento de la situación por parte de los medios de comunicación, impacto en el desarrollo habitual del negocio, solicitud de información por parte de las autoridades organizacionales y daño a la imagen de la organización y/o a la reputación de sus integrantes.

A pesar de estas características que poseen una connotación negativa, Vidal Díaz et al. (2022) resaltan que la mayoría de las organizaciones conciben la crisis de manera problemática y “no tienen en cuenta que puede ser una gran oportunidad para la organización” (p. 260).

1.1.1. Tipologías y motivos de crisis organizacionales

Los orígenes de una crisis son diversos, según cada organización, sus integrantes y hasta la sociedad en la que está inserta. Para Marín (2009), las crisis pueden ser evitables, principalmente cuando ocurren en el interior de la organización, e inevitables, cuando son ocasionadas por factores fuera de su control. De manera similar, aunque solo mirando el lugar de origen, Losada Díaz (2010), en general, y Burgueño (2018), en el ámbito de las redes sociales, indican que las crisis pueden ser internas o externas dependiendo de si el origen está dentro o fuera de la organización.

Sobre los motivos que las ocasionan, puede tratarse de una crisis en materia de seguridad o de infraestructuras; desencadenamiento de un desastre o fenómeno natural; accidentes (por ejemplo, de transporte, medio ambiente o derrames);

deficiencias en la prestación de determinados servicios o la retirada de un producto; crisis relacionadas con la salud o la alimentación (como una epidemia o pandemia); asuntos jurídicos; ataques informáticos, acontecimientos políticos y conflictos sociales, entre otras razones (Losada Díaz, 2010; Vidal Díaz et al., 2022).

Asimismo, Coombs y Holladay (2002) indican que existen distintos tipos de crisis que pueden clasificarse en tres grandes grupos. El grupo de víctimas incluye los tipos de crisis en las que se infinge daño tanto a la organización como a las partes interesadas. El grupo accidental implica acciones no intencionales: la organización no tiene el deseo de que ocurran, sino que resulta de un peligro asociado con sus operaciones. El grupo prevenible, por otro lado, implica poner intencionalmente en riesgo a las partes interesadas, infringir deliberadamente leyes o regulaciones, o no hacer lo suficiente para evitar que un accidente o un producto defectuoso llegue al mercado. El tipo de crisis determina, por tanto, el nivel de responsabilidad atribuido a la organización. A partir de allí, los autores ofrecen un conjunto de principios que guían la selección de estrategias de respuesta ante crisis para maximizar la protección de la reputación y mitigar sus efectos.

Enfocado en el ámbito de las redes sociales, Burgueño (2018) destaca tres tipologías de acciones habituales que pueden desencadenar una crisis. En primer lugar, están los comentarios negativos que, no se gestionan adecuadamente, y aumentan la repercusión pudiendo incluso volverse virales (por ejemplo, la difusión de una queja de un cliente). En segundo término, se encuentran errores cometidos por la propia organización en sus redes, como comentarios desafortunados, estrategias de comercialización inadecuadas o la emisión de juicios de valor. Finalmente, aunque es un área de gran sensibilidad y alto potencial de viralización, están las quejas o reclamos de los trabajadores actuales o excolaboradores.

Para Losada Díaz (2010), un tipo especial de crisis es aquella derivada de un rumor. Sánchez Calero (2006) profundiza en el rumor y las consecuencias que puede traer su existencia dentro de la organización. El autor plantea como premisas la verificación de la veracidad del rumor, la necesidad de responder con rapidez y la importancia de ejercer una comunicación fluida para gestionarlo adecuadamente. Esto puede implicar desmentir la información cuando sea infundada o errónea, a fin de evitar su propagación, o bien asumir la responsabilidad y comunicar la realidad tal cual es, con el objetivo de neutralizar el rumor (Sánchez Calero, 2006).

No obstante, Burgueño (2018) advierte que estas clasificaciones tradicionales funcionan como un punto de partida. El autor subraya que el avance tecnológico hace prácticamente imposible que una crisis organizacional no tenga su dimensión digital, dada la amplia presencia en línea de las personas y de los perfiles

institucionales, lo cual puede amplificar tanto su origen como su repercusión y la velocidad con que se difunden (Burgueño, 2018; Colina Vargas et al., 2025).

Por lo tanto, las crisis en el ámbito digital pueden clasificarse según su origen y su difusión. En función al origen, Burgueño (2018) distingue dos tipologías: “las que se generan a partir de la actividad de la organización, pero luego se desarrollan y expanden en la red y las que surgen en el propio entorno *online*” (p. 69). A su vez, el detonante de la crisis puede originarse en la propia actividad de la organización o provenir del exterior, cuando esta sea víctima de un ataque malicioso, ya sea interno o externo.

Combinando el origen y la repercusión de la crisis, Burgueño (2018), citando a Costa (2011), plantea cuatro categorías: a) las que surgen y se expanden en los medios sociales; b) las que surgen en los medios sociales y luego se trasladan a los medios de comunicación de masas; c) las que surgen fuera del ámbito de la web, pero repercuten en ella y 4) las potenciales, que deben gestionarse adecuadamente para que no lleguen a desarrollarse como tales.

No obstante, el encuadre del suceso crítico determina el grado de responsabilidad que las partes interesadas atribuyen a la organización: conviene considerar si lo perciben como un accidente, un sabotaje o una negligencia grave (Coombs, 2007). La tabla 1 presenta, a modo resumen, los diversos tipos presentados, con sus rasgos principales, nivel de responsabilidad organizacional y algunos ejemplos.

