

**GESTIÓN DE LA CRISIS DE LA ALCALDÍA DE CALARCÁ DURANTE EL  
SEGUNDO SEMESTRE DE 2013 Y SU PREPARACIÓN PARA AFRONTAR UNA  
POSIBLE COMUNICACIÓN EN CRISIS.**

**PRESENTADO POR:**

**LINA MARCELA ZAPATA MEJÍA / CÓDIGO: 1.007.198.004**

**CAROLINA GONZALEZ RODRÍGUEZ / CÓDIGO: 1.094.915.155**

**ASESOR:**

**PAULA ANDREA PEÑUELA GONZÁLEZ**

**CC 41962095**

**UNIVERSIDAD DEL QUINDÍO**

**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y BELLAS ARTES.**

**COMUNICACIÓN SOCIAL – PERIODISMO**

**PROYECTO DE GRADO II**

**ARMENIA – QUINDÍO**

## TABLA DE CONTENIDO

GESTIÓN DE LA CRISIS DE LA ALCALDÍA DE CALARCÁ DURANTE EL SEGUNDO SEMESTRE DE 2013 Y SU PREPARACIÓN PARA AFRONTAR UNA POSIBLE COMUNICACIÓN EN CRISIS.....	3
1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
2. OBJETIVOS.....	4
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	4
2.2 OBEJTIVOS ESPECIFICOS.....	6
3. JUSTIFICACIÓN.....	6
4. MARCO DE ANTECEDENTES.....	8
4.1 INTERNACIONALES.....	9
4.2 NACIONALES.....	10
4.3 LOCALES.....	14
5. MARCOS DE REFERENCIA.....	16
5.1 MARCO CONTEXTUAL.....	16
5.1.1 REGIONAL.....	16
5.1.2 UBICACIÓN GEOGRÁFICA.....	17

5.1.3	PERFIL PROFESIONAL DEL DR. JUAN CARLOS GIRALDO ROMERO .....	18
5.1.4	CAMPAÑA Y ELECCIÓN POLÍTICA.....	19
5.1.5	CARGOS FORMULADOS POR LA PROCURADURÍA EN CONTRA DEL MANDATARIO. ....	21
5.1.6	INHABILIDAD Y SUSPENSIÓN, LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN HABLAN AL RESPECTO.....	24
5.2	MARCO TEORICO.....	27
5.2.1	CRISIS ORGANIZACIONAL .....	27
5.2.2	GESTIÓN DE LA CRISIS ORGANIZACIONAL.....	30
5.2.3	CÓMO ACTUAR FRENTE A UNA COMUNICACIÓN EN CRISIS. ....	38
5.2.4	ESTRATEGIAS COMUNICATIVAS. ....	41
5.2.5	IMPORTANCIA DEL COMUNICADOR SOCIAL EN TIEMPOS DE CRISIS.....	46
6.	MARCO METODOLÓGICO.....	52
6.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	52
6.2	ENFOQUE.....	54
6.3	OBJETO DE ESTUDIO .....	55
6.4	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN.....	55
6.5	FUENTES Y PROCEDIMIENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN..	56
7	SISTEMATIZACION DE LA INFORMACION Y ANALISIS.....	62

7.1 SISTEMATIZACIÓN.....	62
7.1.1 CATEGORÍA: ESTRATEGIAS COMUNICATIVAS .....	62
7.1.2 CATEGORÍA: GESTIÓN DE LA CRISIS. ....	72
7.1.3 CATEGORÍA: CRISIS ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DE LA CRISIS .....	83
8. ANALISIS DE LA INFORMACION Y HALLAZGOS .....	86
9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	92
9.1 CONCLUSIONES .....	92
9.2 RECOMENDACIONES .....	95
BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA.....	97

**GESTIÓN DE LA CRISIS DE LA ALCALDÍA DE CALARCÁ DURANTE EL  
SEGUNDO SEMESTRE DE 2013 Y SU PREPARACIÓN PARA AFRONTAR UNA  
POSIBLE COMUNICACIÓN EN CRISIS.**

**1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE  
INVESTIGACIÓN**

Las organizaciones actuales, se caracterizan por tener un carácter cambiante que es funcional a sus propósitos y objetivos, no obstante, esos cambios súbitos repercuten de manera negativa en las actividades planteadas. Generando así alteraciones en el desarrollo de la organización. Partiendo de esto, las organizaciones afrontan estados de crisis que en la mayoría de ocasiones afectan gravemente las funciones regulares de la empresa, creando un impacto negativo ante la opinión pública. Frente a estos casos regulares dados en diferentes instituciones que representan la sociedad, existen procesos comunicativos destinados a gestionar problemas derivados de los estados de crisis e identificar riesgos que ponen en alerta la movilidad de la entidad.

Siguiendo la definición de Saura (2005) entendemos por crisis: *“una situación grave que afecta a la empresa/institución/figura pública en alguna de sus funciones y con potencial de escalar en intensidad y/o perjudicar a sus públicos clave o grupos de interés y/o generar un impacto*

*negativo en los medios y/o crear una imagen negativa ante la opinión pública y/o afectar los resultados o la viabilidad de la entidad/persona”.*

De acuerdo a esto surge la primera pregunta de investigación, la cual lleva a resolver el siguiente problema ¿Cómo la alcaldía de Calarcá- Quindío gestionó la crisis durante el segundo semestre del 2013 y su preparación actual para afrontar una posible comunicación en crisis? Adicional a ello la presente investigación pretende reconocer la preparación en el año 2014 para afrontar una posible comunicación en crisis.

La comunicación en crisis está estructurada por estrategias de comunicación diseñadas para gestionar problemas derivados de la interacción humana, natural y tecnológica; tratando de frenar la crisis y evitar que la imagen de la empresa se vea deteriorada. El detonante de la comunicación en crisis manifiesta sus falencias pasando de ser un caso interno a convertirse en un asunto de dominio público que afecta principalmente la credibilidad, el prestigio y la imagen de la organización, representando de esta manera un peligro para la reputación empresarial de la entidad.

Tomando como base lo anterior, surge la segunda pregunta de investigación y de análisis: ¿Cuáles fueron las estrategias empleadas por la alcaldía de Calarcá, Quindío, para gestionar la crisis que atravesó durante el segundo semestre de 2013? De esta manera y teniendo en cuenta que los casos de comunicación en crisis se dan por diferentes necesidades que atraviesa la

empresa, es importante crear un plan enfocado a la gestión de conflictos potenciales que permita resolver las alteraciones generadas dentro de la misma.

De acuerdo a lo expresado anteriormente, lo que se busca con esta investigación es darles respuesta a estos dos interrogantes que se plantean en tres momentos diferentes, antes, durante y después de la problemática que una organización atraviesa en el caso de presentarse una comunicación en crisis.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

- Analizar la forma en que la Alcaldía de Calarcá, Quindío, gestionó la comunicación en crisis en el segundo semestre del año 2013 y su preparación en el 2014 para afrontar una posible comunicación en crisis.

## **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar si las estrategias comunicativas empleadas por la alcaldía de Calarcá, Quindío en el segundo semestre de 2013, se crearon de acuerdo a las necesidades que requirió la crisis o estaban planeadas.
- Conocer el papel que desempeñó el comunicador social al momento de gestionar la crisis en comunicación, en el segundo semestre de 2013.
- Identificar la forma en que la alcaldía de Calarcá, Quindío, se prepara para manejar una posible situación en crisis.

## **3. JUSTIFICACIÓN**

Este proyecto estará centrado en el análisis de procesos que determinaron las metodologías implementadas en materia de comunicación en la gestión de la crisis en la alcaldía de Calarcá, Quindío, así como la forma en que posiblemente se prepara para afrontar una



situación que ponga en riesgo el buen nombre de la administración municipal o del alcalde, propiamente.

De esta manera, no solo se aportará un estudio de caso a la alcaldía de Calarcá, Quindío, que arroje resultados investigativos reales sobre la manera en que gestionó el proceso que concluyó en la inhabilidad y suspensión del alcalde Juan Carlos Giraldo, en el segundo semestre de 2013; sino que pretende convertirse en referente investigativo para las oficinas de comunicaciones de las alcaldías de los municipios del Quindío y otros departamentos.

La comunicación después del pensamiento, es la transversal más compleja del ser humano, por tanto se constituye en una herramienta de gran importancia en el manejo de las organizaciones. Cuando ésta sufre fracturas y se ve afectada por posibles crisis, debe apropiarse del riesgo y actuar responsablemente ante la situación que atraviesa la entidad.

De acuerdo a lo anterior, la importancia de la comunicación organizacional radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial, por esto es de gran relevancia que la comunicación de una organización, sea estructurada y planeada con anterioridad, ya que para los líderes de una empresa, es fundamental tener como prioridad una comunicación eficaz, planificada, organizada, controlada y nunca improvisada, puesto que puede generar riesgos y daños permanentes en la imagen y reputación de la organización.

Una vez analizados los métodos de confrontación de comunicación en crisis, se dará a conocer la importancia del rol que cumple un comunicador social en cualquier entidad, sea esta pública o privada, donde el profesional aplique sus conocimientos; diseñe y ejecute estrategias y tácticas que beneficien las organizaciones en materia de comunicación. Es por eso que el comunicador social juega un papel indispensable dentro de investigaciones con este tipo de contenido, quien partiendo de sus conocimientos toma partido como veedor de las diferentes circunstancias que atraviesan las organizaciones en estado de crisis.

Finalmente, otra razón que motiva el desarrollo de esta investigación, pero no menos importante, es que servirá como referente de futuras investigaciones o proyectos que puedan realizarse en torno al tema de la gestión de la crisis en materia de comunicación o temas afines de la comunicación organizacional dejando una constancia de los resultados obtenidos en la investigación.

#### **4. MARCO DE ANTECEDENTES**

A nivel internacional, nacional y regional se reconocen una serie de investigaciones relacionadas con la comunicación en crisis y todo lo que gira en torno a ella, además se enfocan desde diferentes industrias y organizaciones a la creación de un plan de acción que ayude a subsanar posibles riesgos a los que están expuestas las empresas permanentemente.

#### 4.1 INTERNACIONALES

El tema de estudio de la anterior investigación comparte específicamente una similitud con el

<b>FICHA #1 ANTECEDENTES INTERNACIONALES</b>	
<b>Título de la investigación:</b>	<b>GUÍA PARA EL MANEJO DE CRISIS Y LA COMUNICACIÓN DE CRISIS LAS INDUSTRIAS EXTRACTIVAS Y LAS CRISIS SOCIALES.</b>
<b>Autores:</b>	Myriam Cabrera
<b>Conclusiones:</b>	La forma en que las organizaciones en las industrias extractivas pueden detectar, oportunamente, problemas y aplicar las medidas correctivas correspondientes para una toma de decisiones adecuada, es formulando un plan de evaluación que garantice la funcionalidad del plan estratégico de manejo de crisis
<b>Objetivos</b>	Optimizar el manejo eficiente y efectivo de crisis y la comunicación de crisis y riesgo en situaciones de tensión social.
<b>Año:</b>	2003-2008
<b>Ciudad:</b>	Perú
<b>Lugar:</b>	Sector de recursos minerales

presente proyecto, puesto que ambos se enfocan, desde diferentes circunstancias en la creación de medidas preventivas para los estados de comunicación en crisis.

La guía planteada por la autora M. Cabrera es basada en la experiencia de la industria extractiva, en ese caso el sector minero, con el fin de operar un número creciente de crisis sociales mejorando así procedimientos y prácticas para el manejo preventivo de la crisis. De esta manera, aplicar como antecedente esta guía es considerado oportuno, puesto que maneja temas relacionados con la investigación ya proyectada.

#### 4.2 NACIONALES

<b>FICHA #1 ANTECEDENTES NACIONALES</b>	
<b>Título de la investigación:</b>	<b>PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN PARA APOYAR LA GESTIÓN DE RIESGO CORPORATIVO EN INDEXCOL LTDA.</b>
<b>Autores:</b>	María Mantilla Pinzón
<b>Conclusiones:</b>	Una organización debe familiarizarse con los términos amenaza, vulnerabilidad y

	<p>riesgo para entender la importancia de implementar un sistema de gestión de riesgo que garantice un reforzamiento de la imagen y la reputación, generando así una fase de sensibilización para que los empleados interesados comiencen a participar en el desarrollo de estrategias convenientes que impliquen prevención para afrontar situaciones difíciles para la empresa y para sus colaboradores.</p>
<b>Objetivos</b>	<p>Contribuir al diseño e implementación de un sistema de gestión del riesgo, con su respectivo componente comunicacional para Indexcol Ltda., con el fin de prevenir y afrontar cualquier tipo de crisis que pueda afectar su imagen y reputación.</p>
<b>Año:</b>	2008
<b>Ciudad:</b>	Bogotá
<b>Lugar:</b>	INDEXCOL LTDA.

Este proyecto es considerado pertinente para la investigación puesto que tiene características que contribuyen en la elaboración de los elementos a desarrollar a lo largo de este proyecto. Lo realizado por la autora María Mantilla Pinzón podemos extraer antecedentes coherentes con el tema de estudio planteado para así implementar componentes que ayuden a desarrollar las diferentes categorías que se desean abarcar.

El tema de estudio de la autora M. Pinzón comparte específicamente una similitud con este, puesto que ambas se enfocan, desde diferentes circunstancias, en los riesgos que asumen las organizaciones y dan a conocer las causas que originan los estados de crisis.

<b>FICHA #2 ANTECEDENTES NACIONALES</b>	
<b>Título de la investigación:</b>	<b>PROPUESTA DE UN PLAN DE COMUNICACIONES INTERNAS ORIENTADO A LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA DINISSAN SANTA MARTA</b>
<b>Autores:</b>	Ana María Camacho Barbosa Isabela Katime Arroyave
<b>Conclusiones:</b>	La buena comunicación y las buenas relaciones entre el equipo de trabajo no sólo dependen de la estructura y del buen uso de los elementos de comunicación interna sino

	además de la motivación que desde los altos cargos se den en el mismo sentido.
<b>Objetivos</b>	Elaborar un plan de comunicación interna enfocado a mejorar los niveles de motivación de los empleados de Dinissan Santa Marta.
<b>Año:</b>	2010
<b>Ciudad:</b>	Santa Marta
<b>Lugar:</b>	EMPRESA DINISSAN

Este proyecto es pertinente para esta investigación puesto que se considera que los temas expuestos allí son idóneos para complementar el tema de estudio del presente documento.

