

Gestión de las relaciones públicas ante la crisis sanitaria Sars-cov-2 en una delegación de la Cámara Mexicana de la industria de la construcción: Bases para una propuesta de manual de comunicación de crisis

Management of public relations in the face of the Sars-cov-2 health crisis in a delegation of the Mexican Chamber of the construction industry: Bases for a proposal for a crisis communication manual

José Roberto Santos Mejía. 13297@uagro.mx

Edwin Zacaria Vital. 20263555@uagro.mx

Anabela Latabán Campos. 07673@uagro.mx

Universidad Autónoma de Guerrero. México

Recibido: 25/09/2023

Aprobado: 23/10/2023

Resumen

El objetivo de la presente investigación fue Evaluar la gestión de las relaciones públicas de una delegación de la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC) durante la crisis sanitaria por SARS-CoV-2, para proponer un Manual de comunicación de crisis de dicha organización.

El estudio se realizó desde una perspectiva cualitativa, interpretativa y documental, mediante el método de estudio de caso y las técnicas de entrevistas semiestructuradas, observación participante, investigación documental y análisis de contenido de las redes sociales de la organización.

Los resultados ponen de manifiesto que, si bien existe conciencia sobre la necesidad de gestionar la comunicación de crisis en la delegación estudiada, los medios sociales digitales no se utilizan de manera estratégica y no existe un manual de comunicación que permita prevenir las crisis y afrontarlas de manera planificada y estratégica. Por lo que se concluye que es necesario gestionar de manera eficaz la comunicación en situaciones de incertidumbre, para lo cual se diseña un Manual de Comunicación de Crisis.

Palabras clave: Gestión de Relaciones públicas; Comunicación de Crisis, Manual de Comunicación de Crisis

Abstract

The aim of this research was to evaluate the public relations management of a delegation of the Mexican Chamber of the Construction Industry (CMIC) during the SARS-CoV-2 health crisis to propose a crisis communication manual for said organization.

This study was carried out from a qualitative, interpretive and documentary point of view, using the case study method and the techniques of semi-structured interviews, participant observation, documentary research and content analysis of social networks.

The results show that, although there is awareness of the need to manage crisis communication in the delegation studied, digital social media are not used strategically and there is no communication manual that allows crises to be prevented and dealt with appropriately. planned and strategic manner.

It is concluded that it is necessary to effectively manage communication in situations of uncertainty, for which a Crisis Communication Manual is designed.

Key words: Public Relations Management; Crisis Communication, Crisis Communication Manual

Introducción

La crisis sanitaria generada por el virus SARS-CoV-2, ha sido la más compleja y grave que ha tenido que enfrentar la Cámara Mexicana de la industria de la construcción (CMIC) y pone de relieve el compromiso público y la capacidad de respuesta de las organizaciones, así como la responsabilidad de las instituciones de gestionar las relaciones públicas ante sus públicos meta.

En la actualidad la CMIC cuenta con alrededor de 12 mil empresas afiliadas en 44 delegaciones, 18 oficinas de representación y 10 oficinas de atención, en toda la República Mexicana; además de estar presente en los sectores más importantes del país a través de sus 17 vicepresidencias, las cuales trabajan de manera coordinada con instancias públicas y privadas; siendo por ley un órgano de consulta y colaboración ante los tres niveles de Gobierno.

La organización busca constantemente la consolidación y estabilidad de sus afiliados y del gremio de la construcción en el estado de Guerrero, asimismo elevar los niveles técnicos, la profesionalización de todo el personal afiliado y la vinculación de cada una de sus empresas de servicios jurídicos, comerciales e industriales, todo esto con el fin de permitir el progreso y el fortalecimiento de la construcción mexicana. La CMIC tiene como objetivo institucional representar los asuntos que conciernen a la industria mexicana de la construcción en cada uno de sus ámbitos generales, así como también estar a la vanguardia y participar de forma activa en la defensa de los intereses de cada uno de los empresarios.

Actualmente, la CMIC cuenta con más de 500 afiliados en todo el estado de Guerrero, quienes poseen múltiples beneficios, entre los que se encuentran: las propuestas para comité de selección de contratistas, convenios comerciales y de colaboración, cursos, capacitaciones y talleres, NIP de acceso a información

exclusiva (Catálogo de Costos), gestión en seguros de autos y maquinaria pesada, red de negocios, bolsa de trabajo, además de ser empresas reconocidas por formar parte de la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción.

La Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción se ha distinguido por ser una institución encargada de representar, apoyar y fortalecer a las empresas constructoras del país, posicionándose como una de las mejores en este giro.

Por otra parte, dentro de la organización existe una fuerte cultura y valores, haciéndose presente en cada momento el respeto y admiración hacia los directivos y los altos mandos. La CMIC es la única empresa de su giro que ofrece una amplia variedad de servicios y prestaciones, por lo que no cuenta con competencia de forma directa en el mercado de la entidad donde se inserta.

Es innegable el éxito de esta institución en el estado, pero al mismo tiempo es notoria la falta de una comunicación asertiva con su público externo y una mejora en sus relaciones públicas. La pandemia que sacudió al mundo entero exigió a las empresas tener que migrar a un trato digital de manera eficaz y precisa, con el que pudieran mantener sus distintas relaciones tanto internas como externas de manera exitosa, garantizando la continuidad del funcionamiento de la organización y el cumplimiento de las metas; visualizando un nuevo panorama de las relaciones públicas y de la comunicación en un mercado global, al afrontar una crisis sanitaria mundial con ayuda de las tecnologías y un buen manejo de ellas.