En definitiva, una vez que se produce una crisis, Losada Díaz (2010) reafirma que cada caso es distinto y debe considerarse aisladamente para actuar con profesionalidad. Es decir, sea cual sea su causa, la comunicación siempre será la mejor herramienta para definir los términos de la crisis y conducirla en la dirección apropiada para la organización (Losada Díaz, 2010).

1.1.2 Los niveles de la crisis

Una vez clarificado el concepto de crisis, esa situación crítica puede clasificarse en distintos niveles, siendo la gravedad uno de los principales criterios para agruparlas. Puede trazarse una analogía con un semáforo, donde el color rojo representa la máxima gravedad, el amarillo una gravedad intermedia y el verde una gravedad menor (Losada Díaz, 2010; Saura Pérez y García García, 2010). Entonces, de acuerdo con el grado de gravedad asignado a la crisis, se definirá el plan de actuación correspondiente. En esta línea, Losada Díaz (2010) distingue entre crisis de nivel reducido o limitado, que no requiere intervención directa e inmediata de la organización y crisis de mayor alcance, que exige una reacción inmediata y la ejecución de acciones previamente establecidas.

Tabla 1. Diversidad de tipos y motivos de crisis organizacionales

Autor(es)	Tipología de crisis	Descripción o características	Ejemplos o motivos
Marín (2009)	Evitables Inevitables	Surgen dentro de la organización y pueden prevenirse; son provocadas por factores externos fuera de control	Fallos internos, errores humanos o de gestión; fenómenos naturales, crisis externas
Losada Díaz (2010); Burgueño (2018)	Internas Externas	Clasificación por su origen: dentro de la organización o fuera de ella	Conflictos laborales, fallos operativos; fenómenos naturales, regulaciones, ataques
Losada Díaz (2010); Vidal Díaz et al. (2022)	Factores materiales Humanos Sanitarios Legales Políticos	Diversas situaciones que pueden afectar la continuidad operativa o la reputación organizacional. Requieren una respuesta adaptada según su naturaleza	Fenómenos naturales, crisis de seguridad o infraestructura, accidentes, deficiencias en servicios/productos, pandemias, asuntos jurídicos, ataques informáticos, hechos políticos y conflictos sociales
Coombs y Holladay (2002)	De víctimas Accidentales Prevenibles	De víctimas: daño compartido; accidentales: hechos no intencionales; prevenibles: acciones deliberadas o negligentes	Desastres naturales o sabotajes, fallos operativos, incumplimiento de normas, productos defectuosos
Burgueño (2018)	Comentarios negativos sin gestionar Errores de la organización en redes Quejas o reclamos de empleados	Tres fuentes principales de crisis en entornos digitales que pueden escalar rápidamente por su alto potencial de viralización	Difusión de quejas, publicaciones desafortunadas, conflictos laborales públicos
Costa (cit. en Burgueño, 2018)	Surgen y se expanden en medios sociales Surgen en medios sociales y pasan a medios masivos Surgen fuera de la web y repercuten online Potenciales (precrisis)	Clasificación que combina origen y repercusión digital: crisis que nacen en redes, se trasladan a medios tradicionales, las híbridas y las que conviene contener tempranamente	Crisis virales, cobertura mediática masiva, incidentes fuera de la web con impacto digital, alertas tempranas
Coombs (2007)	Accidente Sabotaje Negligencia grave	El encuadre del suceso crítico condiciona el grado de responsabilidad atribuido a la organización por las partes interesadas	Percepción pública según la naturaleza del hecho y la respuesta de la organización

Fuente: elaboración propia en base a Marín (2009); Coombs y Holladay (2002); Burgueño (2018); Losada Díaz (2010); Vidal Díaz et al. (2022); Coombs (2007).

Sin embargo, Losada Díaz (2010), reafirmado también por Burgueño (2018), señala que, si bien la gravedad es una de las clasificaciones más útiles, también pueden clasificarse en cuatro tipos: explosivas (accidente aéreo, inundación, incendio), inmediatas (publicación de una noticia, problema medioambiental que, si bien son sorpresivas tienen otro tenor), en construcción (malos resultados, despidos) o continuas (que son recurrentes o crónicas para esa industria, como por ejemplo los problemas de salud en las tabacaleras). Luego, según la naturaleza de los acontecimientos, las crisis pueden ser objetivas, si son cuantificables, medibles y visibles, o subjetivas, cuando dependen de la percepción (Losada

Díaz, 2010; Burgueño, 2018). Seguidamente, la tabla 2 recupera niveles de crisis organizacional, según los autores mencionados.

1.2. Las fases de la crisis: ¿cómo gestionar la comunicación en cada una?

Es fundamental reconocer cuáles son las fases o etapas de una crisis para luego centrarse en los aspectos comunicacionales propios de cada una. En la gestión de crisis, además de atender lo que ocurre durante su desarrollo, resulta indispensable analizar los sucesos previos y las acciones posteriores (Burgueño, 2018). Existe un consenso en distinguir tres estadios: previo, durante y posterior.