El tema principal de la investigación expuesta por las autoras A. Camacho y I. Katime, está enfocado en la elaboración de un plan de comunicación que genere mejoras dentro de la organización. Por lo anterior es considerado, el punto más apropiado y contribuyente para el tema de la investigación que se está elaborando, ya que paralelamente el proyecto esta direccionado a la importancia de las estrategias comunicativas que se crean en una empresa con el fin de afrontar diferentes situaciones amenazantes y causantes de crisis.

### 4.3 LOCALES

<b>FICHA #1 ANTECEDENTES LOCALES</b>	
<b>Título de la investigación:</b>	<b>PLAN DE CRISIS PARA AMINORAR EL IMPACTO DE SITUACIONES DE RIESGO EVITABLES Y NO EVITABLES EN OJALVO ASOCIADOS.</b>
<b>Autores:</b>	Natalia Vallejo Moreno
<b>Conclusiones:</b>	Las crisis organizacionales son una problemática que desde su aparición como tema de estudio han sido analizadas desde diferentes perspectivas como la gestión de empresas, las relaciones públicas, la comunicación, etc. Cada área ha aportado un punto de vista diferente y necesario para resolver temas que no pueden ser resueltos exclusivamente por una disciplina. La gestión y la comunicación de crisis no es sólo gestión por un lado y comunicación por otro, es una cooperación interdisciplinaria en la que todos los elementos que intervienen



	tiene un rol relevante.
<b>Objetivos</b>	Elaborar un plan de crisis para aminorar el impacto de situaciones de riesgos evitables y no evitables en Ojalvo Asociados.
<b>Año:</b>	2009
<b>Ciudad:</b>	Armenia, Quindío
<b>Lugar:</b>	Ojalvo Asociados.

La investigación de la autora Natalia Vallejo comparte la misma línea investigativa del presente proyecto, puesto que ambos se orientan hacia los diferentes riesgos de crisis a los que se puede someter una organización. De esta manera la investigación se puede marcar como antecedente principal porque funciona correctamente para la implementación de componentes que ayuden a desarrollar las diferentes categorías que se desean abarcar en la investigación.

Por todo lo dicho anteriormente y considerando que la investigación de Vallejo es la más acertada y a fin con la presente investigación, es importante trabajarlo porque maneja aportes teóricos válidos y oportunos para abordar la comunicación en crisis.

## **5. MARCOS DE REFERENCIA**

### **5.1 MARCO CONTEXTUAL**

#### **5.1.1 REGIONAL**

El municipio de Calarcá, fue habitado hasta inicios del siglo XVII por los pueblos indígenas Quimbayas y Quindos, los cuales fueron agredidos y sometidos por los conquistadores españoles. Partiendo de este hecho, se considera de suma importancia la histórica oposición que en ese entonces estuvo liderada por el Cacique Calarcá, quien perteneció al pueblo Pijao, Quindío, los cuales habitaron las regiones del Tolima y los Andes Centrales.

Después de transcurrido un periodo aproximadamente de 200 años, la región fue habitada nuevamente por pobladores que vinieron de diferentes regiones del país (Antioquia, Cundinamarca, Boyacá, Tolima, Santander y Cauca), con la intención de encontrar minas de oro y guacas; dichos ciudadanos hallaron en Calarcá, Quindío, un territorio de condiciones estables para vivir.

Debido a la llegada permanente de personas al municipio de Calarcá, Quindío, se pensó en desarrollar una población que permitiera el aprovechamiento de la riqueza de la zona. Por consiguiente, se firmó el acta de fundación de Calarcá, Quindío, el 29 de Junio de 1886 con la participación de los señores Pedro María Osorio, Jesús María Buitrago y Baltasar González pertenecientes a la Junta Fundadora. De esta manera Calarcá obtuvo la categoría de municipio y se consolidó como cabecera municipal.

Actualmente el municipio de Calarcá, Quindío cuenta con una población aproximada de 73.500 habitantes y tiene una extensión territorial de 21.923 hectáreas, de las cuales 244 son urbanas y 21. 679 pertenecen al sector rural.

Gracias a su variedad de climas las tierras son aprovechadas para la ganadería, el cultivo de frutales, plátano, café y en general diversos productos agrícolas; en la actualidad tiene un completo sistema de acueducto, electrificación y telefonía urbana y rural.

### **5.1.2 UBICACIÓN GEOGRÁFICA**



*Imagen/Google Maps*

### **5.1.3 PERFIL PROFESIONAL DE JUAN CARLOS GIRALDO ROMERO**

Juan Carlos Giraldo Romero es Médico-cirujano egresado de la Facultad de Medicina de la Universidad de Antioquia, es Especialista en gerencia en servicios de salud de la Universidad Cooperativa de Colombia, tiene un diplomado de urgencias en pediatría en la escuela de medicina de la Universidad del Valle y un diplomado de acreditación en salud.

#### 5.1.4 CAMPAÑA Y ELECCIÓN POLÍTICA

El objetivo de la campaña que promovió Juan Carlos Giraldo para ser elegido alcalde del municipio de Calarcá, fue liderar, implementar y desarrollar un gobierno fundamentado, en la planeación, la equidad y la gobernabilidad. La *planeación* basada en la participación de la comunidad en la definición de las propuestas de solución; la *equidad*, como principio de justicia social, beneficiando a las comunidades en una forma justa que garantice la igualdad en los derechos y beneficios; y la *gobernabilidad*, teniendo en cuenta las necesidades y los principios de convivencia ciudadana.

Juan Carlos Giraldo Romero no se disputaba la alcaldía de Calarcá por primera vez. Según los datos publicados por La Crónica del Quindío, en el proceso electoral que se realizó en el año 2007 consiguió 7.545 votos con un porcentaje del 24.87%, después de la contienda electoral del año 2012 fue elegido por los Calarqueños con 15.322 votos y un porcentaje de 50.10%.

CANDIDATOS	VOTOS	PORCENTAJES
Juan Carlos Giraldo Romero	15.322	50.10
Mario Augusto Parra Parra	5.849	19.12
Jamid Andrés Álzate Álzate	4.406	14.40

<b>Lufy Daniel Jaramillo</b>	3.815	12.47
<b>Gutiérrez</b>		
<b>Votos en blanco</b>	1.185	3.87
<b>Total votos válidos</b>	30.577	94.23
<b>Tarjetas no marcadas</b>	1.040	3.20
<b>Votos nulos</b>	831	2.56
<b>Total votos</b>	32.448	60.68
<b>Abstención</b>		39.32%

Por consiguiente, el mandatario electo prometió restablecer el civismo, recuperar el puesto de Calarcá en el contexto cultural del país y hacer una política dinámica de mejoramiento social, que garantizara una plena calidad de vida a los residentes.

Así mismo, el alcalde Giraldo Romero pretendía lograr estos objetivos por medio de la ejecución de proyectos que le permitieran hacer un reordenamiento urbano, pretendiendo cambiar la imagen de algunos sectores neurálgicos que en la actualidad bloquea el desarrollo de Calarcá.

### **5.1.5 CARGOS FORMULADOS POR LA PROCURADURÍA EN CONTRA DEL MANDATARIO.**

Durante el proceso disciplinario que entabló el ente de control, se formularon cuatro cargos contra el alcalde Giraldo Romero.

El primer cargo por el que La Procuraduría acusó al alcalde Juan Carlos Giraldo Romero fue que no se hizo el adecuado proceso de selección del socio con el que montó la empresa Trans Port Tech SAS, Mauricio Alejandro Villa Sierra, puesto que después de analizar el material probatorio del caso, no se encontraron evidencias de que se hubiera desarrollado una convocatoria pública a empresas que prestaran los servicios requeridos.

El segundo cargo formulado indicaba que el alcalde Giraldo Romero no realizó un estudio previo de su socio, Mauricio Alejandro Villa Sierra, por este motivo la Procuraduría lo señaló de cometer una falta gravísima a título de culpa grave. Si bien, el alcalde y sus asesores determinaron asociarse con Villa Sierra, en su calidad de representante legal de la empresa 101 Corp. aduciendo su experiencia en el tema tecnológico, específicamente con foto-radares, el ministerio público cuestionó la ausencia de un estudio legal y económico de la citada compañía y sus socios.

Es importante señalar que la sociedad 101 Corp. fue creada en Panamá el día 17 de agosto de 2012 y oficializada en la notaría Primera de esa ciudad seis días después. Posee dos socios Ernesto Audit González González y Jaime Esteban Decerega Berrío, de origen panameño, cuya

procedencia, referencias y capital se desconoce. Además tampoco se conoce su experiencia en el negocio. Solamente aparece contratado como gerente el señor Mauricio Alejandro Villa Sierra.

Incluso según datos de La Crónica del Quindío *“La empresa 101 Corp. fue constituida cuatro días antes de que el concejo de Calarcá autorizara al alcalde para integrar la sociedad de economía mixta”*. Por lo anterior, se concluyó que la compañía no existía, lo que indica su inexistente experiencia y que fue creada solo para la ejecución de este negocio. La mayor evidencia de que el alcalde Giraldo Romero no hizo un estudio de su socio, radica en que la empresa 101, tiene dos embargos vigentes, según lo certificó la Cámara de Comercio de Medellín; un embargo del establecimiento de comercio inscrito el 13 de marzo de 2012, y un embargo de establecimiento de comercio inscrito el día 9 de agosto de 2012 por la Dian.

El tercer cargo establecido por la procuraduría fue presunto endeudamiento del municipio. Al constituir la empresa Trans Port Tech SAS, se estipuló una cláusula denominada “Pasivo por adquisición de equipos y estructuración técnica”, donde los accionistas acuerdan adquirir una millonaria deuda para la compra de los elementos necesarios para iniciar la operación de la sociedad, los cuales serán proporcionados por la empresa panameña 101 Corp.

Aunque inicialmente se presumió que el alcalde Giraldo Romero se había extralimitado en sus funciones al comprometer los intereses que el municipio tenía en la empresa sin autorización del Concejo municipal, luego de la investigación, la Procuraduría determinó que en este caso no



hubo un endeudamiento del municipio, pues los pagos del pasivo se llevarán a cabo con los mismos recursos de la empresa Trans Port Tech SAS, sin que se pongan en riesgo las arcas calarqueñas. Finalmente este cargo fue descartado por el ente de control.

El cuarto y último cargo estipulado fue omisión de la planeación administrativa según el ministerio público, Giraldo Romero incurrió en una falta grave a título doloso, al no solicitar los permisos requeridos para la implementación de la foto-multas en Calarcá. La Procuraduría halló que la cámara de la vía Chagualá fue instalada antes de que se hiciera una solicitud de permiso al Instituto Nacional de Vías, Invías, entidad encargada de la administración de la vía. Un caso similar se presentó en el sector de Combia, donde el foto-radar fue puesto sin consentimiento de la concesión que administra ese tramo.

Asimismo, la Procuraduría señaló que la alcaldía de Calarcá no solicitó los permisos ni llegó a los respectivos acuerdos con la Policía Nacional de Tránsito y Transporte, institución a la cual la Constitución colombiana le confirió la autoridad de las vías consideradas paso nacional.

A partir de esto el alcalde, Juan Carlos Giraldo Romero, estuvo suspendido de su cargo por un periodo de doce meses, desde el 31 de Julio de 2013 hasta el 16 de Agosto del año 2014, meses en los cuales fue sustituido por la señora Carolina Cárdenas Barahona quien asumió la administración de la Alcaldía de Calarcá.

Tras el cumplimiento de la suspensión Juan Carlos Giraldo Romero, regresó a su cargo el 16 de agosto de 2014, momento desde el cual se desempeñó como alcalde del municipio de Calarcá y retomó sus labores por un periodo de dos meses, puesto que después de que La Procuraduría Primera Delegada para la Vigilancia Administrativa confirmara el fallo de segunda instancia, el alcalde de Calarcá fue finalmente destituido en el segundo semestre del año 2014, de su cargo e inhabilitado por el transcurso de 12 años para ejercer cargos públicos.

#### **5.1.6 INHABILIDAD Y SUSPENSIÓN, LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN HABLAN AL RESPECTO.**

En el segundo semestre del año 2013 el alcalde Juan Carlos Giraldo fue sancionado por la Procuraduría Provincial de Armenia, debido a las inconsistencias en el proyecto de foto- multas que se estaba desarrollando en la Villa del Cacique.

Dado esto el alcalde de Calarcá mencionó que el fallo de primera instancia señaló tres cargos en su contra: el primero fue la violación a la ley 80 por la conformación de una empresa mixta, para el cual Giraldo Romero argumenta que una empresa de este tipo no se conforma basada en esta ley, puesto que esta se refiere a la ley de contratación estatal; otro de los cargos imputados fue no haber solicitado el debido permiso a la policía de carreteras, cargo que el mandatario denuncia, argumentando que nunca se extralimito en sus funciones pues pidió el concepto al Ministerio de

Transporte, a la Superintendencia de Secretaría de Transito y puertos, a la Policía nacional, al Instituto Nacional de Vías, INVÍAS, y a la Agencia Nacional de Infraestructura, ANI, a lo que respondió que el alcalde implicado tenía autonomía y jurisdicción en la vía Chaguala, lugar en donde estaban ubicados los foto-radares; finalmente el tercer cargo fue no haber pedido el respectivo permiso al INVÍAS y a la Policía Nacional, cuando estas ya habían dado respuesta positiva para que el alcalde del municipio encaminara el proyecto de las foto multas.

A partir de esto Juan Carlos Giraldo Romero entabla una demanda en unidad y restablecimiento del derecho que admitió el tribunal, en donde pide, principalmente, una explicación concreta de su suspensión. Cuando los cargos imputados fueron explicados y argumentados, posterior a esto el burgomaestre determina que a pesar de eso, el proceso se ratificó, permitiendo llegar a la conclusión de que este proceso básicamente se trataba de una persecución política.

De acuerdo a lo anterior, La Crónica del Quindío argumentó, en Agosto de 2013, que una fuente del Ministerio Público aseguró seguir los procesos y quejas formuladas contra el alcalde de Calarcá, por la suscripción y puesta en marcha de un presunto contrato leonino y por lo demás ilegal, indicando que el asunto le podía causar al alcalde graves consecuencias.

Por otro lado, noticias RCN en el Quindío indicó en su momento que *“la Policía Nacional, encargada de las carreteras del país, en su control a la movilidad por las vías nacionales, prácticamente ordenó que se suspendiera la operación de una cámara ubicada en el kilómetro*

79 de la vía la Uribe Calarcá”. Dicha cadena radial afirmó que el alcalde carecía de competencia, porque atentó contra los principios de buena fe, la seguridad jurídica del país y la confianza legítima en las actuaciones de los servidores públicos.