La presente investigación surge con relación a la crisis sanitaria causada por el virus SARS-CoV-2 que causó cambios importantes en la delegación analizada de la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción al momento de comunicar y relacionarse con su público externo, ya que esta organización no puede detener sus actividades y operaciones, se tuvo que adaptar al cambio, en un ambiente poco favorable y bajo muchas adversidades. Durante el análisis se logra evidenciar la falta de procesos en la CMIC delegación Guerrero ante escenarios de situación de crisis que involucran salvaguardar la integridad del público externo, razón por la cual la investigación se planteó la creación de un manual de comunicación de crisis, para que de esta manera la organización pudiera estar preparada ante los diversos escenarios de crisis que son cada vez más comunes en la actualidad.

La Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción se ha posicionado en segundo lugar a nivel nacional como uno de los mejores órganos representativos en el giro de la construcción.

En el año 2020, ante la pandemia COVID-19, se tuvieron que implementar medidas protocolarias con el objetivo de salvaguardar la salud del público externo y de los trabajadores. De esta manera, se llevó a cabo la implementación de un manual que permitiera que la organización pudiera seguir ofertando sus servicios. La directiva de la CMIC optó, como muchas empresas, por continuar laborando de manera Online, difundiendo información a través de las redes sociales, con la red social “Facebook” como principal herramienta, así como llamadas telefónicas de acuerdo con la base de datos que posee.

La importancia de la gestión de comunicación de crisis en el contexto de la emergencia sanitaria, es destacada por Jordi Xifra (2020) en los siguientes términos:

Si una lección de comunicación corporativa y relaciones públicas hay que sacar de la pandemia que nos ocupa es que, en estos tiempos de crisis global con ramificaciones locales de naturaleza distinta a la sanitaria, aquellas organizaciones que en tiempos de normalidad son visibles, deben seguir siéndolo, pero para poner de su parte, para ayudar a encontrar soluciones, sanitarias y comunicativas, que respondan a lo que sus públicos y la sociedad les exige. No es el momento de desaparecer, sino de mostrar y utilizar todos los recursos y creatividad a su alcance para marcar la diferencia. Y si no se tiene acceso a estos recursos, explicar claramente los motivos (p.14).

Desafortunadamente, en el año 2020 la CMIC tuvo una demanda inferior que años anteriores, reflejado en las cifras de quienes adquirieron un servicio. Gracias a ello, se pudieron detectar una serie acciones que limitaron la efectividad de la comunicación de la delegación estudiada de la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción:

- Cuenta con diversas páginas en la red social de “Facebook” en las cuales se lleva a cabo la difusión de información.
- El contenido manejado en las redes sociales genera poco alcance.
- La organización no ha tenido el alcance esperado al concentrarse únicamente en los clientes afiliados.
- No ha podido conectar con nuevos públicos debido a su rezago en redes sociales.
- Falta de un manual de comunicación de crisis.

La Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción va dirigida principalmente al público perteneciente al giro de la construcción, además de vincularse con las empresas afiliadas, estudiantes de las carreras profesionales de arquitectura, ingeniería, administradores y maestros, esto, derivado a los diversos servicios que brinda. Entre los servicios que brinda se encuentran los siguientes:

- **Representación y Gestión:** Actividad primordial que ofrece la organización, esta implica la participación directa de los empresarios en los planteamientos de desarrollos nacionales y locales, así como la atención a la problemática y soluciones con los sectores más importantes que generan trabajo.
- **Capacitación:** La CMIC ofrece Capacitar para apoyar el fortalecimiento de las empresas; por ello en su diario actuar se dedica a la formación y actualización de los trabajadores que laboran en todas las áreas y niveles del proceso constructivo para que: Realicen sus actividades de una manera eficaz, tengan mayores oportunidades de superación personal

y profesional y Contribuyan a incrementar la calidad en la ejecución de las obras. Incrementen la productividad en las empresas.

- **Servicios Educativos:** El Instituto Tecnológico de la Construcción (ITC) nace en 1983 como respuesta de la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción, a fin de lograr que el proceso de vinculación escuela-industria de la construcción sea total ya que gracias a las licenciaturas, maestrías y diplomados que se imparten se han logrado formar a ejecutivos y dueños de empresas constructoras que han logrado reforzar el trabajo técnico en el estado de Guerrero. Durante los 33 años que han transcurrido, el instituto tiene aprobado por la Secretaría de Educación Pública en registro de validez oficial de estudios. Actualmente imparte a nivel nacional: 2 licenciaturas, 6 maestrías, 22 diplomados, 1 Especialidad en Costos de Construcción, 3 Especialidades en temas de infraestructura y más de 50 Cursos En Línea con base en Proyectos Emblemáticos del país.

Próximamente se incorporará una Especialidad en Eficiencia Energética y Construcción Sustentable de nivel internacional.

- **Certificación:** Es el conjunto de elementos de una organización que interactúan a través de la planeación, organización, dirección y control, que contribuyen al cumplimiento de requisitos con los clientes.
- **Servicios Jurídicos:** La CMIC preocupada por la atención y servicios a sus afiliados, ha celebrado diversas alianzas a través de su Dirección Jurídica con diferentes firmas de abogados especialistas en materias de interés para el sector de la construcción.

Actualmente, la delegación de la CMIC objeto de estudio cuenta con más de 500 afiliados en todo el estado, quienes cuentan con múltiples beneficios, siendo de los más importantes: las propuestas para Comité de selección de contratistas, convenios comerciales y de colaboración, cursos, capacitaciones y talleres, NIP de acceso a información exclusiva (Catálogo de Costos), gestión en seguros de autos y maquinaria pesada, red de negocios, bolsa de trabajo, además de ser empresas reconocidas por formar parte de la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción.