Tabla 2. Los niveles de crisis organizacionales

Autor(es)	Niveles	Ejemplos o implicaciones
Losada Díaz (2010); Saura Pérez y García García (2010)	<ul style="list-style-type: none"> Verde: gravedad menor Amarillo: gravedad intermedia Rojo: máxima gravedad 	<ul style="list-style-type: none"> Verde: seguimiento y comunicación mínima Amarillo: equipo de respuesta y medidas Rojo: activación de plan de crisis y recursos
Losada Díaz (2010)	<ul style="list-style-type: none"> Nivel reducido o limitado Nivel de mayor alcance 	<ul style="list-style-type: none"> Incidentes menores Accidentes/impactos críticos que necesitan movilización
Losada Díaz (2010); Burgueño (2018)	<ul style="list-style-type: none"> Explosivas Inmediatas En construcción Continuas 	<ul style="list-style-type: none"> Accidente aéreo, incendio publicación sorpresiva Malos resultados, despidos Problemas crónicos de la industria
Losada Díaz (2010); Burgueño (2018); Sánchez Calero (2006)	<ul style="list-style-type: none"> Objetivas Subjetivas (incluyen el rumor) 	<ul style="list-style-type: none"> Objetivas: daños cuantificables Subjetivas: opiniones, percepciones, rumores que distorsionan percepciones y demandan intervención comunicacional

Fuente: elaboración propia en base a Losada Díaz (2010); Saura Pérez y García García (2010); Burgueño (2018); Sánchez Calero (2006).

Al referirse al aspecto temporal, Marín (2009) reafirma la conveniencia de contar con una gestión anticipada para prevenir los riesgos, una gestión reactiva para responder cuando se produce la crisis y, finalmente, la planificación e implementación de acciones orientadas a superar la crisis y recuperar la imagen institucional. De manera similar, Losada Díaz (2010) denomina estas etapas precrisis, crisis y poscrisis.

Burgueño (2018) establece un paralelismo con el ciclo de la vida: el nacimiento representa la aparición de la crisis; el desarrollo, su crecimiento y pico máximo; y la defunción, su cierre. El foco no radica únicamente en analizar la crisis en sí misma, sino en comprender cómo se generó y qué acciones se emprenden una vez finalizada. El autor también indica qué debería hacer una organización en cada

etapa cuando la crisis se amplifica en redes sociales y medios de comunicación, poniendo en riesgo su reputación organizacional o incluso su supervivencia. Las etapas mencionadas y la forma de gestionar cada una se aprecian en la figura 1.

1.2.1. Etapa previa a la crisis

Antes que una crisis ocurra, “la gestión proactiva de la comunicación lleva a definir las estrategias que se deben aplicar cuando se activen los diferentes riesgos” (Marín, 2009, p. 51). En esta fase, Burgueño (2018) destaca que es fundamental consolidar una cultura organizacional alineada con la misión institucional y coherente con todas sus acciones. Asimismo, resulta esencial establecer mecanismos de detección temprana que permitan identificar señales de alerta, por ejemplo, mediante el monitoreo de riesgos con alta probabilidad de ocurrencia, y prever la formación de equipos para actuar ante eventuales crisis.

Figura 1. Las fases de la crisis y su gestión.



Fuente: elaboración propia en base a Losada Díaz (2010); Marín (2009); Burgueño (2018).

Saura Pérez y García García (2010) advierten que todos los sectores de una organización son susceptibles de enfrentar una crisis, por lo que resulta indispensable contar las herramientas necesarias para su gestión. En este punto, adquiere relevancia la elaboración de instrumentos de comunicación para contexto de crisis, algunos de los cuales se desarrollan en la sección 2.4.

1.2.2. La crisis en sí misma

La aparición de una crisis sitúa a la organización en un escenario real y concreto que demanda acción inmediata, más allá de la preparación previa (Losada Díaz, 2010). Por eso, esta fase obliga a poner en práctica todo lo previsto en el plan de comunicación de crisis.

En la etapa reactiva, Marín (2009) distingue acciones para dos tipos de comunicación: la interna, orientada a mantener informados a los integrantes de la organización sobre la evolución de los hechos y las acciones medidas adoptadas, y la externa, centrada en brindar información clara y precisa sobre lo ocurrido y su gestión. Una vez desatada la crisis, Burgueño (2018) plantea que el primer paso consiste en efectuar un diagnóstico basado en el acontecimiento que la originó y en la recopilación de toda la información disponible al respecto.

Losada Díaz (2010) advierte que “el primer impulso de muchos directivos es tratar de no comunicar, buscando con ello no incrementar la repercusión pública de los hechos y el alcance de la crisis” (p. 84). No obstante, la gestión contemporánea de la comunicación organizacional promueve la transparencia y la proactividad. Vidal Díaz et al. (2022) sostienen que, para proteger su imagen y aminorar el impacto negativo de la crisis, la organización debe asumir la iniciativa para brindar las explicaciones necesarias.

Marín (2009) señala que en esta instancia deben adoptarse medidas para controlar el incidente y activar las acciones de comunicación interna y externa, lo que incluye la conformación del comité de crisis, la prevención de circunstancias que agraven la situación y la implementación de los procedimientos establecidos para la relación con los medios.

Esta decisión de comunicar está alineada con diversas recomendaciones recogidas por Burgueño (2018), entre ellas: comunicar con frecuencia para fomentar la interacción continua, reiterar los mensajes principales, evitar la difusión de mensajes no oficiales por canales privados susceptibles de filtraciones, mantener un discurso único y coherente, promover la comunicación bidireccional, desmentir rumores, actuar con prudencia y humildad, buscar aliados y, por último, mostrar sensibilidad ante las percepciones del público. En el ámbito de las redes sociales, el autor aconseja que la propia organización genere contenidos vinculados con la crisis para posicionarlos en los buscadores por encima del material externo.