Comentado [DLAC1]:

En consecuencia, el burgomaestre Giraldo Romero, fue suspendido e inhabilitado por 12 meses para ejercer funciones públicas. La decisión fue proferida el día 28 de junio de 2013 en primera instancia por la Procuraduría Provincial de Armenia, ente que formuló la sanción con base en tres de los cuatro cargos que le habían sido imputados al mandatario.

La providencia, que fue apelada por la defensa de Giraldo Romero, está fundamentada en las irregularidades que cometió el ejecutivo durante el proceso de selección del socio con quien conformó la empresa de economía mixta Trans Port Tech SAS.

Además de lo anterior, Trans Port Tech SAS, es una sociedad comercial matriculada en la cámara de comercio de Armenia, Quindío, dedicada a actividades de telecomunicaciones, Procesamiento de datos, alojamiento, también se dedica a actividades de arquitectura e ingeniería y otras actividades conexas de consultoría técnica, esta empresa se encuentra ejerciendo desde el 28 de septiembre de 2012.

## **5.2 MARCO TEORICO**

El presente marco teórico que fundamenta la investigación está sustentado a través de diferentes teorías expuestas por autores expertos en los temas, las cuales facilitarán la lectura y entendimiento del documento y desde el cual se responderá a los temas de crisis organizacional, la gestión adecuada de esta problemática, cómo actuar frente a una comunicación en crisis, estrategias comunicativas y finalmente la importancia del comunicador social, para afrontar este tipo de situaciones

### **5.2.1 CRISIS ORGANIZACIONAL**

*“Las organizaciones viven el día a día con el afán de cumplir sus metas y mantenerse en el mercado. Están obligadas a cambiar y asumir nuevas conductas; es decir, tienen que ser reconocidas, valoradas, confiables y eficientes.” F.Véliz, 2014-pág31*

De acuerdo a lo expresado por el autor, la crisis organizacional es una situación adversa que afecta una entidad y que tiene como detonante aspectos económicos, políticos, o sociales que producen cambios dentro del funcionamiento tradicional de la misma. Existen tres aspectos fundamentales que aquejan a la organización y ponen en peligro los objetivos y la imagen de la misma.

El primero de ellos es la amenaza de los objetivos de la organización, en donde en muchas oportunidades las personas que componen la organización, incluyendo gerentes, directivos y administrativos, no prevén que todas las organizaciones son vulnerables a sufrir una crisis organizacional, convirtiéndose ésta en la primera falencia que presentan las empresas que no están preparadas para sobrellevar un estado de riesgo.

El segundo aspecto es la alteración entre organización y público, de esta manera las organizaciones que afrontan situaciones críticas, no deben intentar encubrir o negar la existencia de éstas, ya que esto puede convertirse en un mayor problema porque en lugar de apaciguar al público, terminará creando especulaciones con argumentos inexactos, los cuales contribuirán a desencadenar un alto grado de rumores que propiciarán daños a la imagen corporativa de la organización. De esta manera, la falta de información sobre el estado que aqueja una entidad, es la segunda falencia que se presenta en el momento en que la comunicación entra en este proceso que afecta la imagen la organización.

El tercer aspecto es la necesidad que surge de realizar una intervención de parte de los miembros de la organización, minimizando o evitando consecuencias negativas dentro y fuera de la misma. Cuando se presenta una crisis, aunque existen factores que generan un aviso previo, esta suele aparecer sorpresivamente alterando las funciones de la organización, es decir, cuando se altera

ese proceso regular, se debe aplicar un plan de emergencia para reducir el riesgo a que se enfrenta la entidad.

*“Si bien el conflicto puede llegar a ser destructivo si no se le aborda en forma correcta, también puede ser productivo y constituirse en un **“motor de cambio”** que contribuya en la construcción de nuevas ideas, adquiriendo así una connotación positiva para las personas y las relaciones, al movilizar al cambio y la búsqueda de nuevos horizontes.” F. Véliz 2014 pág 87.*

De acuerdo a lo expresado por el autor, en el momento que la organización afronta tiempos difíciles, también enfrenta complicaciones adaptativas las cuales son necesarias para aprender a resolver y superar la crisis, ya que es en ese momento que la entidad enfrenta el gran reto de realizar cambios radicales en muchas de las costumbres y prácticas organizacionales.

Así mismo, se requieren modificaciones radicales en el comportamiento de muchas personas dentro de la organización. Una particularidad sustancial de muchas de las complicaciones adaptativas es la dificultad del diagnóstico lo que conlleva a la dificultad de encontrar soluciones.

Por lo anterior, la tarea del líder de la organización en períodos de crisis, consiste en crear dentro de la misma una nueva cultura en la que se promuevan nuevos valores, nuevas normas, nuevas creencias, y principalmente, nuevos modelos de comportamiento.

### **5.2.2 GESTIÓN DE LA CRISIS ORGANIZACIONAL**

Hablar de crisis organizacional no es una novedad, pero hablar de la importancia con que las organizaciones la gestionan es una primicia menos real. En conjunto con esto residen dentro de la entidad aquellos directivos que pasan por alto la importancia de crear un proceso en el que se vean evidenciados los posibles escenarios de crisis que se puedan presentar al interior de la organización y las consecuencias que estos pueden producir.

*"No hay ningún profesional, ningún académico, que tenga dudas en afirmar que las crisis se gestionan, principalmente, antes de estallar, antes de existir. No es una contradicción. Trabajar con las crisis antes de que estas lleguen a suceder es el mejor modo de comenzar a resolverlas"*  
J.Losada, 2010, pág 51.

Es decir, para minimizar el impacto de una comunicación en crisis dentro de una entidad es necesario que esta asuma ciertas medidas preventivas, identificando con anterioridad aquellas situaciones que generen algún tipo de riesgo que logre abatir la organización.



Por lo tanto todas Las instituciones deben realizar un tipo de evaluación donde se identifiquen las vulnerabilidades que se dan en las actividades y acontecimientos cotidianos que se presentan en la empresa. La evaluación para identificar riesgos permite conocer a tiempo los puntos débiles, y a partir de ellos tomar medidas preventivas e instaurar un tipo de protocolo que responda eficientemente a una situación imprevista, resultado de las vulnerabilidades, consiguiendo que la imagen de la organización no sufra deterioro alguno y no deje graves consecuencias.

*“La preparación ante una crisis es un asunto amplio que repercute directa o indirectamente en todo lo que es y todo lo que hace la organización: en su estructura, procesos, departamentos y personas. En todo. De ahí su complejidad. De ahí, también, que muchas compañías no se atreven a iniciar un proceso interno de preparación por considerarlo costoso, prematuro o innecesario”.* J.Losada, 2010, pág 55.

Por lo anterior, es conveniente la elaboración de un manual o protocolo que asigne roles a directivos y empleados, logrando que ellos sepan con certeza cómo actuar frente a cualquier eventualidad que se presente en la organización y de esta manera procurando que la crisis no se salga de control. Para integrar el manual de prevención de situaciones críticas, deben realizarse una serie de actividades como simulacros de crisis, asegurando así que cada miembro de la institución esté bien informado y conozca completamente el rol que desempeña dentro de la misma.

*“Un buen número de organizaciones creen estar preparadas para afrontar una crisis. Muchas otras consideran que no existe un riesgo importante que pueda afectarles y que, si éste llegara, podrían reaccionar adecuadamente”.* J. Losada. Pág. 51.

De acuerdo a esto, es de total importancia que las organizaciones se puedan anticipar dichos estados de afectación con el objetivo de disminuir los efectos que este pueda causar, El factor anteriormente mencionado es un componente adherido indirectamente a una empresa, por esta razón debe ser asumida con entera responsabilidad.

En ocasiones surgen preguntas sobre que comités dentro de las organizaciones son necesarios y cuáles por el contrario se pueden volver contraproducentes, uno de ellos es el comité de Crisis, que en vez de ser una puerta al desastre como lo denominan en algunas entidades, es la salvación y la prevención a muchos de estos. Es preciso aclarar que aunque en la empresa ya exista un departamento de comunicación, este no debe abordar en soledad el proceso de afectación que se desencadene. Para esto es necesario el acompañamiento, o si bien no existe en la organización, la creación de otros departamentos o comités, siendo imprescindible el apoyo de los líderes ya sean el gerente, director general o el presidente de la compañía.

El Comité de Crisis tiene como objetivo, asumir la responsabilidad de la comunicación en momentos de crisis, ya sea antes, para prevenir; durante, para afrontar; o posterior, para aprender de la experiencia dada. Otro objetivo del comité es estudiar el problema, valorar la gravedad del mismo, mitigar en lo posible los daños, tomar decisiones, decidir quiénes van a ser los portavoces, es decir quienes se van a enfrentar a los medios masivos de comunicación y a los clientes potenciales con la información adecuada de la problemática dada, y cuál va a ser la postura oficial de la empresa. Así mismo se debe tener en cuenta, que básicamente estos comités son creados a partir de la necesidad de dar respuestas consideradas, sensatas, coordinadas, rápidas y eficaces, así como también, ante el deber de proteger la imagen corporativa y reputación de la empresa.

La revista Merca2.0 en un reporte publicado en el presente año afirma que *“seguir el plan de crisis, te ayudará a evitar conversaciones innecesarias, las cuales consumen mucho tiempo, el cual es muy valioso cuando estás en una situación de crisis.”* (2014) Pág. 04

Se debe tener en cuenta, que cuando reina el desequilibrio y la incertidumbre, todo suceso puede interpretarse de dos maneras, el cual vuelve confuso el determinar si se trata de un hecho positivo o negativo para la empresa. En estos casos es recomendable retroceder hasta el referente estable más próximo en el tiempo y así, examinar en aquel contexto y con esas perspectivas, cuál es la interpretación que se le puede dar a los acontecimientos presentados. Sin embargo, en cualquier caso, esta ambivalencia hace que decidir sea más lento, se pierda más tiempo, que la

situación crítica evolucione y se puedan sufrir daños irreversibles dentro de la entidad. Por eso, es recomendable la creación del comité y de un plan de estrategias de comunicación.

Por otra parte, la acumulación de información es una de las tareas indispensables dentro de un comité encargado de enfrentar estas situaciones, puesto que mantener una evidencia de las cosas buenas que se han hecho a corto y largo plazo dentro de la organización, es una forma de apaciguar la gravedad de afectación del suceso, de proteger la reputación e imagen de la empresa y de respaldar las decisiones que se tomen en el momento de gestionar la crisis.

De acuerdo a todo lo expresado anteriormente, es recomendable crear o fomentar comités de sentido común, es decir, componerlo de personas que no son elegidas ni por cargo, por nivel de responsabilidad o por antigüedad; quienes forman parte del comité son personas que en realidad entienden qué sucede y son capaces de cuestionar lo que sea necesario para descubrir un camino nuevo o diferente que pueda llevar a la empresa hacia un nuevo destino. Por eso es que estos personajes son definidos como verdaderamente útiles y eficaces dentro de los comités.

L. Alfonso, escribió en la revista Merca2.0 sobre el tema de las crisis online empresariales, y define que *“Las crisis en redes sociales son eso, crisis. Para referirnos a una crisis, hablamos de una situación de todos los días, que se torna problemática y representa un manejo complicado.”*2014. Pág. 07

Los daños dentro de la empresa producto de las crisis online, no solo afectan la reputación de la organización y de sus miembros, sino que también perjudica considerablemente las relaciones interpersonales, comerciales y laborales de los mismos. Esto se debe a que la reputación es el activo inmaterial más importante que tienen las personas y las organizaciones, por lo que no hacerle frente a una situación de crisis online o hacer caso omiso a la situación, solo puede generar pérdidas y dificultades, desventajas y ganancias que es por lo que se mueven las personas constantemente en el mundo laboral.

Sufrir una crisis de reputación online tiene un nivel de afectación tan alto como la decadencia en los casos de confianza social, es por eso que en estos casos, no es extraño perder o no encontrar trabajo, no lograr cerrar nuevos negocios, no conseguir inversionistas, seguidores o votos en el caso de las personas que se mueven en el campo político.

Por otra parte, la revista Merca2.0 hace referencia a los pasos que se deben seguir para manejar las redes sociales en tiempos de caos, por esto se afirma que en situaciones así *“Las redes sociales son la primera opción a donde los clientes se dirigen, no sólo para obtener información, sino para dar su propia versión del problema y en algunos casos ‘golpear’ a la marca.”*(2014) Pág.13

Dicho esto, no se puede censurar lo que digan, piensen u opinen de nosotros personas externas a la organización, clientes insatisfechos o los medios masivos de comunicación, pero si se puede manejar la primera información relacionada a la búsqueda del nombre de la empresa en Internet. Hay que tener en cuenta que la reputación es la clave para la confianza, y dicha confianza es la clave para conseguir el éxito.

Es necesario reiterar la importancia de disponer de un plan estratégico de actuación en casos de dificultad, pero no solo para aplicar una buena gestión de canales internos y externos de comunicación, sino también, para controlar los diferentes públicos que maneja la empresa y contraponer una crisis online, puesto que este es el medio más accesible que tiene el público a la hora de presentar una inconformidad. También se debe considerar que entre más especificado este el plan de intervención o el protocolo establecido, más fácil será alcanzar los objetivos allí señalados; El documento debe incluir un organigrama del comité encargado de gestionar la problemática presentada y debe contener las funciones perfectamente definidas. Además debe contener las reacciones que tendrán la organización frente a una crítica destructiva o un comentario negativo, y el tono y el medio por el que se responderá.

Las principales claves para sobreponer y gestionar un estado de afectación online es la prevención, ya que si conocemos las falencias que tiene la organización y sabemos cómo gestionar las consecuencias que puede traer, será mucho más sencillo encontrarles una solución. Otra clave es el monitoreo constante, ya que es la forma más rápida de saber si las acciones aplicadas frente a la crisis fueron correctas o por el contrario empeoraron la problemática y el

nivel de afectación; no censurar es otra medida que se debe tener en cuenta para la gestión de del suceso, puesto que al silenciar las críticas negativas del público, generará más controversia afectando gravemente la imagen de la empresa.