De manera profesional la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción brinda servicios educativos con validez oficial: cursos, talleres, diplomados y especialidades. Gracias a ello, su público externo es dinámico y continúa creciendo.

En virtud de lo anterior, el objetivo general del trabajo fue: Evaluar la gestión de las relaciones públicas de una delegación de la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC) durante la crisis sanitaria por SARS-CoV-2 para proponer un Manual de comunicación de crisis de dicha organización; y

la pregunta de investigación se formuló en los siguientes términos ¿Cómo se han gestionado las Relaciones Públicas ante la crisis sanitaria de SARS-CoV-2 para el alcance de los objetivos de una delegación de la CMIC?

Para esta investigación se tomó como caso práctico una delegación de la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción, en el periodo que comprende desde el segundo semestre del año 2020 hasta el primer bimestre del año 2022.

Desarrollo

Marco teórico conceptual

El marco teórico de la presente investigación se basó en la Teoría de los intangibles, de la Comunicación Estratégica, las Relaciones Públicas y la Gestión de Crisis, con énfasis en la Gestión Comunicacional de las crisis.

Los recursos intangibles son aquellos recursos que consisten básicamente en conocimiento o información, no tienen una entidad material y no son por tanto susceptibles de percibirse o manipularse de un modo preciso (Sánchez, Montes & Vázquez, 1998). Son recursos con los que cuenta una empresa, pero que no existen de forma física; sin embargo, estos son indispensables para el buen funcionamiento de las áreas y para lograr los objetivos dentro del mercado (Sánchez, 1998).

Por su parte, la comunicación estratégica es un concepto emergente de la disciplina que ha producido un desplazamiento sustancial en la conceptualización de la comunicación y las relaciones públicas. La perspectiva de la Comunicación Estratégica da continuidad al enfoque de la Gestión de Comunicación y constituye un giro conceptual hacia la comunicación y el consenso, frente a la tradición de la información y el conflicto; un punto de encuentro teórico del Pensamiento Estratégico y la Comunicación Organizacional. Este enfoque ha sido considerado por Nosnik (2009) como un paradigma emergente, por Scheinsohn (2009) como un nuevo método de gestión, y por Rafael Alberto Pérez (Pérez y Massoni, 2008) como una nueva teoría estratégica desde la comunicación.

Este cuerpo conceptual aborda a la comunicación como estrategia, destaca la necesaria articulación entre las políticas de comunicación y el resto de las políticas de la empresa, produciéndose un desplazamiento hacia los denominados activos intangibles; hacia los públicos de la organización y sus intereses, valores, capital social, confianza, entre otros, como dimensiones determinantes de la gestión empresarial. El logro de la alineación o integración entre la estrategia organizacional general y la estrategia de comunicación es justamente la comunicación estratégica.

De igual forma, en la presente investigación se aborda el tema de las principales aportaciones teóricas que diversos autores realizan a las Relaciones Públicas, igualmente orientadas al paradigma interpretativo y su enfoque estratégico.

Bernays (citado en Castillo, 2013) concibe las relaciones públicas como “una función asesora en comunicación, es decir, en cierta medida un experto que ofrece su experiencia y saber a una organización” (p.17). Por su parte Cutlip y Center (citados en Castillo, 2013), dos de los principales investigadores en

relaciones públicas, señalan que: “las relaciones públicas son una función directiva que establece y mantiene relaciones mutuamente beneficiosas entre una organización y los públicos de los que depende su éxito o fracaso” (p. 17). En tanto Grunig (citado en Castillo, 2013) subraya que, “el papel de las relaciones públicas es el de ser los directores de la comunicación entre una organización y sus públicos” (p.47).

A lo largo de los años el concepto ha evolucionado permitiendo contar con diferentes puntos de vista y enfoques distintos, que han posibilitado el desarrollar la comunicación y las relaciones públicas dentro de las organizaciones de la manera más adecuada, aprovechando los recursos con los que se cuenta en cada empresa y permitiendo que exista una retroalimentación dentro de la misma.

Castillo (2013) considera que, “las relaciones públicas se han venido manifestando como una actividad comunicativa entre una organización y sus públicos en la búsqueda de la comprensión y el beneficio mutuo” (p.16). Por su parte, Cuenca (citado en Serrano, 2015) considera que las relaciones públicas, desde la praxis “son contempladas como una filosofía de actuación, responsables de gerenciar la comunicación que puede estimular la interacción entre los actores de un sistema de relaciones” (p. 26). Por último, para Xifra (2013) “las relaciones públicas son una función directiva estructurada en un proceso de cuatro fases -investigación, planificación, ejecución (comunicación) y evaluación- para ayudar a una organización a alcanzar la meta de crear, mejorar y/o mantener relaciones mutuamente beneficiosas con sus públicos. Este proceso constituye el proyecto de relaciones públicas” (p.10).

En cuanto a la Comunicación de Crisis, la realidad de la comunicación en la organización y, sobre todo, las situaciones de crisis son un tema muy amplio, ya que toda organización se enfrenta a diferentes tipos de crisis dentro de toda su vida en el mercado. Como suscribe Marra (citado en Saura & García, 2010), el modelo de Relaciones Públicas de Crisis se basa en que la organización establezca relaciones estrechas con sus públicos relevantes. Las organizaciones con relaciones sólidas con sus públicos relevantes sufrirán menos daño financiero y emocional que aquellas con relaciones débiles o poco desarrolladas con sus públicos estratégicos (p. 48).