Desde una perspectiva psicológica, Burgueño (2018) observa que, durante una crisis, las personas tienden a simplificar los mensajes, debido a la sobrecarga informativa, a aferrarse a creencias preexistentes como marco interpretativo, a buscar información adicional para comprobar los hechos y a otorgar mayor credibilidad a los primeros mensajes recibidos, priorizando la rapidez sobre la reflexión. Como complemento, Vidal Díaz et al. (2022) enumeran situaciones que deben evitarse en escenarios de crisis como, por ejemplo, brindar información sin la validación del comité de crisis o del órgano responsable, improvisar, comunicar únicamente a ciertos públicos, mostrarse insensible u ocultar información.

1.2.3. *Etapa de la poscrisis*

Una vez superada la crisis, la organización debe confirmar su finalización para evitar uno de los errores más frecuentes: darla por terminada antes de tiempo y reactivarla (Aced et al., 2021). En esta fase de superación, la organización busca “recuperar la imagen perdida” (Marín, 2009, p. 47).

Burgueño (2018) sostiene que esta etapa representa una oportunidad para identificar buenas prácticas implementadas y aspectos susceptibles de mejora, con el propósito de considerarlos en futuras situaciones. Asimismo, más allá de la comunicación, se inicia el proceso de recuperación institucional frente al impacto que puede haber sufrido.

Complementando estas tres instancias, Losada Díaz (2010) indica que dichas etapas no están completas si no estuvieran precedidas por una fase anterior a todas, que el autor denomina “la no-crisis, caracterizada precisamente por la ausencia de ningún tipo de situación catalogada como crisis pero que, sin embargo, resulta determinante en todo lo que venga después” (Losada Díaz, 2010, pp. 37-38).

Para que la gestión de la crisis sea eficaz, la organización debe identificar el tipo de crisis a la que se enfrenta, reconocer a sus grupos de interés y sus expectativas y comprender el origen de la situación (De la Vega y Vázquez Luna, 2022). En este sentido, la etapa de poscrisis constituye un momento clave del proceso, ya que permite analizar las respuestas implementadas, reparar el daño simbólico y reconstruir la legitimidad institucional. Tal como sostienen Coombs y Holladay (2012), la poscrisis no implica el fin del conflicto, sino una fase de aprendizaje organizacional orientada a la mejora continua de las estrategias comunicacionales y de gestión.

1.3. Principios clave para la comunicación en contexto de crisis

Al momento de analizar la gestión de la comunicación de las crisis en el ámbito organizacional, existen diversos principios que deben estar presentes. Sin embargo, la enumeración y el detalle de dichos aspectos difiere entre los autores. Por lo tanto, en la presente subsección se mencionan distintas opiniones.

Comenzando con Losada Díaz (2010), los principios clave son la anticipación, para asegurarse la oportunidad de ser la primera voz en expresarse, la agilidad, para reaccionar con celeridad dado que el tiempo es clave, especialmente en los primeros estadios de la crisis, la calidad informativa que diferenciará a la organización de cualquier otro público implicado por ser la única fuente que

puede aportar la mejor de las informaciones, y la veracidad, dado que la única opción posible para cualquier organización que enfrenta una crisis es comunicar la verdad, por más perjudicial o dolorosa que pueda ser.

Tabla 3. Principios clave para la comunicación en contexto de crisis

Principio	Explicación	Autores
Anticipación	Ser los primeros en comunicar para no dejar que otros definan el relato de la crisis	Losada Díaz (2010)
Rapidez / Agilidad / Oportunidad	Reaccionar con celeridad, especialmente en las primeras fases de la crisis. La rapidez en contestar conserva la credibilidad y la reputación	Losada Díaz (2010); Vidal Díaz et al. (2022)
Veracidad	Comunicar únicamente información verdadera, sustentada en datos, documentación y hechos, aunque resulte dolorosa o perjudicial	Losada Díaz (2010); Vidal Díaz et al. (2022)
Transparencia	Garantizar claridad y honestidad sobre la situación y las acciones tomadas, asegurando que la información llegue a todos los públicos con fidelidad	Pérez Rodríguez (2024); Vidal Díaz et al. (2022)
Calidad informativa	Diferenciarse ofreciendo información de valor, precisa y de calidad superior a la que circula en otros canales	Losada Díaz (2010)
Claridad	Organizar los canales de comunicación (prensa, web, atención directa) para que el acceso a la información sea sencillo y comprensible	Vidal Díaz et al. (2022)
Frecuencia	Mantener comunicación regular y continua para evitar vacíos informativos y rumores	Pérez Rodríguez (2024)
Empatía / Solidaridad	Mostrar comprensión y apoyo hacia los afectados, atendiendo de manera abierta, profesional y sensible a medios y clientes	Pérez Rodríguez (2024); Vidal Díaz et al. (2022)

Fuente: elaboración propia en base a Losada Díaz (2010), Pérez Rodríguez (2024), Vidal Díaz et al. (2022).

Por su parte, en estas situaciones críticas Pérez Rodríguez (2024) sostiene que es indispensable lograr una comunicación efectiva para gestionar los acontecimientos y sostener la confianza de todos los *stakeholders*. En este marco, es fundamental la transparencia, para ser honestos sobre lo que está sucediendo y las decisiones que se toman, la frecuencia, para permitir una comunicación regular y que todos estén informados y la empatía, en especial con aquellos que han sido afectados (Pérez Rodríguez, 2024). Vinculado a este último, Sánchez Calero (2006) menciona prioritaria la identificación selectiva de los diferentes públicos de la empresa para adaptar y jerarquizar las respuestas que hay que dar en el periodo de crisis.