También se debe permitir al usuario tener libertad de expresión en los canales propios de la organización, ya que es preferible ser criticados en las páginas o redes oficiales de la empresa y no en otras redes, por ejemplo plataformas creadas por usuarios descontentos, donde los comentarios o críticas se pueden salir de control. Otra medida es actuar como principal emisor de información, no es positivo guardar silencio frente a las críticas o publicaciones de los medios de comunicación, aunque en algunas empresas ha funcionado, no es algo recomendable porque esta medida puede volverse recíproca y afectar más la imagen de la empresa. Por último actuar con transparencia y responsabilidad son factores importantes a la hora de manipular las redes sociales, por esto no es recomendable ocultar información elemental para los usuarios o clientes potenciales de la entidad.

De acuerdo a todo lo anterior, se debe tener en cuenta que una crisis bien gestionada puede convertirse en un triunfo para la empresa, puesto que dicho sucesos puede ser convertido en una buena oportunidad para relanzar la imagen o los productos de la organización y fortalecer la credibilidad de la misma.

### 5.2.3 CÓMO ACTUAR FRENTE A UNA COMUNICACIÓN EN CRISIS.

Particularmente el tiempo actual está caracterizado por los cambios y la rapidez, trayendo con esto permutaciones inesperadas; dichos cambios alteran el funcionamiento estándar de las empresas, las cuales están acostumbradas a realizar sus actividades en condiciones normales, por ende los funcionarios de estas saben cómo actuar en dichos estados pero desconocen las diversas señales que indican que una crisis se está aproximando.

Tradicionalmente las organizaciones se encuentran ocupadas en sus labores, dejando de lado dichas señales que pueden traer innumerables consecuencias para determinada entidad.

*"Crisis puede aludir a la posibilidad de apertura para nuevas oportunidades o puede ser sinónimo de problema, confrontación de situaciones e intereses insalvables; incluso puede conducir a crisis terminables. Depende de su naturaleza y magnitud, en qué incide, cómo se afronta, los recursos disponibles y las características propias de cada contexto" F. Véliz 2014 pág 90*

A partir de lo expuesto por el autor, se puede decir que una crisis se inicia cuando los directivos de determinada organización perciben un estado anormal y determinan la gravedad del caso,



posterior a esto asumen la responsabilidad dándole el manejo adecuado al problema, aplicando estrategias que cumplan con las exigencias de las necesidades de la presente crisis.

Por otra parte, se determina que una crisis no siempre significa problemática, sino que también representa una oportunidad para la entidad, puesto que esta, al enfrentarse a situaciones límites, toma la iniciativa de producir a partir de la inteligencia y la creatividad, beneficios con el exceso de atención que está recibiendo por parte de diferentes públicos.

Tanto los administrativos como los funcionarios regulares de una entidad deben estar preparados para sobrellevar un estado de crisis, por eso es conveniente actuar antes de enfrentar un caso de esta magnitud, para esto se debe establecer en primera instancia una herramienta que ayude a detectar a tiempo cambios negativos o destructivos dentro y fuera de la compañía y que responda periódicamente preguntas tales como las que enuncia el profesor Teodoro Wigodskin 2001, Pag.8 *¿Qué riesgos de crisis enfrenta esta empresa? ¿Cómo se está supervisando cada uno de estos riesgos de crisis? ¿A quién se le está informando? ¿Qué muestra la información de riesgo analizada?*

El tiempo es el principal enemigo de un estado de crisis dentro de una organización por lo que es de suma importancia tener preparado un plan estratégico con el cual se pueda enfrentar estos casos.

Los comunicadores sociales que laboran en las organizaciones enfrentan una serie de retos cuando una empresa está atravesando por momentos difíciles. Una de las tareas más difíciles para el comunicador es difundir y mantener un sentido de urgencia que saque a la organización de la contrariedad que la llevó a la crisis, pero sin crear desesperación.

Por otro lado, el comunicador organizacional debe ser consciente que el cambio es en sí, un riesgo, pero calculado y así debe ser percibido. Por ende, no es pertinente comunicar todo lo que se percibe del diagnóstico o de la visión o de la estrategia, ni tampoco tener el mismo mensaje para todas las audiencias, aunque los diferentes mensajes deben ser consistentes entre sí.

Otro de los retos que debe asumir dicho profesional es que cuando se habla de que en una empresa existe crisis de liderazgo, nos referimos a que allí se percibe una incapacidad profunda para crear un futuro, que sea mejor o no dependerá, principalmente, del encargado de las comunicaciones.

Por último, y no menos importante, el desafío final, del comunicador organizacional, en estados de crisis, es reunir a la organización para identificar los retos que deben asumir al momento de enfrentar dicho estado y a partir de estos desarrollar un plan estratégico que contribuya a la creación del cumplimiento de los objetivos de la empresa.

*"La flexibilidad propicia que las conversaciones se tornen más productivas, lo cual permite coordinar recursos para el cambio, ajustar sistemas de creencias y tomar la crisis como oportunidad; para ello es importante evaluar cuándo y cómo pueden ser afrontadas adecuadamente, tanto en tiempo como en espacio." F. Véliz 2014 pág 90*

Con base en lo planteado por el autor se determina que una organización competente, que se encuentra en la capacidad de asumir un estado de crisis, debe caracterizarse por ser flexible a la hora de construir un plan para afrontar un periodo de dificultades, dicho proyecto debe estar basado principalmente en la participación de los funcionarios en el cual se evidencie que su opinión se tendrá en cuenta al momento de desarrollar las estrategias con las cuales se sobrellevará el caos presentado.

#### **5.2.4 ESTRATEGIAS COMUNICATIVAS.**

Desde hace ya varios años se conoce que el éxito de las empresas no solo se concentra en la calidad de sus productos o de sus servicios, sino que se ha hecho imprescindible trabajar con herramientas estratégicas que potencien los objetivos finales de una organización.

Cuando se mencionan herramientas estratégicas, se hace referencia concretamente a las estrategias de comunicación en las que se basan las organizaciones para extender su eficiencia y efectividad.

*“Una estrategia comunicativa al centrarse en un principio de inter-acción, de entendimiento participativo y de diálogo, tiene que utilizar todos los niveles y tipos de comunicación existentes, para hacerla funcionar operativamente”. E.Arellano.1998*

Es así como se aplica en una organización “El feedback estratégico” el cual se constituye en un método de diagnóstico de la buena o correcta comunicación de la estrategia en la empresa, colaborando en los procesos de control de gestión al des-estresar el sistema a partir de la verificación de la comprensión real de los indicadores para su posterior cumplimiento.

Entre las baterías instrumentales y las características de las auditorías de comunicación se encuentran las entrevistas, cuestionarios, análisis de redes y mensajes, focus groups y observación.

Las estrategias de comunicación no son exclusividad del sector privado, sino que también pueden ser adoptadas y utilizadas por los organismos y entidades del estado con el fin de fortalecer una solidez institucional. Por lo tanto para una organización asumir estrategias de

comunicación, significa asumir posibles estados de riesgo, que están siendo gestionados previamente, minimizando así, cambios bruscos dentro de la misma.

Según el autor E. Arellano (1998) *“Toda organización que tenga como principio una visión comunitaria, de compartir y construir tiene hecha la parte más difícil, debido a que en estos tiempos no es fácil encontrar directivos con visión integral, humanista y holística”*.

Es debido a esto que toda organización requiere personal capacitado y emprendedor que adopte cambios y estrategias que sean convenientes para la entidad.

Por otra parte, existen tres principios básicos que se deben plantear en el protocolo y en las estrategias comunicativas que se ejecuten en el momento de afrontar una comunicación en crisis. El reconocimiento de los empleados es primordial, ya que se debe tener en cuenta que ellos son el principal activo de la organización, por eso es fundamental, construir un buen flujo de comunicación con y entre ellos. El segundo principio es la utilización del internet y las diferentes redes sociales de la empresa para llegar a un público determinado, esto, porque hay que tener presente que en situaciones de crisis los públicos que se relacionan con la entidad buscarán información en el sitio web de la misma.

El tercer principio a tener en cuenta es no dejar de comunicar en tiempos de crisis. Si no se cuenta con la información que solicitan los medios o los públicos, se debe anunciar que en

cuanto se tenga la información requerida, ésta será comunicada inmediatamente. Es en ese momento donde se debe tener una persona designada como vocero oficial, puede ser el comunicador social de la organización, quien se presente a los medios masivos, con argumentos que informen al público sobre el suceso que afectó a la organización. De esta manera, se logrará apaciguar a los principales afectados, a los medios y a la sociedad en general.

Debido a eso es recomendable que la labor que soporta la actuación que ejecutará el encargado del área de comunicaciones, este fundamentada en un análisis previo de la audiencia a la que él se dirigirá, además es importante que conozca perfectamente los objetivos comunicativos que tiene planteados la organización.

La secuencia de fases en el momento de afrontar una crisis organizacional planteada en el siguiente cuadro es fundamental para las estrategias comunicativas que deseen aplicar:



El cuadro anterior representa el proceso a seguir en el momento de presentarse una crisis en la organización. Es así como la primera fase de la secuencia es la prevención donde se conocen o identifican los riesgos a los que ésta se enfrenta y así mismo crear un plan estratégico para afrontar cualquier adversidad presentada dentro de la entidad; la rapidez con la que se aplique el protocolo que se tenía establecido con anterioridad o en su defecto el plan de emergencia que se necesite aplicar debe ser rápido y efectivo, logrando evitar una decadencia del buen nombre y prestigio de la organización. Luego de esto viene, la contención de la crisis y por último las lecciones aprendidas, y con base en estas seguir una adecuada preparación para una posible crisis futura.

Por todo lo dicho anteriormente, es que un plan de estrategias comunicativas, significa estar preparado para enfrentar posibles riesgos, es decir que se actúa previamente en contra del impacto que puede causar un estado de comunicación en crisis de la entidad.

No obstante, en caso de no presentarse una crisis, la creación de un plan estratégico servirá para mejorar la comunicación interna de la organización en la que se está trabajando; por lo tanto optar por manejar estrategias comunicativas es de total importancia para cumplir con el manejo adecuado de una institución.

#### **5.2.5 IMPORTANCIA DEL COMUNICADOR SOCIAL EN TIEMPOS DE CRISIS**

Con el pasar de los años el comunicador social ha ido evolucionando y actualmente se posiciona como uno de los profesionales altamente solicitados dentro de cualquier tipo de organización. El comunicador social es un profesional competente que se caracteriza por su capacidad para comprender y analizar la realidad utilizando herramientas que ayuden a procesar y difundir información de interés público de manera ética, crítica y responsable.

La comunicación social se divide en diferentes líneas, una de ellas está enfocada en el campo organizacional, en donde se presenta como una parte fundamental de las tareas administrativas, siendo así el elemento que crea la unión entre todas las partes de una empresa. Del mismo modo



un comunicador organizacional perteneciente a una sociedad vanguardista debe adaptarse a las necesidades que demanda una organización y contribuir al cambio empresarial. La labor desempeñada por un comunicador organizacional, dentro de una empresa, exige gran responsabilidad puesto que a través de estrategias pertinentes deben manejar las comunicaciones dentro y fuera de la misma.

Por lo tanto, la gestión del comunicador social organizacional es interactuar con los diferentes departamentos que componen una entidad, creando así una conectividad adecuada y fomentando el interés entre los funcionarios de la misma.

Dentro de las organizaciones actuales se ha desarrollado un papel especial para los comunicadores sociales organizacionales, quienes, a través de los objetivos de la entidad para la que laboran, deben crear un plan estratégico con el fin de dar cumplimiento a estos.

*“El Dircom nace de la necesidad de la empresa” J. Costa 2011.* Lo expresado por el señor Costa indica que de acuerdo a las falencias de una organización el Dircom debe construir estrategias que respondan a las exigencias de la entidad, a través de las cuales se puedan realizar mejoras y agilizar los fines de la organización.

En este rol, conocido como Dircom o director de comunicaciones, el profesional debe responsabilizarse del departamento de comunicaciones desde donde se encargará de todo lo relacionado con la imagen y reputación de la empresa, de los públicos internos y externos, de coordinar las relaciones públicas y de optimizar la relación con los funcionarios de la empresa.

*“A los responsables de relaciones públicas se les empezó a pedir que desarrollaran otras tareas propias del ámbito de la comunicación. Algunas de redacción de conferencias para los directivos de las instituciones...” M. Rebeil. 1998. Pág-169.*

Cada miembro perteneciente a la organización, desempeña una tarea específica y cumple un rol importante dentro de la misma, debido a esto no es recomendable que los administrativos asignen labores a personas que no están capacitadas profesionalmente para cumplir con tareas que no pertenecen a su campo laboral. Es por todo esto que el papel desempeñado por un comunicador social dentro de una organización se basa específicamente en desarrollar e implementar estrategias comunicativas que direccionen a la organización hacia los objetivos planteados, ofreciendo así herramientas efectivas que generen equilibrio entre sus partes.

El departamento de comunicaciones de una entidad debe estar a cargo de un profesional íntegro capaz de desarrollar estrategias y políticas de comunicación a través de las cuales se pueda realizar la debida evaluación sobre el alcance de la función en la organización. Las estrategias

generadas deben responder a las necesidades de la empresa en el momento de atravesar una comunicación en crisis.

*“La ejecución de la comunicación del plan de emergencia es responsabilidad del área de comunicación. La prevención es parte del Plan General, cuando ocurre un accidente entra en operación el Plan Emergente. Éstos incluyen la prevención de accidentes y qué hacer en situaciones generales de crisis en la percepción pública de la empresa”. M. Rebeil.1998. Pág-175.*

Por consiguiente el comunicador social organizacional que adquiere una entidad debe reconocer, en primera instancia las debilidades que se proyectan dentro de esta y partiendo de esto debe generar estrategias idóneas a las posibles problemáticas que puede presentar sorpresivamente la empresa.

*"Se destaca que la comunicación es un proceso en doble sentido, en el cual se dispone de transmisión y recepción, pero también de lo que puede escuchar de los colaboradores de la organización, si se tiene en cuenta que los individuos y la propia organización emiten en todo momento mensajes y asegurar su coherencia redundará en favor de la entidad, en su identidad, en su imagen." F. Véliz 2014 pág 220*

De acuerdo a lo expresado por F. Véliz, el comunicador social debe cumplir con su rol partiendo de la emisión de información de interés para los funcionarios pertenecientes a la empresa para la que labora, teniendo en cuenta que lo que está transmitiendo genera curiosidad y beneficia la reputación y la imagen de la empresa. Del mismo modo, debe asumir el papel de receptor, adhiriéndose a las propuestas de los empleados con el fin, de que a través de dichos mensajes se logre conseguir estabilidad para ellos y credibilidad para la organización.