Desde el punto de vista de Enrique (2013), una situación de crisis por lo general crea una opinión pública sobre lo sucedido pues se convierte en un hecho noticiable para los medios de comunicación, lo que exige a la organización implementar una serie de acciones comunicativas que “proporcionen algún tipo de explicación sobre lo que está ocurriendo y cuáles serán las directrices para llevar a cabo por la empresa para enmendar la situación” (p.118). Por lo que la comunicación aplicada en situaciones de crisis no debería improvisarse, tomándose en consideración en tiempos donde la situación no es estable.

Mazo (citado en Enrique, 2013) define el concepto de comunicación de crisis como: la preparación o prevención que las organizaciones deben aplicar para comunicarse de forma positiva y efectiva (actuación), tanto con sus propios públicos internos, como con el entorno para el caso de que se produzcan situaciones anómalas, más o menos previsibles (riesgos, crisis) que afecten o puedan afectar la imagen o las relaciones de la corporación

con sus públicos relevantes o estratégicos. Su tratamiento, por tanto, incluye no sólo la prevención sino también la actuación eficaz en el caso de que se materialice la situación perturbadora.

De acuerdo con el sitio Web IONOS.mx (2022) “Con el objetivo de poder informar a los interesados con rapidez y seguridad en una situación difícil (en la que posiblemente la propia existencia se vea amenazada), la estrategia se debe desarrollar incluso antes de que se convierta en realidad. Por lo tanto, un manual de comunicación de crisis es una parte necesaria de la gestión de crisis” (p.1).

Metodología

El enfoque de este estudio es cualitativo, con el método de estudio de casos y las técnicas de entrevistas semi estructuradas, investigación documental y observación participante. El muestreo fue de carácter propositivo. La entrevista semi estructuradas se aplicaron a la jefa de Comunicación y a la jefa de Capacitación de la delegación de la CMIC analizada. La observación participante se aplicó en el periodo longitudinal que comprende el segundo semestre del año 2020 hasta el primer bimestre del año 2022. De igual forma, se llevo a cabo el análisis de la red social Facebook, durante el mismo período.

Según Toro y Parra (2006) “En los métodos cualitativos se explora el contexto estudiado para lograr las descripciones más detalladas y completas posibles de la situación con el fin de explicar la realidad “subjetiva” que subyace a la acción de los miembros de la sociedad” (p. 24). Por otro lado, Hernández, Fernández & Baptista (2004) aseguran que “el método cualitativo con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones. Por lo regular, las preguntas e hipótesis surgen como parte del proceso de investigación y este es flexible, y se mueve entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría. Su propósito consiste en “reconstruir” la realidad, tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido” (p.10).

Análisis de los resultados

Los resultados se exponen de acuerdo a las diferentes subcategorías.

Subcategoría 1: Públicos.

En esta subcategoría se tiene en cuenta una interrogante, donde la principal idea es conocer el grado de responsabilidad que tiene la CMIC delegación Guerrero hacia su público externo para comunicarse y transmitir mensajes a través de redes sociales tras el confinamiento obligatorio por la pandemia causada por la COVID-19.

Paul Capriotti (2009) define a los públicos como: “todos los grupos de personas que tienen algún tipo de interés similar entre ellos con respecto a una organización, y que pueden afectar el funcionamiento o el logro de los objetivos de la compañía” (p. 171).

En el análisis de esta interrogante se deja claro que el nivel de responsabilidad para comunicar a su público externo a través de redes sociales es de alto grado cuando respondieron lo siguiente:

“A principios de pandemia fue un tema un poco complicado, ya que la CMIC cuenta con diferentes páginas oficiales donde difunden comunicados y cada uno de estos sitios tiene sus propios seguidores; entonces al publicar comunicados el público externo llegó a ver estos como notificaciones que podían llegar a carecer de veracidad, ya que todos las websides estaban activas y en todas se publicaba contenido, con la ayuda de las estancias profesionales de PCEyRRPP pudimos enfocarnos en difundir información a través de una sola página que fue la que tomamos como oficial por un tiempo y ahí se transmitía todo lo que era de interés a los públicos con los que cuenta la CMIC, gracias a esto pudimos tener un mayor control de la información que se tenía que comunicar y se pudieron mantener de manera correcta las RRPP de la cámara.”

Ya que las áreas de comunicación social y capacitación siempre mantuvieron las redes activas y existía un diálogo constante con los seguidores vía remota a través de la red social Facebook. Sin embargo, el contar con diferentes páginas “oficiales” y al difundir diferentes mensajes en todas estas, el público mostraba escaso interés ante estos mensajes y en algunos otros causaba confusión.

Subcategoría 2: Medios utilizados

Para esta subcategoría contamos con dos interrogantes, que buscaban conocer los medios de comunicación que se utilizaron en tiempos de pandemia y si estos estaban en constante actualización para brindar un servicio de mejor calidad. En esta categoría la CMIC reveló que el medio de comunicación más utilizado en tiempos de pandemia fue la red social Facebook, ya que esta es utilizada por la mayoría del público externo de la cámara y es de fácil acceso para los mismos; fue a través de esta que estuvieron en contacto y donde difunden diferentes comunicados.

De acuerdo con la pregunta ¿Consideran que es importante estar en constante actualización a la hora de difundir su información? Las respuestas fueron:

“Sí, si es importante y por eso tratamos de estar al día principalmente en las redes”.

“Y sobre todo fue importante estar actualizados en tiempos de pandemia ya que no sabíamos cuál era el siguiente movimiento que teníamos que dar, ni el comportamiento del público ante las acciones que iba tomando la CMIC para seguir brindándoles un servicio de calidad”.