Con algunas coincidencias y agregados, Vidal Díaz et al. (2022) mencionan entre los principios de comunicación a los siguientes: a) oportunidad y rapidez, para mantener la credibilidad y la reputación; b) transparencia, para garantizar que la información y las acciones que busquen aminorar daños lleguen a todos los públicos; c) veracidad, que se sostiene consiguiendo información, documentación y hechos en el menor tiempo posible, d) claridad, promoviendo sistemas de captación de información y e) solidaridad, para atender a los afectados y a los medios de manera abierta, profesional y veraz. Seguidamente, en la tabla 3 se presenta a modo de resumen los principios clave recogidos en base a los autores mencionados, con su explicación.

1.4. Instrumentos de comunicación en contexto de crisis

Marín (2009) sostiene que la empresa debe establecer una política de gestión de riesgos y crisis, entendida como aquella que establezca “en primer lugar, una estrategia anticipada de gestión de riesgos para intentar impedir que éstos se activen y, en segundo lugar, diseñar un modelo de gestión de crisis para procurar reducir su impacto” (p. 41). En este sentido, Vidal Díaz et al. (2022) proponen un modelo de comunicación ante la crisis, que transcurre entre la reacción y la respuesta, como parte de una estrategia integral, hasta llegar a la disminución, momento en el cual se logra el control de la situación crítica; posteriormente, se inicia la recuperación y la reflexión sobre los aprendizajes, que conforman el proceso de mejora organizacional.

Respecto de la responsabilidad de documentar dicho modelo y de definir con claridad las acciones a seguir ante una crisis, Marín (2009) afirma que “el gobierno de la empresa debe establecer la política de comunicación para situaciones de crisis, dentro del marco global de la política de comunicación corporativa” (p. 36). De este modo, se enfatiza la importancia de gestionar las crisis de manera formal y planificada dentro de las organizaciones. En la misma línea, De la Vega y Vázquez Luna, (2022) señalan que la gestión será más eficiente si la organización logra conformar “un equipo multidisciplinario con la capacidad de construir estrategias sistémicas de gestión de crisis” (p. 43).

En relación con las herramientas de gestión de crisis en el ámbito organizacional, puede entenderse que el plan de comunicación de crisis pertenece al nivel estratégico, ya que establece un marco de referencia para el conjunto de acciones comunicacionales durante un período determinado. Los manuales de crisis, en cambio, representan la parte más visible de la política de comunicación, por tratarse de protocolos operativos elaborados por la organización para atender situaciones

específicas (Rivero Hernández, 2022). Estos manuales definen los principios y reglas que orientan las comunicaciones (Benhammada y Baaloudi, 2025).

En esta misma línea Kádárová et al. (2015) presentan el mapa estratégico de Kaplan y Norton aplicado a la comunicación de crisis, del cual se desprende que la estabilidad organizacional depende de la coordinación de las distintas perspectivas que lo integran: financiera, de participantes, de procesos y de aprendizaje. La clave radica en la coordinación eficaz entre la gestión, las operaciones y la comunicación para dar una respuesta articulada ante la crisis. A continuación, se profundiza sobre el plan de comunicación en contexto de crisis y sobre el manual para la gestión de crisis.

1.4.1. Plan de comunicación en contexto de crisis: definición y pautas a tener en cuenta

La organización debe diseñar, en un escenario de normalidad, un plan estratégico de comunicación para potenciar su imagen. De manera complementaria, se recomienda el desarrollo de un plan específico de comunicación para la gestión de crisis, que permita mantener una relación efectiva con los públicos ante situaciones que puedan evolucionar y convertirse en problemas o crisis con sus respectivas implicancias (Marín, 2009). Asimismo, el plan de comunicación de crisis debería formar parte de un plan general de gestión de crisis, “ya que la reacción en comunicación ha de basarse en el estudio objetivo de los posibles riesgos y amenazas a las que puede estar expuesta” (Marín, 2009, p. 91).

Desde otra perspectiva y considerando las fases de la crisis, detalladas en la sección 2.2, es preciso diferenciar que el plan de gestión de crisis comprende tres períodos: proactivo, para prevenir las crisis; reactivo, para actuar durante una crisis; y, posteriormente, un plan de superación de crisis; orientado a la recuperación de la imagen organizacional (Marín, 2009).

Losada Díaz (2010) indica las pautas del plan de comunicación ante una crisis, que deben examinarse en el momento en que se produce una crisis: investigación, identificación de los públicos prioritarios en la situación de crisis, definición de los instrumentos de comunicación y construcción del mensaje. De manera similar, Mwandembo (2024) señala que la organización debe prepararse identificando la naturaleza y el alcance de la crisis, evaluando el impacto potencial y los grupos de interés, estableciendo objetivos y mensajes clave y, finalmente, creando un equipo de comunicación de crisis. Seguidamente, se profundiza sobre cada una de estas fases.

1.4.1.1. Recolección y sistematización de información

Losada Díaz (2010) denomina investigación a esta fase y la considera la primera fase estructural para establecer las pautas del plan de comunicación para afrontar una crisis. En ella, se debe obtener, recopilar y sistematizar información que permita conocer el estado actual de la crisis, prever su posible evolución o desarrollo y comunicar decisiones fundamentadas para afrontar la situación (Losada Díaz, 2010).