Partiendo de esto se reconoce que el comunicador social ya no se presenta como una opción en una organización, sino que se ha convertido en una necesidad, pues cabe mencionar que su función principal es trabajar de la mano con todas las partes de la entidad, logrando así, que los cambios que se presentan dentro de esta no generen caos difíciles de sobrellevar.

Además es importante mencionar que el manejo de las comunicaciones dentro de una organización es un objeto de gestión, es decir, una herramienta que permite crear estrategias comunicacionales orientadas a los objetivos planteados previamente para el desarrollo de la entidad.

*“Hoy en día, una empresa o institución sin un Director de Comunicaciones que aglutine la comunicación institucional, interna y externa, no puede existir, y si existe está al borde del caos, o rinde un 75% menos de lo que podría alcanzar” A. M<sup>a</sup>. Enrique. Pág. 23*

De acuerdo a lo mencionado por la autora y como ya se conoce, una crisis es aquel estado repentino que surge dentro de una organización y que trae consigo características que ponen en riesgo la imagen y el equilibrio de la misma, situación para la cual es necesario que un comunicador organizacional se encargue de liderar los dos entornos principales que maneja una entidad.

Por un lado la comunicación interna es de vital importancia puesto que esta encierra la cultura de la empresa y actúa como un factor que promueve la filosofía organizacional; y por otro se encuentra la comunicación externa que es la encargada de proyectar la identidad corporativa generando una imagen positiva en la mente de los públicos.

A partir de esto el comunicador encargado debe reunir ambos campos y trabajar en conjunto con el fin de dar cumplimiento a los objetivos planteados inicialmente en la organización. Respecto a esto es importante recalcar que el comunicador encargado de las comunicaciones dentro de una organización, además de ser un profesional íntegro y conocedor de su labor, debe comprender principalmente el funcionamiento de la empresa, entender el plan estratégico y ser partícipe de él, con el fin de hacerlo comunicable.

Por lo tanto, hay que tener presente que el comunicador es un planificador estratégico responsable de presentar la organización hacia el exterior, teniendo en cuenta que para llegar a este siempre estará presente el público interno de la empresa.

*“El comunicador organizacional puede tener acceso a otros medios además de los de comunicación social: medios desarrollados por la propia organización o “medios masivos de la comunicación organizacional”. M. Rebeil. Pág. 16.*

Un comunicador organizacional además de tener su conocimiento como objeto que coopera en el desarrollo de sus actividades, puede adherir otras herramientas al momento de cumplir con sus labores asignadas dentro de la organización tales como cartas, memorandos, revistas, cartas de noticias, programas audiovisuales y multimedia de inducción, el internet, los celulares, el correo electrónico ; además están los medios gerenciales que incluye juntas, presentaciones ejecutivas y otras tantas que pueden convertirse en utensilios de alta contribución a la hora de emplear un plan de comunicaciones que ayude a subsanar una posible crisis.

## **6. MARCO METODOLÓGICO**

### **6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El objeto de estudio de esta investigación presenta unas características que lo orientan hacia el estudio de caso, como tipo de investigación, el cual es definido por Stake (1992, pág. 11) como: “El estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias concretas”. Esto debido a que la investigación se centró en estudiar un fenómeno particular, respecto a cómo fue afrontada la comunicación en crisis, en la Alcaldía de Calarcá, frente a la repentina suspensión del alcalde Juan Carlos Giraldo en el periodo tal del año tal.

Además se han tenido en cuenta las características propuestas por Pérez Serrano (1994) en donde la investigación:

1. Es **Particularista**: Ya que se enfoca en un fenómeno y una realidad particular. “El cometido real del estudio de casos es la particularización no la generalización”.
2. Es **Descriptiva**: Describe el proceso de crisis sufrida por La Alcaldía de Calarcá, frente a un suceso inesperado, y cómo la organización logra superarla. “La descripción final implica siempre la consideración del contexto y las variables que definen la situación, estas características dotan al estudio de casos de la capacidad que ofrece para aplicar los resultados”.
3. Es **Heurística**: Ya que el investigador puede: “descubrirle nuevos significados, ampliar su experiencia o bien confirmar lo que ya sabe, es una estrategia encaminada a la toma de decisiones”.

4. Es **inductiva**: “Se basa en el razonamiento inductivo para generar hipótesis y descubrir relaciones y conceptos a partir del sistema minucioso donde tiene lugar el caso”.

## 6.2 ENFOQUE

El tipo de investigación antes descrito plantea el deber de enfocar la investigación desde el ámbito cualitativo, que dentro de las características propuestas anteriormente por Pérez Serrano (1994) obedece al aspecto descriptivo, planteando que: “*Como producto final de un estudio de casos se obtiene una rica descripción de tipo cualitativo*”, lo cual centra la investigación en dicho enfoque. Teniendo en cuenta que la investigación busca describir cómo la administración municipal afrontó y se sigue preparando para una posible comunicación en crisis.

*“La investigación cualitativa da profundidad a los datos, la dispersión, la riqueza interpretativa, la contextualización del ambiente o entorno, los detalles y las experiencias únicas. También aporta un punto de vista ‘fresco, natural y holístico’ de los fenómenos, así como flexibilidad”. Hernández Sampieri, Fernández Collado, Baptista Lucio (1991, pág. 13)*



Lo que indica la imposibilidad de medir las características que conllevaron a poner en riesgo la comunicación de la organización y la preparación ante una nueva crisis, en números o variables estadísticas.

### **6.3 OBJETO DE ESTUDIO**

Las estrategias que permitieron afrontar, superar y estar preparados para una posible comunicación en crisis en la Alcaldía de Calarcá.

### **6.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN**

La entrevista semi estructurada, es una técnica de recolección de la información que responde a las investigaciones cualitativas, mediante esta el entrevistador construye un guión, es decir unas preguntas estructuradas y específicas sobre el tema de interés basadas en una teoría específica. En el transcurso de esta entrevista, el investigador podrá efectuar otras preguntas que considere importantes y oportunas sobre lo que el entrevistado esté respondiendo, para afirmar o profundizar en el tema.

*“La entrevista, desde la perspectiva del paradigma citado, constituye el fluir natural, espontáneo y profundo de las vivencias y recuerdos de una persona mediante la presencia y*

*estímulo de otra que investiga, quien logra, a través de esa descripción, captar toda la riqueza de sus diversos significados". Fernández (2001, pág. 15)*

De acuerdo a esto, se entrevistó al antiguo profesional de la comunicación y al que ejerce dicha labor en el año 2014 en Alcaldía de Calarcá, así como al alcalde Juan Carlos Giraldo, de igual manera se entrevistará al reportero del diario La Crónica del Quindío, quien hizo seguimiento a la noticia; todo con el propósito de hacer un contraste sobre cómo se afrontó en su momento la crisis y cómo se preparan para una posible y nueva crisis.

## 6.5 FUENTES Y PROCEDIMIENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Teniendo en cuenta que el comunicador social que estaba en el momento de la crisis renunció y quien manejo la parte comunicacional de la organización en el momento de la problemática fue el señor James Camargo, Director de la emisora de la Alcaldía de Calarcá, la entrevista semi estructurada se le realizó al comunicador responsable que suplió el cargo que quedo desplazado, así mismo a la comunicadora actual, quien no pertenecía al equipo de trabajo de la Alcaldía de Calarcá en el momento de la crisis, a Juan Carlos Giraldo Romero y al reportero del Periódico La Crónica del Quindío, medio en el cual se manejó ampliamente la investigación que giró en torno al tema de las foto-multas.

¿Cuál es la forma en que la Alcaldía de Calarcá, Quindío, gestionó la comunicación en crisis en el segundo semestre de 2013 y su preparación actual para afrontar una posible comunicación en crisis?

**OBJETIVO GENERAL:** Analizar la forma en que la Alcaldía de Calarcá, Quindío, gestionó la comunicación en crisis en el segundo semestre de 2013 y su preparación actual para afrontar una posible comunicación en crisis.

<b>Preguntas Orientadoras</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Temática</b>	<b>Autores</b>	<b>Preguntas Al Público</b>	<b>Instrumentos</b>	<b>Población</b>
<i>(Objetivo 1)</i> ¿Las estrategias comunicativas empleadas por la Alcaldía de Calarcá-Quindío se	Determinar si las estrategias comunicativas empleadas por la Alcaldía de Calarcá-Quindío en el	Estrategias comunicativas	Enrique Arellano	¿Qué factores determinaron la crisis de la Alcaldía?  ¿Esta fue la primera crisis que afronta la Alcaldía en el mandato de Juan Carlos Giraldo?  ¿La Alcaldía tuvo	Entrevista semi estructurada	- Juan Carlos Giraldo, Alcalde de Calarcá.  - James Camargo Director de la emisora

<p>crearon de acuerdo a las necesidades que requirió la crisis o estaban planteadas previamente?</p>	<p>segundo semestre de 2013, se crearon de acuerdo a las necesidades que requirió la crisis o estaban planteadas.</p>		<p>alguna sintomatología que alertara sobre la llegada de esta crisis?</p> <p>¿Qué medidas se tomaron para subsanar la crisis?</p> <p>¿Cuáles fueron los canales de comunicación internos y externos que implementó la Alcaldía para gestionar la crisis?</p> <p>¿Qué estrategias permitieron evaluar la comunicación interna</p>	<p>de la Alcaldía Municipal .</p>
--	---	--	---	-----------------------------------

			<p>de la Alcaldía durante el semestre en que se presentó la crisis?</p> <p>¿Existía, antes del segundo semestre de 2013, un plan estratégico de comunicación que diera las bases para afrontar este tipo de situaciones? ¿Por qué?</p> <p><i>(De ser positiva la anterior respuesta)</i></p> <p>¿Ayudo este plan estratégico a superar la crisis?</p>		
--	--	--	---	--	--

				<p>¿Conocían todos los empleados de la organización este plan estratégico?</p> <p><i>(de ser negativa la respuesta ocho)</i></p> <p>¿Se construyó un plan estratégico de comunicación que permitiera superar la crisis?</p> <p>¿Ayudó este plan estratégico a superar la crisis?</p>		
--	--	--	--	--	--	--

				<p>¿Bajo qué necesidades se construyó el plan estratégico de comunicaciones de la Alcaldía?</p> <p>¿Cuáles fueron los efectos negativos y positivos de esta crisis?</p>		
--	--	--	--	---	--	--



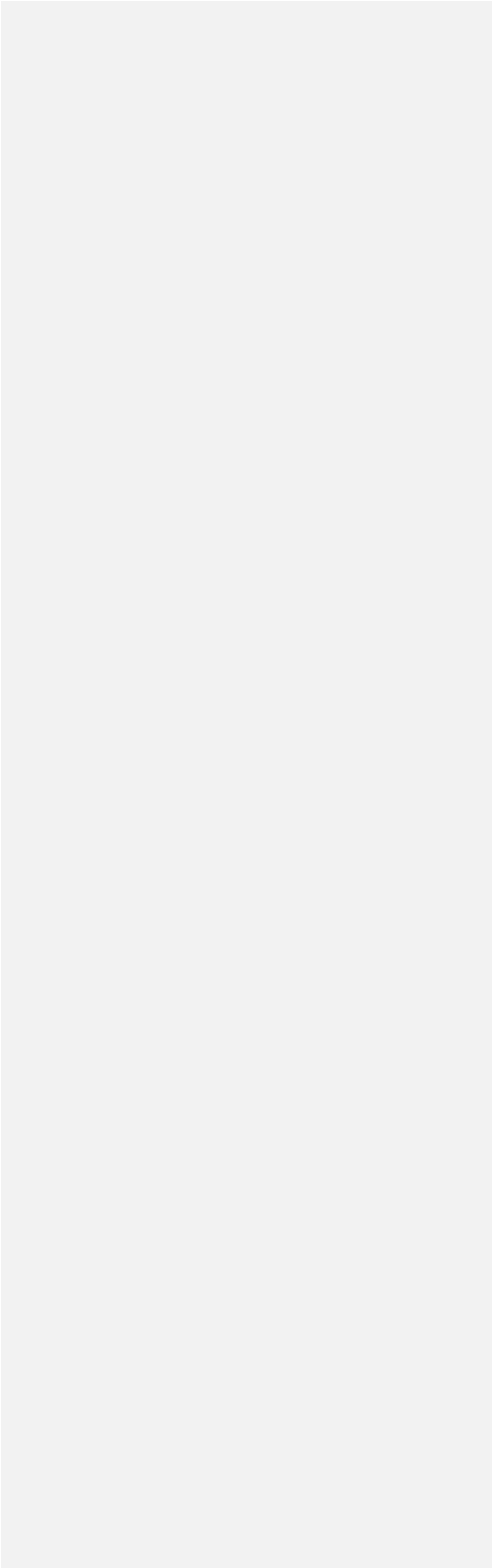
<p><b>(Objetivo 2)</b></p> <p>¿Cuál fue el papel que desempeña el comunicador social al momento de gestionar la comunicación?</p>	<p>Conocer el papel que desempeña el comunicador social al momento de gestionar la comunicación.</p>	<p>Gestión de la crisis</p>	<p>- Fernando Véliz M. -M. Rebeil -J. Costa. - Teodoro</p>	<p>¿Conocen todos los empleados la filosofía de la Alcaldía?</p> <p>¿Considera que el comunicador social es valorado y tenido en cuenta en la toma de decisiones estratégicas por parte de la administración local?</p> <p>¿La crisis organizacional, es un tema nuevo para usted dentro del campo profesional?</p>	<p>Entrevista semi estructurada</p>	<p>- Juan C. Giraldo, Alcalde de Calarcá. - James Camargo Director de la emisora de la Alcaldía Municipal. - Luz</p>
---	--	-----------------------------	--	---	-------------------------------------	--

			Wigo dskin	<p>¿Cuál fue la estructura comunicacional que se manejó en la Alcaldía en el momento de la crisis?</p> <p>¿Le permitieron actuar con autonomía al momento de manejar la crisis?</p> <p>¿Cuál fue el protocolo comunicacional que desarrolló al momento de la crisis?</p>	<p>Marina Martínez O. Jefe del dpto. De comunica ciones de la Alcaldía de Calarcá.</p> <p>- Juan Jiménez, Reportero de la Crónica del Quindío.</p>
--	--	--	---------------	--	--