Sánchez, Montes & Vázquez (1998) aseguran que “son intangibles aquellos recursos que consisten básicamente en conocimiento o información, no tienen una entidad material y no son por tanto susceptibles de tocarse o percibirse de un modo preciso. Podemos distinguir cuatro clases de recursos intangibles: capital humano, capital organizativo, capital tecnológico y reputación” (p. 86). Con lo anterior se hace evidente la preocupación por parte del área de comunicación y capacitación al momento de actualizar las maneras de poder transmitir mensajes a sus diferentes públicos.

Subcategoría 3: Planificación de las Relaciones Públicas

Sin duda la planificación de las relaciones públicas es fundamental en tiempos adversos para poder desarrollar las estrategias de comunicación pertinentes al cumplimiento de los objetivos establecidos.

De acuerdo con lo anterior, en esta subcategoría se analizaron aspectos relacionados con la planificación de las relaciones públicas dentro de la delegación estudiada de la CMIC. Sobre el manejo y control del contenido que publican en Facebook la respuesta por parte del área de comunicación social fue la siguiente:

“La mayor parte del contenido sí lo manejo yo, pero no soy la única. La compañera del área de capacitación también se encarga de manejar las redes sociales y el contenido”.

Por otro lado, cuando se les preguntó si habían sido capacitados para poder llevar a cabo una planificación de las RRPP en tiempos de pandemia, la respuesta fue la siguiente: **“Si recibí capacitación, es algo que me gusta de la CMIC que siempre nos están capacitando ante cualquier tema, para estar preparados y poder reaccionar de la mejor manera”**.

De esta forma se esclarece que sí existe una capacitación constante dentro de las áreas de comunicación social y capacitación, lo que les permite estar preparados ante situaciones poco comunes que se lleguen a presentar en sus áreas de trabajo. En la misma línea, al cuestionar sobre la planificación que se utilizó para poder gestionar eficazmente las RRPP ante los acontecimientos poco agradables, la respuesta fue:

“La difusión de información se va generando conforme se amerita. Pero a raíz de la pandemia sí se creó un plan para poder difundir información acerca de las acciones que se tomaron en la cámara y sobre los servicios que brinda y de qué manera podían seguir accediendo a estos de manera remota”.

“El principal medio utilizado en la pandemia fue Facebook, ya que teníamos que respetar el confinamiento por parte del gobierno. El número de afiliados tuvo una disminución notoria por el COVID-19, ya que causó mucha incertidumbre entre ellos, pero los objetivos se lograron cumplir y pudimos volver a recuperar afiliados e ingresar a un mercado más joven a través de Facebook”.

Se puede inferir que en esta subcategoría existió una buena gestión de las relaciones públicas a través de Facebook, lo que influyó de manera positiva al atraer a un mercado más joven al que ya contaban en la cámara, como resultado natural del incremento del uso de la comunicación digital que cuenta con un mayor acceso y uso en este sector poblacional.

Subcategoría 4: Riesgos

Una situación de crisis dentro de la organización no debe ser vista solamente como un evento desafortunado; muchas veces la crisis trae nuevas oportunidades que no han sido exploradas y pueden resultar muy beneficiosas. En el análisis realizado para esta subcategoría, se logró identificar por medio de la interrogante ¿Qué es una crisis para la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción? La opinión de las áreas entrevistadas fue la siguiente:

“La crisis es una situación no prevista en la organización que puede llegar a afectar varias áreas de esta, y se deben asumir las operaciones de comunicación necesarias para que pueda hacer frente de manera oportuna, y de esta forma evitar un impacto negativo en la imagen y reputación de la organización”.

“En el caso de la CMIC existen varios escenarios que pueden llegar a causar una crisis, y debemos estar preparados para todos estos. Lamentablemente no contamos con un manual que nos indique qué pasos debemos seguir ante un caso de cualquier crisis, pero hemos sabido resolver estos escenarios”.

Desde el punto de vista de Jiménez (2013) una situación de crisis seguramente va a incidir en la opinión pública sobre el acontecimiento, pues es casi seguro que se convierta en un hecho noticiable para los medios de comunicación, lo que exigirá a la organización “proponer una serie de acciones comunicativas

que proporcionen algún tipo de explicación sobre lo que está ocurriendo y cuáles serán las directrices para llevar a cabo por la empresa para enmendar la situación” (p.118).

Como conclusión, las áreas que se encargan de comunicar y transmitir mensajes en la organización tienen conocimiento de lo que es una crisis para la organización y saben lo que esta representa en caso de tener que enfrentar una, así como también saben que es indispensable el contar con un manual de crisis que sirva de apoyo en casos adversos y de esta manera poder enfrentar estas situaciones mediante parámetros establecidos previamente, ya que el comunicar en situaciones de crisis no debe hacerse de manera improvisada y menos si están en riesgo varios factores de la organización.

Subcategoría 5: Gestión de crisis

El éxito en casos donde la organización tenga que enfrentarse a escenarios desconocidos o poco comunes depende mucho de la correcta gestión de crisis; es conveniente contar con un protocolo a seguir en estos casos, para que la gestión de crisis pueda ser mayormente positiva.