1.4.1.2. *Identificación de los públicos prioritarios en la situación de crisis*

Desde una perspectiva ética, las necesidades físicas y psicológicas de las partes interesadas deben ser la máxima prioridad en una crisis (Coombs, 2007). Una vez recopilada la información sobre la crisis, la organización debe ponderar qué públicos son indispensables para la resolución de la situación (Losada Díaz, 2010). Esto incluye a todos los públicos afectados, tanto internos como externos (Kádárová et al., 2015; Vidal Díaz et al., 2022). Las decisiones que se vayan tomando se tomarán pensando específicamente en las consecuencias para cada uno de estos públicos.

Para Losada Díaz (2010) los públicos prioritarios más frecuentes en una crisis son: a) las personas afectadas por las consecuencias directas e indirectas de los hechos, b) los medios de comunicación, que tienen un rol estratégico en la propagación pública y la dirección posterior de los acontecimientos y c) el personal o público interno, que tiene un rol clave para la resolución positiva de la crisis y también debe sostener el ritmo de trabajo para que la organización pueda seguir con su operatoria habitual mientras se gestiona la crisis. Estos públicos y las razones que justifican su prioridad se muestran en la tabla 4.

Tabla 4. Públicos prioritarios en una situación de crisis

Público	Razones para ser prioritario
Afectados por las consecuencias	Público prioritario en toda situación de emergencia es el público afectado de manera directa o indirecta por los hechos
Medios de comunicación	Son siempre un público estratégico y son decisivos en la dirección que tomen los acontecimientos y en su propagación pública
Personal o público interno	Son las personas más importantes en la resolución positiva de la crisis y que, además, son los encargados de continuar con la normalidad productiva de la organización mientras se resuelve la situación delicada

Fuente: elaboración propia en base a Losada Díaz (2010).

Una vez atendidas las necesidades de los públicos prioritarios, los gestores de crisis pueden centrarse en otras exigencias, como las gestiones vinculadas a re-

cuperar la reputación de la organización (Coombs, 2007). Estas acciones resultan determinantes para adecuar los mensajes y las acciones a las particularidades de cada grupo, optimizando así la efectividad de la respuesta comunicacional.

1.4.1.3. Instrumentos de comunicación

Losada Díaz (2010) define los instrumentos de comunicación como los vehículos mediante los cuales la organización puede transmitir mensajes a sus públicos y concretar su política comunicativa. Para un uso óptimo, estos instrumentos deben estar diseñados, analizados y probados, de modo que estén preparados y, cuando se presente la situación crítica, la organización solo debe activarlos. Seguramente sea necesario adaptarlos a los hechos y así asegurar una ejecución eficaz.

Para evitar la aparición y propagación de rumores, Mwandembo (2024) recomienda establecer un canal oficial de comunicación para emitir actualizaciones oportunas y corregir información errónea. Entre los instrumentos más utilizados durante la comunicación de crisis se encuentran: comunicados oficiales, notas de prensa, ruedas de prensa, tablones de seguimiento, sitios web de crisis, blogs y redes sociales (Losada Díaz, 2010).

1.4.1.4. La construcción del mensaje

El mensaje constituye el núcleo de la estrategia de comunicación, ya que contiene la información que se espera sea bien recibida por los públicos. No obstante, Losada Díaz (2010) advierte que un manejo inadecuado del mensaje puede implicar que se estén dando datos incorrectos a los públicos y esto puede conducir al fracaso de la gestión de crisis, e incluso, a la propia organización.

Por ello, al elaborar el mensaje la organización debe explicar con claridad: los hechos ocurridos, su repercusión, las acciones adoptadas o previstas para enfrentar la situación crítica, el alcance del problema y el tipo de crisis (Vidal Díaz et al., 2022). Además, Losada Díaz (2010) enfatiza que el mensaje debe orientarse a los intereses y expectativas de los públicos, comenzando por aquellos más afectados, y cubrir los vacíos informativos que podrían generar interpretaciones erróneas.

1.4.1.5. Designación del portavoz

Para garantizar la coherencia y precisión del mensaje, Mwandembo (2024) sostiene que las organizaciones deben designar portavoces capacitados en comunicación de crisis y relaciones con los medios, capaces de representar adecuadamente los intereses institucionales y transmitir los mensajes clave de

forma efectiva. Cierva (2015) coincide en la necesidad de designar al portavoz, es decir a la persona capaz de transmitir el mensaje de la institución a los diversos públicos, y, en particular, a los medios de comunicación. Tradicionalmente, altos ejecutivos u otros líderes internos cumplen ese rol, aunque, en entornos contemporáneos surgen nuevos actores, como los influyentes de redes sociales (Freberg et al., 2011).

Ser un buen portavoz no es tarea sencilla; estudios psicológicos indican que el miedo a hablar en público es uno de los más fuertes y difundido. Por ello, Vidal Díaz et al. (2022) remarcan que el portavoz debe ser una persona creíble, que deje de lado sus opiniones personales y asuma este rol como parte de su trabajo de representar la imagen corporativa. Si no está preparado ante determinada situación, no debe emitir declaraciones.

En este sentido, Freberg et al. (2011) destacan características de personalidad presentes en portavoces eficaces, tales como: inteligencia, elocuencia, ambición, productividad y seguridad en sí mismos. Cierva (2015) añade que formar al portavoz una vez desatada la crisis es llegar tarde, pues las habilidades comunicacionales no se improvisan ni se adquieren con rapidez. La formación del portavoz pertenece a la comunicación institucional general, no solo a la comunicación de crisis, ya que la institución requiere portavoces preparados ante toda circunstancia (Cierva, 2015).