			<p>¿La administración local manejo esta crisis como una oportunidad para fortalecer las estrategias comunicativas?</p> <p>¿Los medios de comunicación fueron receptivos a la gestión de la oficina de comunicaciones durante el proceso de crisis?</p> <p>¿Cómo cree usted que se visibilizó la crisis que atravesó la Alcaldía?</p>		
--	--	--	--	--	--

				<p>¿Cuáles fueron las fuentes consultadas y elementos relevantes para la construcción de la noticia?</p> <p>¿Cuánto tiempo le llevo desarrollar toda la investigación de dicho suceso?</p> <p>Desde su rol de periodista, como analiza el manejo que dio la oficina de comunicaciones a la crisis presentada en el segundo semestre de</p>		
--	--	--	--	--	--	--

				2013		
--	--	--	--	------	--	--



<p><b>(Objetivo 3)</b></p> <p>¿Cómo se prepara la Alcaldía de Calarcá-Quindío para manejar una posible situación en crisis?</p>	<p>Identificar la forma en que la Alcaldía de Calarcá-Quindío se prepara para manejar una posible situación en crisis.</p>	<p>- Crisis Organizacional</p> <p>- Gestión de la crisis.</p>	<p>- Fernando Véliz M.</p> <p>- José C. Losada D.</p>	<p>La Alcaldía de Calarcá, después de haber atravesado esta problemática, ¿se prepara para enfrentar correctamente una situación que pueda comprometer su buen nombre?</p> <p>¿Actualmente se desarrolla un diagnóstico periódico a la Alcaldía que permita afrontar una situación de riesgo?</p>	<p>Entrevista semi estructurada.</p>	<p>- Juan C. Giraldo, Alcalde de Calarcá.</p> <p>- Luz Marina Martínez O. Jefe del dpto. De comunicaciones de la Alcaldía de Calarcá.</p>
---	--	---	---	---	--------------------------------------	---

				<p>¿Cuál es el análisis de los resultados del diagnóstico?</p> <p>¿Cuáles son las estrategias que crean a partir de dicho análisis, para contrarrestar una posible comunicación en crisis?</p>		
--	--	--	--	--	--	--

## 7 SISTEMATIZACION DE LA INFORMACION Y ANALISIS

### 7.1 SISTEMATIZACIÓN

La elaboración de la sistematización de las entrevistas realizadas a las personas que cumplieron con un papel determinado y que estuvieron principalmente implicadas durante el proceso de crisis que atravesó la Alcaldía de Calarcá, en el segundo semestre del año 2013, se inició con la labor de transcribir la misma, dentro de unos cuadros elaborados previamente, en los cuales se clasifican las preguntas y respuestas teniendo en cuenta factores tales como la actuación de cada uno de los entrevistados dentro del caso anteriormente mencionado y la pertinencia con las categorías establecidas en el proyecto de investigación.

#### 7.1.1 CATEGORÍA: ESTRATEGIAS COMUNICATIVAS

Pregunta 1	Entrevistado	Respuestas
¿Qué factores determinaron la crisis de La Alcaldía?	R.e.1	Fueron factores externos a la alcaldía, porque no existieron faltas jurídicas, ni fallas administrativas, si no que fueron intereses de particulares tratando de obtener un beneficio personal a través de la empresa que se había conformado.



	R.e.2	No aplica
	R.e.3	No aplica
	R.e.4	No aplica

Esta pregunta se le realizó exclusivamente a Juan Carlos Giraldo Romero, Alcalde de Calarcá. Teniendo en cuenta que en el momento de la crisis, el comunicador social a cargo del departamento de comunicaciones, renunció paralelamente con el inicio del hecho y a partir de esto el Señor James Camargo fue el responsable encargado de gestionar el área de comunicaciones en el tiempo en que se manifestó la problemática dada en el segundo periodo del año 2013, el entrevistado considera que los factores que determinaron dicho suceso dentro de la alcaldía de Calarcá no fueron precisamente factores internos sino más bien externos, ya que lo que empezó viéndose como una falla jurídica, termino convirtiéndose en una persecución mediática, según el entrevistado donde se habla de persecución mediática.

Pregunta 2	Entrevistado	Respuestas
¿Esta fue la primera crisis que afronta La Alcaldía en	R.e.1	En mi mandato sí, ha sido la única.
	R.e.2	No aplica
	R.e.3	No aplica
	R.e.4	No aplica

el mandato de Juan Carlos Giraldo?		
------------------------------------	--	--

Según la respuesta del entrevistado, en el mandato del Juan Carlos Giraldo la comunicación en crisis que atravesó la Alcaldía de Calarcá en el segundo periodo del año 2013, ha sido la única crisis que se ha evidenciado hasta lo que va del año 2014.

Pregunta 3	Entrevistado	Respuestas
¿La Alcaldía tuvo alguna sintomatología que alertara sobre la llegada de esta crisis?	R.e.1	Sí, cuando pusimos en marcha el proyecto de las foto multas, surgió el escándalo por la Crónica del Quindío y RCN Radio, donde salían notas diarias de páginas completas en las que decían que el caso de las foto multas en Calarcá era “El negociazo”; después recibimos las visitas de particulares queriendo sacar provecho monetario del proyecto, finalmente llegó la crisis mediática que terminó convirtiéndose en una persecución política.
	R.e.2	Nosotros convocamos una rueda de prensa en la

		que citamos a todos los medios de la región, para mostrar en qué consistía el proyecto de las fotomultas, casi que de forma inmediata se notó la contraposición por parte de los medios de la Crónica del Quindío y RCN La Radio, mientras el alcalde exponía el proyecto de foto multas en conjunto con los beneficios que aportaba al municipio
	R.e.3	No aplica
	R.e.4	No aplica

Según la respuesta de los entrevistados, el caos empezó por la publicación de argumentos, presuntamente erróneos, por parte de algunos medios masivos de comunicación como La Crónica del Quindío y RCN La Radio, quienes le vendieron al público una mala imagen y reputación al proyecto y así como al plan de desarrollo que estaba ejecutando el Alcalde de Calarcá.

Pregunta 4	Entrevistado	Respuestas
¿Qué medidas se tomaron para	R.e.1	Se empezó a hablar de las cosas buenas que tiene la administración, de lo que se había logrado, difundíamos de manera continua las inversiones, las ejecuciones presupuestales, las partidas que

subsanan la crisis?		habíamos conseguido en compañía de la Gobernadora, lo que habíamos aprobado por el local regional y departamental, o sea lo que hacíamos básicamente era hacer un informe de gestión.
	R.e.2	Sobre el tema de las foto multas, hubo silencio total, la estrategia fue no tocar el tema, dejamos que los medios hablaran solos.
	R.e.3	No aplica
	R.e.4	No aplica

Según las respuestas de los dos entrevistados una de las medidas que se tomaron para subsanar la crisis, fue la reiteración de las buenas obras que se realizaron en el lapso que estuvo el Alcalde Juan Carlos Giraldo, antes de la suspensión por el fallo en contra de las foto-multas. Sin embargo, el periodista a cargo, posterior renuncia del jefe de comunicaciones, indica que hubo absoluto silencio por parte de la administración en lo relacionado con caso de las foto-multas, permitiendo que los medios de comunicación radiales y escritos, hablaran sobre el hecho sin tener contrapartidas.

Pregunta 5	Entrevistado	Respuestas
¿Cuáles fueron los canales de comunicación	R.e.1	No aplica
	R.e.2	La emisora de la Alcaldía, salidas en la Súper Estación Latina, Tu emisora Quindío, Telecafé,

internos y externos que implementó La Alcaldía para gestionar la crisis?		el canal CNC de Calarcá y además se manejaron boletines de prensa, voz a voz y las redes sociales, tales como la página web de la alcaldía y el Facebook oficial.
	R.e.3	No aplica
	R.e.4	No aplica

De acuerdo a la respuesta dada por el entrevistado, se puede interpretar que no hubo un manejo de canales de comunicación internos, que les permitiera dar a conocer a su personal la problemática que estaban atravesando, pero si utilizaron medios externos tales como: boletines de prensa, publicaciones en la página web, la red social Facebook y algunos medios masivos de comunicación del departamento del Quindío.

Pregunta 6	Entrevistado	Respuestas
¿Qué estrategias permitieron evaluar la comunicación interna de la Alcaldía durante el	R.e.1	No aplica
	R.e.2	Nos aferramos a las herramientas que en el momento teníamos, como por ejemplo, los boletines de prensa y la emisora, esta última entendida como nuestro medio directo y la cual se encuentra bajo mi dirección. A la hora de evaluar la comunicación interna de la alcaldía fue verdaderamente buena, puesto que todos los

semestre en que presentó crisis?	en se la		empleados sabían lo que estaba sucediendo con el tema de la foto-multas.
		R.e.3	No aplica
		R.e.4	No aplica

Según la respuesta del entrevistado, podemos determinar, que no hubo ninguna estrategia que permitiera evaluar la comunicación interna de la Alcaldía durante el segundo semestre del año 2013, momento en el cual se presentó la comunicación en crisis.

Pregunta 7	Entrevistado	Respuestas
¿Existía, antes del segundo semestre de 2013, un plan estratégico de comunicación que diera las bases para afrontar este tipo de	R.e.1	No aplica
	R.e.2	Nunca pensamos que esto iba a levantar tremendo escándalo, que iba a ver semejante cantidad de cosas, no creímos que eso se fuera a poner de ese tamaño, ni que se le fuera a salir de control prácticamente a la administración, por problemas políticos relacionados con lo de las foto-multas, entonces no existía ese plan para prevenir una crisis.
	R.e.3	No aplica

situaciones?	R.e.4	No aplica
¿Por qué?		

De acuerdo a la respuesta del entrevistado, no se analizó la posibilidad de que ocurriera un caso de comunicación en crisis que pudiera poner en riesgo el buen nombre y la imagen de la organización, por lo tanto, no existió una prevención, ni un plan estratégico que les permitiera subsanar o enfrentar la crisis.

Pregunta 8	Entrevistado	Respuestas
¿Se construyó un plan estratégico de comunicación que permitiera superar la crisis?	R.e.1	No aplica
	R.e.2	No, a medida que iba apareciendo el problema, se le iba dando solución. Se vivió el día a día, por lo que no se creó ningún plan estratégico.
	R.e.3	No aplica
	R.e.4	No aplica

La respuesta dada determina que, aunque no existía un plan estratégico de comunicación que les permitiera hacer frente a una posible comunicación en crisis, en el momento de la llegada de dicha afectación, tampoco se estableció un plan que pudiera manejar la problemática dada en el segundo periodo del año 2013.

Pregunta 9	Entrevistado	Respuestas
¿Ayudó este plan estratégico a superar la crisis?	R.e.1	No aplica
	R.e.2	No, como ya dije no creamos ningún plan estratégico.
	R.e.3	No aplica
	R.e.4	No aplica

Pregunta 10	Entrevistado	Respuestas
¿Bajo qué necesidades se construyó el plan estratégico de comunicaciones de La Alcaldía?	R.e.1	No aplica
	R.e.2	No se construyó ningún plan de estrategias.
	R.e.3	No aplica
	R.e.4	No aplica

Teniendo en cuenta que en la pregunta número nueve, diez y once, el entrevistado manifiesta no haber creado ningún plan estratégico, se puede determinar que:



No se construyó un plan estratégico de comunicación que permitiera ayudar a superar la crisis, sino que se manejaron las herramientas con las que ya contaban, de esta manera manejaron en su momento cada uno de los sucesos que se iban dando, sin el manejo de ningún plan de comunicación.

Pregunta 11	Entrevistado	Respuestas
¿Cuáles fueron los efectos negativos y positivos de esta crisis?	R.e.1	Positivos, ninguno. Los efectos negativos fueron muchos, principalmente nos dañaron un año de gestión administrativa, se heredaron deudas y se suspendieron proyectos importantes para la administración.
	R.e.2	Lo malo de la situación es que se dañó el plan que se había desarrollado para generar recursos que beneficiaran el municipio, se dañó un proceso que ya se tenía, fue un año en el que Calarcá se estancó, los recursos se estancaron y las obras se pararon. Positivo, no hubo ningún efecto.
	R.e.3	No aplica
	R.e.4	No aplica

De acuerdo a las respuestas de los dos entrevistados se establece que de este periodo de afectación que vivió la Alcaldía de Calarcá, la cual dio inicio en el segundo periodo del

año 2013 y culminó en el segundo periodo del año 2014, no tuvo efectos positivos sobre la administración, ya que consideran que de dicha problemática solo quedaron pérdidas y daños dentro de la organización, lo cual retardó el progreso de la misma, según palabras de los entrevistados.

### 7.1.2 CATEGORÍA: GESTIÓN DE LA CRISIS.

Pregunta 1	Entrevistado	Respuestas
¿Conocen todos los empleados la filosofía de la Alcaldía?	R.e.1	Sí, el plan de desarrollo que tenemos es muy amplio, pero si lo conocen.
	R.e.2	No aplica
	R.e.3	No aplica
	R.e.4	No aplica

Según la respuesta del entrevistado uno, desde el despacho se presume que todos los miembros conocen perfectamente la filosofía de la Alcaldía, conocen quienes son, para dónde van, y siguen el plan de desarrollo establecido por el mandatario, buscando darle cumplimiento a las metas y objetivos de la organización.

Pregunta 2	Entrevistado	Respuestas
¿Considera que el comunicador social es valorado y tenido en cuenta en la toma de decisiones estratégicas por parte de la administración local?	R.e.1	No aplica
	R.e.2	Sí, sus opiniones siempre son escuchadas en las reuniones que se llevan a cabo en la Alcaldía.
	R.e.3	Sí, de hecho el comunicador hace parte de la mayoría de los comités que hay dentro de la administración, pensando siempre en los procesos de comunicación tanto interna como el público objetivo de nosotros que son los ciudadanos de Calarcá.
	R.e.4	No aplica

De acuerdo a las respuestas dadas por los entrevistados, el comunicador social de la Alcaldía de Calarcá, cumple un papel fundamental dentro de la mayoría de los comités administrativos que tiene la organización, valorando de esta manera, sus opiniones y estrategias para mejorar los procesos de comunicación interna y externa de la Alcaldía Municipal.

Pregunta 3	Entrevistado	Respuestas
¿La crisis	R.e.1	No aplica

organizacional, es un tema nuevo para usted dentro del campo profesional?	R.e.2	La verdad es que si, no había tenido como experiencia dentro de esa rama, pero pues yo creo que ahí vamos aprendiendo.
	R.e.3	No aplica
	R.e.4	No aplica

El entrevistado se considera inexperto en el campo de comunicación en crisis, que encierra la línea de comunicación organizacional, pero determina que gracias a la coyuntura es el momento propicio para empezar a realizar acercamientos con respecto al tema.