En esta subcategoría se analiza el impacto de la gestión que tuvo la delegación de la CMIC en tiempos de pandemia por el virus SARS-CoV-2, así como también se esclarece si las áreas encargadas de comunicar cuentan con una autonomía dentro de esta o si sus decisiones están sujetas a previa revisión de los directivos de la organización. Dicho en palabras de González Herrero (1998), la gestión de comunicación de crisis es:

La capacidad de una organización de reducir o prever los factores de riesgo e incertidumbre respecto al futuro, de forma que se capacite a la misma para asumir de manera rápida y eficaz las operaciones de comunicación necesarias que contribuyan a reducir o eliminar los efectos negativos que una crisis puede provocar sobre su imagen y reputación” (p. 16).

Ante lo anteriormente mencionado, los entrevistados comentaron lo siguiente:

“El impacto de la gestión de crisis que tuvo la CMIC en tiempos de pandemia al principio no fue positivo, ya que varios proyectos tuvieron que parar y ante la incertidumbre varios afiliados que teníamos desde hace años decidieron retirarse de este grupo selecto en la organización, así como varios cursos tuvieron que parar y esa es una fuente ingresos considerable para la cámara”.

“Poco a poco nos fuimos adaptando y tuvimos que migrar más al lado digital; fue entonces que pudimos rescatar lo que la CMIC estaba perdiendo, gestionando las estrategias de comunicación a

través de las relaciones públicas digitales en redes sociales, y fue cuando entramos en este medio digital que incluso pudimos entrar en un mercado más joven que estábamos dejando a un lado, las universidades del estado, ya que contamos con muchos servicios para este sector y representan un ingreso muy favorable para la CMIC”.

Sobre si cuentan con autonomía o no para poder realizar acciones en la organización la respuesta fue la siguiente: **“Lamentablemente no, tenemos una política descendente y la mayoría de las decisiones se consensuan con el Comité Directivo y/o gerencia. Todas las decisiones que se toman tienen que ser aprobadas por los altos mandos de la organización. Considero que en ocasiones eso puede llegar a retrasar algunos procesos”**.

Se concluye que la delegación de la CMIC no cuenta con un manual y/o plan para la correcta gestión de crisis dentro de la organización y que las decisiones durante el tiempo de investigación no fueron tomadas sobre la marcha de la situación que se estaba viendo, todas estas decisiones fueron aprobadas previamente por el comité directivo, pero muchas de ellas fueron elección directa del comité sin consultar a las áreas especializadas en la comunicación y relaciones públicas de la organización.

Subcategoría 6: Canales de comunicación

A través de esta investigación queda claro que el principal medio de comunicación que utilizó la CMIC en tiempos de pandemia por la COVID-19 fue la red social Facebook, por lo que en esta subcategoría conoceremos cómo fue que cambió la manera de comunicar en la cámara tras el confinamiento obligatorio y si existe una investigación previa de los mensajes que son transmitidos en la red social ya mencionada.

Como expresa Fernández (2006) “las complejas redes sociales, en compañía de tecnologías convergentes, están provocando irreversibles cambios en las relaciones mercado y empresa, presentando situaciones inéditas, alarmantes y sorprendentes. Estos procesos exigen repensar y rediseñar las palancas de acción e intervención de las Relaciones Públicas” (p.2). Acerca del cambio que se produjo en la comunicación tras la pandemia, las respuestas de los entrevistados fueron las siguientes:

“La verdad es que ha cambiado bastante, ahora los comunicados en su mayoría son a través de Facebook, y poco a poco hemos dejado los medios impresos”.

“La página de FB de la cámara tuvo un auge durante los primeros dos años de pandemia ya que era el único medio por el cual podíamos comunicarnos con los diferentes públicos”.

“Hemos hecho uso de la tecnología, manejando listas de difusión que se envían por WhatsApp”.

Como se aprecia, la pandemia aceleró el tránsito de la organización a las Relaciones Públicas 2.0, lo cual constituye una tendencia teórico-práctica de la disciplina. En la misma línea, la respuesta sobre si existe una investigación previa a los comunicados, la respuesta fue la siguiente: “Sí existe una investigación sobre la información que se transmite a través de Facebook, no podemos arriesgarnos a publicar información que pueda dañar la imagen de la CMIC”.

Se concluye que en la delegación de la CMIC no se utilizaban de manera regular los medios digitales para transmitir mensajes y eran los medios ‘convencionales’ los que jugaban un rol importante hasta antes de la pandemia por COVID-19, así como también se deja ver que la investigación sobre la información que se transmite a los públicos ha estado presente incluso antes del confinamiento obligatorio, lo que ha determinado en gran medida la reputación e imagen positiva de la organización, ya que es vista como una fuente confiable para el público externo.

Propuesta de Manual de Comunicación de crisis

El manual de comunicación de crisis tiene el objetivo de ofrecer una ruta a seguir para una delegación de la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción, especialmente en la crisis que se generó a raíz de la pandemia derivada por la COVID-19. La mayoría de las organizaciones demuestran que estratégicamente no están preparadas para manejar la situación; por ende, toda organización debe tomar en cuenta la importancia de romper paradigmas, siendo flexibles, dinámicas, comprometidas y responsables para respaldar en todo momento las decisiones tomadas.

El manual de comunicación de crisis está diseñado como una herramienta que permite guiar a la delegación de la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción, ante la crisis que está atravesando por la pandemia derivada de la COVID-19 y ante ulteriores crisis.

Análisis de la situación interna:

El corazón ideológico de la CMIC está conformado por su misión, visión y valores, los cuales son compartidos con el público en general.

Misión

“Representar los intereses de los industriales de la construcción, brindando servicios de excelencia, para impulsar una industria altamente competitiva, de vanguardia, con responsabilidad social e innovación tecnológica, contribuyendo así al desarrollo de México”.

Visión

“Ser una Cámara de clase mundial, líder y referencia indispensable, así como plataforma para el desarrollo sustentable de la industria de la construcción”.