1.4.2. Manual para la gestión de comunicación de crisis

El manual para la gestión de comunicación de crisis constituye una herramienta normativa que “posibilita registrar, evaluar y organizar una serie de procedimientos y acciones coherentes y sinérgicas que permiten enfrentar la crisis de manera planificada aminorando cualquier tipo de daño a la reputación e imagen de la institución” (Vidal Díaz et al., 2022, p. 266).

En la misma línea, Losada Díaz (2010) destaca que este manual recopila la documentación fundamental y detalla los pasos a seguir una vez que se presenta una situación grave que afecta la imagen o la estabilidad organizacional. Su confección debe realizarse en momentos de normalidad y actualizarse de manera periódica (Aced et al., 2021; Losada Díaz, 2010). Este documento funciona como un protocolo de actuación que permite a la organización responder de manera ágil, sistemática y eficiente frente a una crisis: “las normas de este manual de comunicación deben interpretarse como una fórmula segura, eficaz y profesional de gestionar las crisis (Losada Díaz, 2010, p. 75).

Este manual será especialmente útil una vez que la crisis se haya desencadenado y debe basarse en los principios de transparencia y veracidad, garantizando que la organización se exprese de manera abierta y con información verídica frente a sus públicos (Aced et al., 2021; Losada Díaz, 2010). Asimismo, debe contemplar las acciones frente a una crisis que involucre el entorno virtual. En ese sentido, Burgueño (2018) subraya que el “plan de crisis en redes sociales debe estar integrado en el plan de comunicación global de la organización y, obviamente, alineado con sus directrices” (p. 103).

De acuerdo con Losada Díaz (2010), los componentes esenciales que orientan la elaboración de un manual de comunicación de crisis son (figura 2): a) describir y reconocer las crisis potenciales a las que está expuesta la organización, b) determinar el protocolo de actuación frente a una crisis, c) constituir un comité de crisis, d) considerar a todos los grupos de personas, e) elaborar instrucciones para redactar mensajes, f) confeccionar una lista de recomendaciones generales aplicables a toda situación crítica, g) detallar explicaciones con sustento argumentativo sobre la posición de la organización frente a hechos susceptibles de ocurrencia durante las crisis potenciales y h) incluir una lista de contactos necesarios en una crisis.

Figura 2. Partes que guían la elaboración de un manual de comunicación de crisis



Fuente: elaboración propia en base a Losada Díaz (2010).

Finalmente, la ocurrencia de una crisis y la forma en que se gestione la comunicación brindan una oportunidad para revisar y ajustar el manual de comunicación de crisis, asegurando su mejora continua y pertinencia frente a nuevas circunstancias. De este modo, el manual se consolida como una herramienta dinámica que integra la experiencia adquirida y refuerza la capacidad institucional para afrontar futuros escenarios críticos.

2. CONSIDERACIONES FINALES

La presente investigación tuvo como objetivo sistematizar diversas fuentes bibliográficas para brindar herramientas que faciliten la gestión de la comunicación en contextos de crisis organizacional. A partir de la revisión teórica, se evidenció que las crisis constituyen fenómenos inherentes a la dinámica institucional y que su adecuada gestión comunicacional resulta determinante para preservar la legitimidad, la reputación y la confianza de los públicos.

A partir del recorrido teórico realizado, se identifica que la comunicación de crisis debe abordarse desde un enfoque proactivo, reactivo y de superación, en coherencia con lo planteado por Marín (2009). Los distintos autores analizados coinciden en que la crisis debe comprenderse como un proceso que atraviesa fases sucesivas, que pasan por prevención, reacción, control y aprendizaje, lo que exige planificar la comunicación con un enfoque estratégico y sistémico.

En ese sentido, la política de gestión de crisis se constituye como un marco rector que integra diversas herramientas, entre las que se encuentran tanto el plan de comunicación de crisis, de carácter estratégico, como los manuales operativos, que detallan los procedimientos concretos de actuación. Esta articulación favorece la coherencia y la eficacia de la respuesta institucional ante situaciones críticas.

Asimismo, se identificó que un plan de comunicación de crisis efectivo requiere ciertas pautas, que son: investigación y sistematización de información, identificación de los públicos prioritarios, selección de instrumentos comunicativos, construcción de mensajes claros y coherentes y designación de un portavoz preparado y creíble. Cada componente debe articularse bajo principios de transparencia, veracidad, coherencia y responsabilidad ética, pilares sobre los cuales se sostiene una comunicación institucional confiable en momentos críticos.

En cuanto al manual de comunicación de crisis, se destacó su función como herramienta normativa que permite estandarizar las acciones, registrar procedimientos y asegurar la coordinación entre las distintas áreas organizacionales. Se elabora en períodos de normalidad y actúa como un protocolo que orienta la respuesta ante escenarios de incertidumbre, incorporando además la gestión de las crisis en entornos virtuales.

Puede concluirse que una eficiente gestión de comunicación de crisis no se limita a contener los daños, sino que implica la construcción de una cultura organizacional preventiva, basada en la planificación, la capacitación permanente y la evaluación posterior de lo ocurrido. Desde esta perspectiva, la comunicación

en contextos de crisis se configura como un recurso estratégico esencial, capaz de transformar la crisis en una oportunidad de aprendizaje institucional que fortalece las competencias internas, consolida la relación con los públicos estratégicos y orienta a las organizaciones hacia una gestión comunicacional más profesional, ética y resiliente frente a los desafíos del entorno contemporáneo.