Pregunta 4	Entrevistado	Respuestas
¿Cuál fue la estructura comunicacional que se manejó en la Alcaldía en el momento de la crisis?	R.e.1	Buscamos a las otras emisoras, a los que trabajaban en la súper estación latina, al fogón y a la parrilla.
	R.e.2	Nos aferramos a nuestros medios de comunicación más cercanos, se sacaron boletines de prensa, se hizo un buen manejo de la página oficial de la alcaldía y de las redes sociales.

	R.e.3	No aplica
	R.e.4	No aplica

Teniendo en cuenta que el comunicador social que estaba en el momento de la crisis renunció y quien manejo la parte comunicacional de la organización en el momento de la problemática fue el señor James Camargo, Director de la emisora de la Alcaldía de Calarcá, se determina que:

Lo que hicieron como medida inmediata, fue sacar provecho de las relaciones públicas, puesto que buscaron a personas que se desenvolvían en los medios de comunicación regionales, con los que ellos tenían algún tipo de cercanía laboral, también se hizo seguimiento de las redes sociales y la página web oficial de la Alcaldía.

Pregunta 5	Entrevistado	Respuestas
¿Le permitieron actuar con autonomía al momento de manejar la crisis?	R.e.1	No aplica
	R.e.2	Si, con total autonomía y responsabilidad.
	R.e.3	No aplica
	R.e.4	No aplica

El entrevistado menciona que durante la crisis pudo cumplir con su trabajo de manera autónoma, haciéndose responsable del contenido transmitido por los medios de comunicación con respecto a la crisis que atravesaba la Alcaldía de Calarcá durante el segundo semestre del año 2013.

Pregunta 6	Entrevistado	Respuestas
¿Cuál fue el protocolo comunicacional que desarrolló al momento de la crisis?	R.e.1	No aplica
	R.e.2	El proceso que manejamos fue el levantamiento de la emisora de la Alcaldía, donde le ofrecimos a las personas un espacio para opinar respecto al tema de las foto-multas, también, se emitieron por la emisora entrevistas exclusivas con abogados del juzgado para lograr aclarar el tema de los comparendos. El otro proceso que se desarrolló fue transmitir en cada emisión del el magazín “Siete días” del canal CNC de Calarcá, un programa donde se destacaban los aspectos positivos del proyecto y de la administración local.
	R.e.3	No aplica
	R.e.4	No aplica

Según el entrevistado, en el momento de la crisis, se ejecutó un proceso el cual empezó por recuperar la emisora Ecos del Cacique, plaza que se encontraba desierta en ese entonces y que pertenece a la administración local; a través de este medio, emitieron testimonios de diferentes abogados que se encargaron de aclarar el tema de los comparendos, así mismo, se abrieron espacios a los oyentes para que dieran su opinión sobre el tema. También manifiesta el constante uso que se le dio al Magazin “Siete días” del canal CNC, al cual tenía acceso por ser la persona a cargo, desde allí se emitía información con respecto al proceso de las foto multas.

Pregunta 7	Entrevistado	Respuestas
¿La administración local maneja esta crisis como una oportunidad para fortalecer las estrategias comunicativas?	R.e.1	No.
	R.e.2	No
	R.e.3	No aplica
	R.e.4	No aplica

Según los entrevistados la crisis que se manejó en el año 2013 no se consideró como una oportunidad para fortalecer estrategias comunicativas, partiendo principalmente de la

inexistencia de estas, puesto que nunca consideraron la necesidad de crear un plan estratégico, porque no dimensionaron que este tema pudiera causar tanta controversia.

Pregunta 8	Entrevistado	Respuestas
¿Los medios de comunicación fueron receptivos a la gestión de la oficina de comunicaciones durante el proceso de crisis?	R.e.1	Sí, Todos los medios a excepción de La Crónica del Quindío y RCN Radio.
	R.e.2	No aplica
	R.e.3	No aplica
	R.e.4	No aplica

El entrevistado determinó que desde el momento que se convocó la rueda de prensa en la cual se anunció el nuevo proyecto que estaba realizando la Alcaldía de Calarcá para beneficiar económicamente al municipio, los medio masivos de comunicación fueron receptivos con la información brindada, a excepción de la Crónica del Quindío y RCN Radio.

Pregunta 9	Entrevistado	Respuestas
------------	--------------	------------



¿Cómo cree usted que se visibilizó la crisis que atravesó La Alcaldía?	R.e.1	Quien conocía detalladamente el proyecto lo vio como algo muy positivo, pero el impacto negativo que generaron medios como La Crónica del Quindío y RCN Radio hizo ver esto como un tema de corrupción política.
	R.e.2	No aplica
	R.e.3	No aplica
	R.e.4	No aplica

Según el entrevistado, se determina que la crisis que atravesó la Alcaldía durante el segundo semestre del año 2013, con respecto al tema de foto multas, se visibilizó de dos formas, desde la perspectiva de quienes conocían el proyecto a profundidad y que estaban de acuerdo considerándolo un propósito benéfico para el municipio de Calarcá, hasta otros que no tenían conocimiento específico de la intención principal de dicho proyecto y se pusieron en contra tomando como base únicamente los comentarios negativos que expresaron medios como La Crónica del Quindío y RCN Radio.

Pregunta 10	Entrevistado	Respuestas
¿Cuáles fueron las fuentes	R.e.1	No aplica
	R.e.2	No aplica
	R.e.3	No aplica

<p>consultadas para la construcción de la noticia?</p>	<p>R.e.4</p>	<p>Cuando la noticia se dio a conocer, nosotros tuvimos acceso a unos documentos de constitución legal de la empresa donde se evidenciaba la sociedad que se había conformado, que se llama Trans Port Tech integrada por unas personas de Panamá, un muchacho de Medellín y la Alcaldía de Calarcá, entonces tuvimos acceso y nos dimos cuenta, de cómo fue, ósea eso estaba muy fraudulento desde el principio entonces eso fue lo que se publicó, cuando salió la noticia en La Crónica, salió en la página entera. Al día siguiente la oficina de comunicaciones de la Alcaldía de Calarcá citó a una rueda de prensa a todos los medios, donde salió el alcalde explicando todo, ósea como dando su versión de los hechos, pero pues la versión de los hechos era exactamente lo que salió en La Crónica, pero pues diciendo que no era fraude, que era muy positivo, que era un súper negocio, entonces fue ahí que se empezó a titular, como el mismo alcalde dijo, era el “negociazo” de las foto multas.</p>
--	--------------	---

De acuerdo a la respuesta dada por el entrevistado, se puede determinar que, solo una fuente aportó información a la hora de construir la noticia que se presentó inicialmente con respecto a la problemática que atravesó la Alcaldía de Calarcá durante el año 2013, siendo esta un documento que evidenciaban la sociedad que se había conformado, Trans Port Tech, la cual se conformaba por unas personas de Panamá, un joven de Medellín y la Alcaldía de Calarcá.

Pregunta 11	Entrevistado	Respuestas
¿Cuánto tiempo llevo desarrollar toda la investigación de dicho suceso?	R.e.1	No aplica
	R.e.2	No aplica
	R.e.3	No aplica
	R.e.4	Nosotros manejamos el tema de foto multas como año y medio, porque primero se conoció el documento, después empezó la procuraduría a investigar, después el tema principal fueron las cámaras de chaguala y las tuvieron que desmontar, luego que se dañó la cámara, entonces que el arreglo costaban muchísimos millones de pesos, porque los repuestos había que traerlos de Rusia, desde Escocia, entonces nunca más pudieron poner la cámara. Luego de todo esto, multaron muchísima gente en semana santa que fue la

		temporada de turismo, entonces todos los turistas estaban indignados porque les salía multas; fueron muchos eventos que se fueron dando que nos dio contenido para muchísimo tiempo.
--	--	--

Según el entrevistado, se determina que el tema de foto multas se manejó por un año y medio aproximadamente, tiempo en el cual se desarrollaron diferentes notas, de acuerdo a los acontecimientos que se relacionaban directamente con dicho proceso.

Pregunta 12	Entrevistado	Respuestas
Desde su rol de periodista, ¿cómo analiza el manejo que dio la oficina de comunicaciones a la crisis presentada en el segundo semestre de 2013?	R.e.1	No aplica
	R.e.2	No aplica
	R.e.3	No aplica
	R.e.4	El manejo por parte de la oficina de comunicaciones de la Alcaldía fue nulo, no hubo oficina y cuando ya sustituyeron al alcalde la nueva oficina nunca habló de las foto- multas.

El entrevistado determina que por parte de la oficina de comunicaciones de la Alcaldía de Calarcá, no hubo ningún manejo de la crisis. También hace referencia a la ausencia de una oficina de comunicaciones activa que se encargara del público externo informando diariamente sobre lo acontecido.

### 7.1.3 CATEGORÍA: CRISIS ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DE LA CRISIS

Pregunta 1	Entrevistado	Respuestas
La Alcaldía de Calarcá, después de haber atravesado esta problemática, ¿se prepara para enfrentar correctamente una situación que pueda comprometer su buen	R.e.1	No aplica
	R.e.2	No aplica
	R.e.3	Si se ha hablado del tema de cómo tratar de hacer algo para tratar el tema de crisis, pero no hay un protocolo establecido.
	R.e.4	No aplica

nombre?		
---------	--	--

De acuerdo a la respuesta dada por el entrevistado se determina que la Alcaldía de Calarcá después de atravesar por una crisis, encuentra la necesidad de crear un protocolo que contribuya al momento de localizar una nueva problemática, pero reconoce que hasta el momento no han estructurado estrategias que ayuden a subsanar una futura crisis.

Pregunta 2	Entrevistado	Respuestas
¿Actualmente se desarrolla un diagnóstico periódico a la Alcaldía que permita afrontar una situación de riesgo?	R.e.1	No aplica
	R.e.2	No aplica
	R.e.3	No, ahora nos estamos enfocando en los proyectos del momento y no hemos pensado en una posible crisis, pero teniendo en cuenta algunas cosas del contexto sabemos que tenemos que sentarnos a elaborar un diagnóstico que nos ayude en un caso similar al que atravesó la Alcaldía.
	R.e.4	No aplica

Según lo dicho por el entrevistado se establece que actualmente la Alcaldía de Calarcá no se encuentra desarrollando ningún tipo de diagnóstico que ayude a confrontar una situación de alarma, puesto que están concentrados en proyectos del momento.

Pregunta 3	Entrevistado	Respuestas
¿Cuál es el análisis de los resultados del diagnóstico?	R.e.1	No aplica
	R.e.2	No aplica
	R.e.3	No se ha aplicado ningún diagnóstico periódico.
	R.e.4	No aplica

Pregunta 4	Entrevistado	Respuestas
¿Cuáles son las estrategias que crean a partir de dicho análisis, para contrarrestar una posible comunicación en crisis?	R.e.1	No aplica
	R.e.2	No aplica
	R.e.3	Al no aplicar el diagnóstico, tampoco se ha creado un plan estratégico.
	R.e.4	No aplica

Teniendo en cuenta que en la pregunta número dos, tres y cuatro, el entrevistado responde negativamente, se puede determinar que:

Al no existir un diagnóstico periódico dentro de la organización y así no tener ningún resultado significativo con el que se pueda determinar algún tipo de falencia, tampoco se ha creado un plan de estrategias que prevengan o contraponga una nueva comunicación en crisis.

## **8. ANALISIS DE LA INFORMACION Y HALLAZGOS**

Reconociendo que la crisis en una organización se identifica principalmente en una ruptura que impide llevar a cabo las actividades regulares de la misma, T. Álvarez. 2013 define la crisis como un factor de *“desestabilización de las referencias de una corporación, alteración de los comportamientos de la misma y, por encima de todo, la alteración o ruptura de las relaciones con los públicos y los espacios en los que la corporación se mueve, es decir, los ámbitos, territorios y públicos propios de la comunicación.”* T. Álvarez. 2013 De acuerdo a lo expresado por el autor, se establece que la crisis organizacional es un estado imposible de aislar en una empresa, debido a esto, es importante tener en cuenta que crear un plan de acción permitirá abordar una posible situación de riesgo con el fin de evitar experiencias negativas, las cuales pueden llegar a generar riesgos permanentes o devastadores en la imagen de la empresa.

Teniendo en cuenta lo anterior, en el momento que el alcalde, Juan Carlos Giraldo Romero, se posesionó en la Alcaldía de Calarcá y empezó la ejecución de su programa de gobierno, no se



previó una posible comunicación en crisis que pusiera en riesgo su funcionalidad o afectara directamente la imagen y la comunicación interna y externa de la organización, por lo tanto, los hallazgos obtenidos en la investigación permiten visibilizar de forma clara que: los factores que permitieron que la crisis evidenciada evolucionara, fue el hecho de no tener un plan estratégico comunicativo ya creado, además que la persona capacitada en el área de comunicaciones se retiró del cargo y de acuerdo a las necesidades dadas por el problema tampoco se creó un plan de acción, si no que según argumentos de James Camargo actuaron desde la intuición y sobre la marcha, es decir, que tuvieron una acción reactiva con fundamentos frente a la evolución de la crisis.

De acuerdo a lo expresado por el Autor J. Losada Las organizaciones en su gran mayoría, consideran tener las bases necesarias para enfrentar una problemática que ponga en peligro su estabilidad, su desarrollo y su credibilidad, dicha creencia fue la que permitió que la situación dada en la Alcaldía por el proceso de las foto-multas evolucionara hasta tal punto que el Alcalde fue destituido y suspendido por 12 años sin poder ejercer cargos políticos. Dicho esto, se determina que al no existir dentro de la administración un protocolo para ejecutar en dichas situaciones, ni un comité de crisis capacitado para afrontar debidamente todo tipo de riesgo, tampoco se estableció en el momento de la afectación administrativa, un plan estratégico de comunicaciones que permitiera subsanar dicha problemática, dándole así respuesta al primer objetivo dentro de esta investigación.