Nuestra convicción

Nuestra misión, exige de todos y cada uno de los demás integrantes de esta industria – clientes, contratistas y proveedores- y de las autoridades, una visión ética de su actividad que deberá traducirse en acciones concretas, tendientes a la búsqueda permanente del bien común, de la honestidad, de la equidad y de la justicia.

Valores

- Unidad
- Institucionalidad
- Excelencia
- Honestidad
- Justicia y Equidad
- Responsabilidad
- Salud y Seguridad
- Innovación y Buenas Prácticas
- Transparencia y Prácticas Anticorrupción

Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Capital humano profesional. Buena infraestructura. Reconocimiento a nivel nacional. Recursos financieros adecuados. Uso de la tecnología actualizada. Maneja herramientas de comunicación digitales. Se adapta rápidamente al cambio. Existe una retroalimentación del entorno en que se desarrolla.	Ingreso a otros segmentos. Capacitación constante. Realización positiva de convenios. Cuenta con espacios de CoWorking. Es capaz de generar tendencias a través de redes sociales. Salvaguarda la integridad de públicos internos y externos empleando protocolos contra la COVID-19
DEBILIDADES	AMENAZAS
Comunicación confusa con el público en general. Pérdida de información en redes sociales. Sentido de pertenencia. Falta de manuales que indiquen los distintos procesos que se llevan a cabo en la organización.	Creación de otra empresa perteneciente al giro de la construcción en el estado. Empresas que ofrecen cursos a profesionales de la arquitectura e ingeniería. Universidades del sector público y privado que brindan los mismos diplomados y maestrías. Pérdida de afiliados debido al cierre de empresas por la crisis sanitaria SARS-CoV-2.

Objetivo general del manual:

Minimizar el impacto negativo ante la crisis sanitaria SARS-CoV-2 en una delegación de la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción.

Objetivos específicos:

- Crear estrategias para gestionar la situación de crisis en tiempos de pandemia en la delegación de la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción.
- Continuar posicionando la imagen y reputación de la delegación de la CMIC a través de un buen manejo de información.
- Mejorar la comunicación interna y externa en la delegación de la CMIC en tiempos de pandemia.

Crisis potenciales

A continuación, se presentan las posibles crisis dentro de la delegación de la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción, las cuales se dividen en internas y externas y está conformado de la siguiente manera:

Internas:

- Crisis de ambiente laboral: mal ambiente laboral entre los empleados de la organización, no se sienten recompensados por su esfuerzo en el trabajo.
- Crisis en el manejo de tic 's: mal uso y manejo de las redes sociales, no se adaptan a las nuevas tecnologías.
- Crisis de imagen y reputación: mala comunicación en los medios on y offline.
- Crisis financiera: pérdida de licitaciones, merma de afiliados.
- Crisis de cambios administrativos en los altos mandos: cambios en los procesos de trabajo cuando hay cambio de presidente en la CMIC.
- Crisis por corrupción: al ser una empresa que también participa en licitaciones, pudiera llegar a darse el caso de corrupción a la hora de las cotizaciones en las licitaciones.
- Crisis por derrumbes de obra: colapso de construcciones en desarrollo.

Externas

- Crisis epidemiológicas: SARS-CoV-2.
- Crisis de seguridad: cobro de piso.
- Crisis por desastres naturales: temblores, terremotos, tormentas que afecten las construcciones de la CMIC.
- Crisis económicas: recesiones económicas en el país que afecten a las organizaciones.
- Crisis políticas: cambio de gobierno en el estado.
- Crisis de imagen y reputación: mala comunicación en los medios on y offline.
- Crisis corporativa: falta cumplir los objetivos de la manera óptima para la organización.
- Crisis de proceso: obras de construcción mal ejecutadas.

Medios de comunicación en situación de crisis

Para tener informados a los públicos sobre la crisis que enfrenta la organización se presentarán clips informativos en la página oficial de Facebook de la organización y por este medio se convocara a conferencias de prensa para informar a todas las partes interesada sobre las acciones que está tomando la organización frente a la adversidad, de igual forma serán enviados boletines informativos en los periódicos con mayor impacto de la localidad para mantener informados a todos aquellos que puedan tener acceso a los medios digitales. A los afiliados se les mantendrá al tanto a través de los medios ya mencionados y a través del correo electrónico como herramienta de comunicación interna fortalecida, con información detallada sobre la crisis que enfrenta la delegación de la CMIC, sugiriendo los próximos pasos a seguir, para mantener la organización a flote ante esta situación.

Tratamiento en *social media*

En el caso de crisis por pandemia, queda entendido que el contacto con los públicos externos de la organización de manera física queda totalmente prohibido y el acercamiento será a través de los medios digitales, principalmente de la red social Facebook en la página oficial de la CMIC, en donde la gerente de comunicación social en conjunto con su equipo de trabajo serán los encargados de monitorear constantemente los mensajes que lleguen a la página para dar respuesta en un máximo de media hora a cada una de estas inquietudes que puedan surgir por parte del público externo.

De igual forma se tendrá control de los comentarios, reacciones, de las veces que se compartió la información que se publicó en la red social, para que de esta manera se pueda medir la eficiencia y eficacia con la que se está

trabajando al comunicar, para conocer que la información es precisa y es bien recibida y sobre todo para crear un diálogo constante entre la organización y sus partes interesadas.

Los comentarios negativos y positivos serán vistos como una retroalimentación para seguir mejorando en comunicar la crisis que vive la cámara, preservando siempre un lenguaje adecuado que no afecte la reputación de la organización y sobre todo que no minimice los hechos que se están presentando.