Este estudio también abre posibilidades para futuras investigaciones orientadas a la integración de tecnologías emergentes en la gestión de crisis, particularmente aquellas potenciadas por la inteligencia artificial, como el uso de chatbots, los cuales han mostrado eficacia en escenarios específicos de comunicación de crisis. Asimismo, en el contexto de entornos digitales, resulta pertinente ampliar el análisis hacia las plataformas virtuales y profundizar en el rol de los influenciadores en la construcción de la reputación organizacional y la gestión de la comunicación institucional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aced, C., Arocas, M., y Miquel, S. (2021). *Manual de comunicación interna*. Dircom-Asociación de Directivos de Comunicación.
- Acevedo, M. J. (2016). Prevenir la crisis analizando los conflictos. *Tramas/Mae-pova*, 4(2), 17–39. <http://revistadelcisen.com/tramasmaepova/index.php/revista/article/view/124>
- Acevedo Velazco, C. (2020). La gestión de la comunicación de crisis Una tormenta perfecta en nuestra travesía. *Iberoamerican Business Journal*, 4(1), 100–109. <https://doi.org/10.22451/5817.ijb2020.vol4.1.11041>
- Benhammada, H. y Baaloudi, Z. (2025). The Role of Communication Strategy in Crisis Management within Organizations. *EON*, 6(1), 903-104. <https://doi.org/10.56177/eon.6.1.2025.art.8>
- Bisquert, A. (2003). La comunicación organizacional en situaciones de crisis. *Razón y palabra*, 32. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=642905>
- Burgueño, J. M. (2018). *Qué hacer cuando arde la red: gestión de crisis de comunicación online*. Editorial UOC. <https://elibro.net/es/ereader/unsbiblio/105387>.
- Cierva, Y. D. L. (2015). Comunicar en aguas turbulentas: un enfoque ético para la comunicación de crisis. EUNSA. <https://elibro.net/es/ereader/unsbiblio/47207>
- Colina Vargas, A. M., Espinoza Mina, M. A., López Catalán, L., López Catalán B. (2025). Percepciones y reacciones ante las fake news en estudiantes universitarios. *Chakiñan Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 25, 19-40. <https://doi.org/10.37135/chk.002.25.01>

- Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate reputation review*, 10(3), 163-176. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>
- Coombs, W. T. y Holladay, S. J. (2002). Helping Crisis Managers Protect Reputational Assets. Initial Tests of the Situational Crisis Communication Theory. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 165-186. <https://doi.org/10.1177/089331802237233>
- De la Vega, A., y Vázquez Luna, J. L. (2022). Gestión de crisis: reto actual para RRPP desde la comunicación organizacional. *REDMARKA. Revista de marketing aplicado*, 26(2), 34-46. <https://doi.org/10.17979/redma.2022.26.2.9317>
- Franco, M. (2017). *Comunicación en las relaciones profesionales*. Editorial CEP, S. L. <https://elibro.net/es/lc/unsbiblio/titulos/51158>
- Freberg, K., Graham, K., McGaughey, K., y Freberg, L. A. (2011). Who are the social media influencers? A study of public perceptions of personality. *Public relations review*, 37(1), 90-92. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2010.11.001>
- Fried-Schnitman, D. (2011). Afrontamiento generativo de crisis y conflictos en organizaciones. *Persona*, (014), 11-40. <https://doi.org/10.26439/persona2011.n014.251>
- Kádárová, J., Mihalčová, B., Kádár, G., y Vida, M. (2015). Strategy map for the crisis communication. *Procedia Economics and Finance*, 23, 1119-1124. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00518-3](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00518-3)
- Losada Díaz, J. C. (2010). *Comunicación en la gestión de crisis: lecciones prácticas*. Editorial UOC. <https://elibro.net/es/ereader/unsbiblio/33506>
- Marín, F. (2009). *Comunicación de crisis*. LID Editorial España. <https://elibro.net/es/lc/unsbiblio/titulos/270622>
- Mwandembo, F. (2024). Navegando la tormenta: Estrategias efectivas de comunicación en crisis. *Revista Internacional de Ciencia Innovadora y Tecnología de Investigación*. <https://doi.org/10.38124/ijisrt/ijisrt24mar2080>
- Pérez Rodríguez, M. D. (Coord.) (2024). *Comunicación y trabajo en equipo en la era de la inteligencia artificial generativa*. Editorial ICB. <https://elibro.net/es/ereader/unsbiblio/283848>
- Rivero Hernández, M. (2022). Aclarando ideas ¿Sabes cuáles son las diferencias entre "políticas", "manuales", "estrategias", "planes" y "campañas" de Comunicación?
- San Juan, M. Á. (2023). *Comunicación, branding y eventos corporativos: estrategias de comunicación para un entorno digital e inclusivo*. RA-MA. <https://elibro.net/es/ereader/unsbiblio/235053>
- Sánchez Calero, M. L. (2006). *Importancia de la gestión de la comunicación en períodos de crisis empresariales*. Red Ámbitos. <https://elibro.net/es/lc/unsbiblio/titulos/15948>

Saura Pérez, P. y García García, F. (2010). La comunicación de crisis como elemento clave de la comunicación empresarial. *ICONO 14, Revista de comunicación y tecnologías emergentes*, 8(2), 42-56. <https://doi.org/10.7195/ri14.v8i2.245>

Vidal Díaz, D., Vidal Díaz, D. V., y 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. [10.33262/exploradordigital.v6i3.2313](https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v6i3.2313)