Ya expuesto el caso de la persona encargada del sector comunicativo de la Alcaldía, que renunció en la misma fecha en que se presentó la crisis, dejando desierta la plaza más importante a la hora de administrar dicho departamento en un momento tan determinante para la organización, se logra identificar el papel desempeñado por el comunicador social sustituto al momento de gestionar la crisis en comunicación en el segundo semestre del 2013, puesto que la persona que ocupó el cargo abandonado y fue designado como responsable autónomo para dirigir dicha área, no actuó adecuadamente frente a la problemática que se desencadenó con el proyecto de las foto-multas, puesto que desconocía factores, términos y acciones indispensables a la hora de manejar un suceso de tal magnitud, donde estaba en juego el buen nombre de la organización. Teniendo en cuenta estos aspectos se evidencia un desconocimiento pleno en la forma que se deben afrontar situaciones de afectación y la forma en que se deben abordar, independientemente de las razones que lo puedan originar y su evolución, por tanto, este fue uno de los aspectos básicos que perjudicó notablemente la Alcaldía de Calarcá en su respectiva administración.

Por consiguiente es importante tener en cuenta, que las organizaciones que afrontan situaciones críticas, así mismo, sufren una alteración entre organización y público, es por esto que la necesidad de contar con un comunicador social capacitado que se mueva con facilidad en ese campo, es indispensable para gestionar y evaluar la comunicación interna y externa de la entidad a la que pertenece, puesto que, como se evidenció a lo largo de toda la investigación, el acoso mediático que argumentó sufrir Juan Carlos Giraldo y su asesor, James Camargo, la cual produjo una lista de información con argumentos presuntamente erróneos, emitida por un medio

tan reconocido como La Crónica del Quindío, no tuvo una persona que tuviera las herramientas y los conocimientos adecuados que no permitiera que la información negativa sobre el tema de las foto-multas afectara la reputación y la imagen de la administración.

Dentro de los hallazgos también se identificó, que la persona encargada de gestionar las herramientas comunicativas para afrontar la crisis por la que atravesó la administración, le permitieron actuar con total autonomía, sin embargo, el asesor no tenía claros conceptos importantes en el área como son: comunicación interna, comunicación externa y gestión de la crisis, por lo que no hubo un manejo de canales internos de comunicación que permitieran evaluar la forma en que fluyó la información entre los clientes internos de la Alcaldía.

A pesar de que en la gestión de crisis no se manejó una estructura, se procuró por dar manejo a las herramientas con las que disponían para conducir los canales de comunicación externos, así mismo, acudieron a periodistas y comunicadores sociales que ejercen funciones en los medios de comunicación, entre ellos emisoras de Calarcá y otros municipios, así como alimentación de mensajes informativos permanentes en las redes sociales con que cuenta la Alcaldía, así como seguimiento aquellas que crearon personas externas a la administración local.

Por otra parte y respecto al tema del manejo de información en contra del proyecto de las foto-multas que le dio La Crónica del Quindío, dicho medio se apoyó únicamente en una fuente con la que se construyó la noticia que se presentó inicialmente con respecto a la problemática que

atravesó la Alcaldía de Calarcá durante el año 2013, La nota más relevante fue la publicación de unos documentos que evidenciaban la sociedad que se había conformado con Trans Port Tech, empresa conformada por personas de Panamá, un joven de Medellín y la Alcaldía de Calarcá, además de esto las publicaciones realizadas por dicho medio son de un promedio entre 45 y 50 noticias de páginas enteras refiriéndose al tema.

En los diferentes casos de crisis, L. Rodríguez. (1999), Explica que el portavoz de una organización debe declarar únicamente aquello que quiere ver publicado, es decir, que es pertinente en estos casos hacerle frente a los medios de comunicación para evitar comentarios que fortalezcan la crisis, siendo así considerado al profesional en el campo de la comunicación un gestor capacitado para manejar correctamente críticas negativas y positivas que contribuyen a desencadenar un alto grado de rumores que propiciaron daños a la imagen corporativa de la Alcaldía, principalmente al personaje de la vida pública que sufrió la inhabilidad, ya que una medida equivocada de contraponer un problema de esta magnitud, es hacer caso omiso a las publicaciones negativas de los medios masivos de comunicación.

El autor F. Véliz argumenta que una crisis no siempre es algo negativo para una organización, si no que puede ser el impulso que se necesita para mejorar o encontrar falencias dentro de la misma, por lo que el autor determina que *“El conflicto puede llegar a ser destructivo si no se le aborda en forma correcta, también puede ser constructivo y constituirse en un “motor de*

*cambio” que contribuya en la construcción de nuevas ideas, adquiriendo así una connotación positiva para las personas y las relaciones, al movilizar al cambio y la búsqueda de nuevos horizontes.” 2014. pág. 87.*

Aún así, la crisis que se manejó en el segundo periodo del año 2013 no fue vista como una oportunidad para crear un plan estratégico de comunicaciones o un plan de acción que permitiera afrontar una nueva posible afectación en la organización. Dicho de otro modo, esto deja ver la imposibilidad que tuvo la administración local durante el caos para afrontarlo y aprovechar la coyuntura para encontrar algún beneficio u oportunidad, de haber tenido la previsión y el manejo adecuado a la situación adversa, la imagen del político y su administración no se hubiese visto tan afectada. No obstante y tomando como base lo expresado anteriormente, el comunicador actual manifiesta entender que se encuentra en la necesidad de crear un protocolo que contribuya al momento de localizar una nueva problemática, pero reconoce que hasta lo que va del año 2014, no han estructurado estrategias que ayuden a subsanar una futura crisis.

Por lo que se identifica que, al no existir un diagnóstico periódico dentro de la organización, y en consecuencia no contar con un resultado significativo con el que se pueda determinar algún tipo de falencia, actualmente la Alcaldía de Calarcá, Quindío no se prepara para manejar una posible situación en crisis, dejando claro que no se ha aprendido de la experiencia dada en el segundo semestre del año 2013 y que concluyo en el segundo semestre del presente año.

Tomando como base todo lo dicho anteriormente, se reconoce que el comunicador social juega un papel indispensable dentro de las empresas o entidades, puesto que partiendo de sus

conocimientos el profesional toma partido como veedor de las diferentes circunstancias que atraviesan las organizaciones en estado de crisis. De esta forma y teniendo como fundamento todos los aspectos ya mencionados, se logra dar respuesta a los interrogantes que impulsaron la elaboración de esta investigación, dado que se identificó la forma en que la administración local gestiona la comunicación en crisis dada en el segundo semestre del año 2013, las estrategias empleadas por el comunicador social y su preparación actual para afrontar un nuevo estado de afectación, dicho esto, se determina que el objetivo general de este proyecto fue alcanzado, dejando un referente a futuras investigaciones o proyectos que se realicen en torno al tema de la gestión de crisis en materia de comunicación o temas afines de la comunicación organizacional dejando una constancia de los resultados obtenidos en la investigación presentada.

## **9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **9.1 CONCLUSIONES**

Como resultado de la investigación y después de realizar el análisis de los efectos que arrojaron las entrevistas aplicadas, se puede concluir que mientras la Alcaldía de Calarcá estuvo bajo la administración del Alcalde Juan Carlos Giraldo Romero, no se estructuró un plan estratégico, ni un plan de acción que pudiera sobrellevar una posible comunicación en crisis, lo que demuestra la necesidad de un comunicador estratega que a través de herramientas comunicativas generara vías de acción que contribuyeran a la hora de enfrentar estados de riesgo de esta magnitud.

Teniendo en cuenta que el comunicador organizacional dentro de una empresa, en este caso una entidad gubernamental, asume la responsabilidad de percatarse de posibles sucesos que afecten las actividades cotidianas de sus miembros y que ponga en riesgo la imagen de la organización, se evidencia que en el caso de la Alcaldía de Calarcá la ausencia de un profesional encargado de las comunicaciones, permitió que la crisis que se presentó en el segundo periodo del año 2013 avanzara sin ningún protocolo que ayudara a resistir la problemática.

Con respecto a lo anterior, es importante mencionar que la labor del comunicador organizacional no es relevante únicamente en el momento en que se presentan problemáticas, sino que este, partiendo de sus conocimientos debe encargarse de manera integral de todos los asuntos comunicacionales de la entidad a la que pertenece y abordarlos en todas sus fases y tiempos, aun así cuando el desarrollo de las actividades habituales de la empresa se cumplan con total naturalidad.

Además de lo expresado en párrafos anteriores, se evidencia que la falta de un comunicador organizacional, se convierte en un factor negativo en el momento de una situación de riesgo, un ejemplo claro de ello es lo sucedido en la Alcaldía de Calarcá, durante el segundo semestre del año 2013 puesto que al no contar con un profesional capacitado se desencadenaron factores que empeoraron la problemática.

Por otra parte, se reconoce que durante el proceso de la crisis, el personal encargado de las comunicaciones dentro de la Alcaldía, a pesar de no tener un plan estratégico previamente constituido, ni pleno conocimiento de los términos que se manejan dentro de una organización en materia de comunicación, hizo un buen uso de las herramientas que disponían, las cuales optimizaron, pero trabajaron únicamente los canales de comunicación externos.

Aunque la crisis que se presentó en el segundo periodo del año 2013 no se evidenció como una oportunidad, debido a las consecuencias negativas que se desataron, se evidencia que a pesar de que el comunicador actualmente encargado ha determinado la necesidad de crear un plan estratégico que contribuya cuando se presente una nueva crisis, en lo que ha transcurrido del año, no se ha desarrollado un protocolo que ayude a contrarrestar una futura crisis. Así mismo la Alcaldía de Calarcá no acogió como oportunidad de mejoras la comunicación en crisis que atravesó durante el año 2013, cabe indicar que realizar el análisis profundo de los procesos de comunicación en las organizaciones permite comprender y facilitar los métodos de cambio.

Si bien la presente investigación abordó como objetivo general la forma en que la Alcaldía de Calarcá gestionó la crisis durante el segundo semestre del año 2013 y su preparación actual para afrontar una posible comunicación en crisis, se puede concluir principalmente que las falencias evidenciadas dentro de la ya mencionada crisis, tiene su origen en la falta de un comunicador profesional idóneo que optimizara la problemática y contribuyera en la conformación de un plan



de estrategias comunicacionales o un plan de acción que aminorara dicho suceso, Además de esto de determina que partiendo de la problemática ya evidenciada aún no se realiza un monitoreo periódico o una evaluación que permita determinar las falencias que tienen dentro de la organización, por lo tanto no se están preparando para afrontar una futura comunicación en crisis.

## **9.2 RECOMENDACIONES**

Al identificar la forma en que la Alcaldía de Calarcá gestionó la crisis que atravesó durante el segundo periodo del año 2013 y su preparación actual se hacen las siguientes recomendaciones:

- Teniendo en cuenta que la Alcaldía de Calarcá no contaba con estrategias comunicativas que ayudaran a sobrellevar una crisis, tal como la que se presentó durante el segundo semestre del año 2013, se recomienda incluir dentro del plan de acción, que vaya a ejecutar la administración correspondiente, un plan de acción que contenga tácticas y estrategias a través de las cuales puedan apoyarse para afrontar una futura comunicación en crisis, además incluir un diagnóstico periódico que ayude a percibir la proximidad de un riesgo.

- Dentro del proceso de investigación, se evidenció que durante la crisis que atravesó la Alcaldía de Calarcá en el segundo periodo del año 2013, no hubo la presencia de un profesional en comunicaciones que se encargara de dar el manejo adecuado a la situación de crisis, por lo tanto es recomendable que la administración correspondiente, incluya dentro de su personal un comunicador organizacional proactivo y con conocimiento en el tema de comunicación en crisis o crisis organizacional, logrando que de esta manera centre su labor no solamente en los hechos presentes, sino también en las situaciones futuras, implementando como herramientas canales de comunicación interna y externa, para evitar posibles riesgos de afectación dentro de la entidad.
- Teniendo en cuenta que los canales de comunicación interna y externa no se han implementado frecuentemente se recomienda a la Alcaldía de Calarcá incrementar la información contenida en la página web, crear y emitir programas radiales que integren las comunidades del municipio y sobre todo reforzar el uso de los canales internos como boletines de prensa, intranet y carteleras de información, con el objetivo de crear un historial sobre la toma de decisiones dentro de dicha entidad gubernamental.

## **BIBLIOGRAFÍA:**

- Stake R.E. (1992). “El estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias concretas”. pág. 11
- Pérez S. (1994) características de la investigación
- Fernández, R. (2001). La entrevista en la Investigación cualitativa. Revista Pensamiento Actual
- Hernández S, Fernández C, Baptista L (1991). Metodología de la investigación México,F.F. McGraw-Hill Interamericana.
- Pérez S. (1994) Investigación cualitativa. Retos e interrogantes I y H.Madrid. La Muralla.
- Stake R.E. (1998). Investigación con estudio de casos. 1ra. Ed. Morata.
- Véliz F. (2014) Comunicación organizacional: Nuevas preguntas para nuevos desafíos.

## **WEBGRAFÍA**

- Saura (2005). Definición de crisis. “una situación grave que afecta a la empresa”

<http://blog.udlap.mx/blog/2012/12/lacomunicaciondecrisis/>

-La Crónica del Quindío. (2013) “sociedad de economía mixta”.

[http://www.cronicadelquindio.com/noticia-completa-titulo-el\\_negociazo\\_de\\_las\\_fotomultas\\_en\\_calarca-seccion-regional-nota-55100.htm](http://www.cronicadelquindio.com/noticia-completa-titulo-el_negociazo_de_las_fotomultas_en_calarca-seccion-regional-nota-55100.htm)

-Losada J. (2010). “Trabajar con las crisis antes de que estas lleguen a suceder es el mejor modo de comenzar a resolverlas” pág 51.

<http://books.google.es/books?id=4MouEre7A6QC&printsec=frontcover&dq=gestion+de+la+crisis&hl=es&sa=X&ei=QEVYVNipBcKdNryUhMAG&ved=0CDIQ6AEwAg#v=onepage&q=gestion%20de%20la%20crisis&f=false>

- Teodoro W. (2001) “¿Qué riesgos de crisis enfrenta esta empresa? ¿Cómo se está supervisando cada uno de estos riesgos de crisis? ¿A quién se le está informando? ¿Qué muestra la información de riesgo analizada?” Pag.8

<http://www.dii.uchile.cl/~ceges/publicaciones/93%20ceges%20TW.pdf>

- Arellano E. (1998) “entendimiento participativo y de diálogo”

<http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/supesp/estrategia.htm>

- Costa J. (2011) “El Dircom nace de la necesidad de la empresa”.

<http://www.dircom.org/delegaciones/dircom-castilla-y-leon/actualidad/item/3307-joan-costa-%E2%80%9Cdircom-nace-de-la-necesidad-de-la-empresa%E2%80%9D>