Otros elementos que se incluyeron en el Manual de Crisis son: Comité de Crisis, Detección de Señales, Estrategias para la prevención de la crisis, recuperación y Evaluación.

Conclusiones

En el presente trabajo de investigación se expuso la gestión de las relaciones públicas de una delegación de la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción, lo que permitió la creación de un manual de comunicación de crisis para dicha organización.

Actualmente una organización debe ser vista como un todo para que esta pueda tener un buen desempeño desde adentro y proyectar esa buena comunicación que existe hacia sus diferentes públicos.

Vivimos en un mundo que se encuentra en constante cambio y para la institución es fundamental poder adaptarse a las diferentes transformaciones que se viven en la sociedad, para poder seguir transmitiendo y logrando las metas de la organización. La adaptación se convertirá en el mejor aliado de las asociaciones, pero también es importante saber involucrarse con el entorno político, social y económico para estar al tanto de las diferentes actualizaciones y demandas de los públicos, con el fin de poder seguir funcionando dentro de un mercado global y así mismo poder seguir cumpliendo sus objetivos y poder seguir satisfaciendo las necesidades de sus diferentes consumidores interesados.

A lo largo de esta investigación se ha encontrado que la gestión de las relaciones públicas es una tarea que requiere de mucho conocimiento y dedicación. En la delegación analizada de la CMIC existe el área de comunicación social encargada del manejo de relaciones públicas; la cual enfrenta una tarea difícil al no contar con apoyo dentro de la misma.

Podemos inferir que las relaciones públicas son un factor fundamental en las organizaciones ya que definen el éxito y el propio funcionamiento de las organizaciones.

Sin importar la época, el país, o el idioma; existen estrategias de comunicación que son capaces de romper las barreras, y aplicándolas desde las relaciones públicas logran generar un gran impacto no solo en la organización sino también en el entorno donde se desenvuelve, marcando pautas para las empresas en su manera de transmitir mensajes y de relacionarse con su público. Dicho lo anterior se infiere que:

- Es prioritario contar con un manual de comunicación de crisis en la delegación de la CMIC, para que este sirva de apoyo al momento

de gestionar las relaciones públicas de la organización a través de la comunicación estratégica en redes sociales.

- Los canales de comunicación en tiempos de pandemia por el COVID-19 fueron principalmente los digitales (Facebook); por lo que es importante contar una sola página oficial de la organización para que este pueda ser más efectivo a la hora de transmitir y comunicar a sus públicos externos.
- El no contar con un manual de crisis puede llevar a la cámara a un colapso inminente en todas sus áreas, al verse rebasados por una situación que no saben controlar.

Como acertadamente señala Xifra (2020) si algo está claro es que la situación de pandemia global en tiempos de hiperinformación abrió un nuevo escenario donde los actores y los procesos de comunicación corporativa requieren de nuevas prácticas para que la comunicación contribuya a solucionar los problemas derivados de otras crisis colaterales, como la económica y la social: “Quizá ha llegado el momento de dar la razón, o una parte de ésta, a aquellos que consideran la gestión de la incertidumbre un elemento estructural de la comunicación organizacional y las relaciones públicas” (p.15).

Referencias bibliográficas:

- Castillo, A. (2013). *Relaciones públicas: teoría e historia*. Barcelona, Spain: Editorial UOC. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/uagro/56461?page=16>
- Enrique, A. M., (2013). La gestión de comunicación de crisis en las redes sociales. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 8 (24),116-131. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70926716008>
- Hernández S., Fernández C., & Baptista L., (2004). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial Mcgraw Hill. Recuperado de https://drive.google.com/file/d/1H9BXslekJ0Q78z9Eh7y2RYNS3aK_uSk/view
- Massoni, S. (2013). Estrategias: los desafíos de la comunicación en un mundo fluido. Editorial Homosapiens. Recuperado de https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/8325/406007_modelo%20de%20?sequence=3
- Nosnik Ostrowiak, A. (2009). Presentación. En: Meyer Rodríguez, José Antonio (Coord.): *Comunicación estratégica: Nuevos horizontes de estudio*, pp. 9-12. Fundación Manuel Buendía, A. C. - Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla. <http://www.razonypalabra.org.mx/Comunicaci%C3%B3n%20estr%C3%A1tegica.pdf>
- Pérez, R.A. y Massoni, S. (2008). La nueva teoría estratégica. <https://octavioislas.files.wordpress.com/2011/08/2008-11-18-rafael-alberto-pc3a-9rez-y-sandra-massoni-hacia-una-teorc3ada-general-de-la-estrategia.pdf>
- Saura, P. & García, F. (2010). La comunicación de crisis como elemento

clave de la comunicación empresarial. *Revista de comunicación y tecnologías emergentes*, 8 (2), 42-56. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=552556586004>

Scheinsohn, D. (2009). *Comunicación Estratégica*. Buenos Aires: Granica. Recuperado de: <https://es.scribd.com/read/441911928/Comunicacion-estrategica#>

Toro, I.D., y Parra, R.D. (2006). *Método y conocimiento: metodología de la investigación*. Medellín, Colombia: Fondo editorial Universidad EAFIT.

Xifra, J. (2013). *Técnicas de las relaciones públicas*. Barcelona, Spain: Editorial UOC. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/uagro/56398?page=10>

Xifra, J. (2020). Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19. *El profesional de la información*, 29 (2), 1-18. Recuperado de: <https://revista.profesionaldelainformacion.com/index.php/EPI/article/view/epi.2020.mar.20/49248>