COMUNICACIÓN DEL RIESGO Y PERCEPCIÓN DE LA IMAGEN CORPORATIVA INTERNA

MARIANA DUQUE HERRERA
PAOLA ANDREA ARANGO MONSALVE

Trabajo de grado

Asesore(s):
Horacio Manrique Tisnés

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS
MEDELLÍN
2023

Resumen

El presente estudio tiene como objetivo explorar elementos de la comunicación del riesgo en el interior de la empresa y su relación con la percepción de la imagen corporativa interna de los colaboradores en una situación de riesgo. Se realizó a través de un análisis cualitativo con alcance exploratorio utilizando el método fenomenológico – hermenéutico. Se llevaron a cabo diez entrevistas semiestructuradas a voceros y colaboradores de empresas colombianas quienes participaron voluntariamente en la investigación. En los resultados se hallaron 5 categorías: *Situación de riesgo, Comunicación de riesgo en la cotidianidad del negocio, Continuidad del negocio en situación de riesgo, Imagen corporativa y Comunicación del riesgo en la situación de riesgo*. También, 13 sub-categorías a partir del análisis realizado en los hallazgos. Se propone un esquema dinámico en el que se evidencia la interacción de las categorías encontradas para el manejo adecuado de una situación de riesgo que proteja la imagen corporativa y la comunicación del riesgo en el interior de la empresa. Se concluyó la importancia del canal, forma y tiempo oportuno de respuesta como elementos que contribuyen a la comunicación fluida de riesgos en medio de la incertidumbre. También, la necesidad de tener en cuenta a los líderes de los procesos encargados de transmitir los mensajes en el interior de la organización para manejar la crisis.

Palabras clave
Comunicación de riesgos, continuidad del negocio, gestión de crisis, imagen corporativa interna.

Abstract

Risk communication and corporate image are relevant factors for facing critical situations among business environments, specially under pressure. This study attempts to explore elements of risk communication processes inside companies and their linkage with construction of corporate image among workers. Through 11 interviews to speakers responsible for risk communication using the phenomenological hermeneutic method, the findings of this study help visualize the need of communication elements taken into account for business continuity in crisis. Results provide a scheme of the 5 categories: *Risk Communication in Crisis, Corporate Image, Business Continuity in Crisis, Risk Situation and Communication in Daily Life Inside the Company*, with 13 sub-categories which open the theoretical and managerial implications for comprehending risk communication elements for crisis management. With the design of the dynamic scheme of risk communication, the study also recommends taking into consideration risk communication in the construction of corporate image among workers, taking into account the speaker role, time and media used to communicate a risk situation under certain circumstances.

Key words
Risk communication, crisis management, internal corporate image, business continuity.

Planteamiento del problema

Contextos que originan la situación en estudio

Ahora, más que nunca, las organizaciones se enfrentan a situaciones de crisis que en ocasiones no están preparadas para manejar. En estas, los voceros, es decir, los responsables de la transmisión del mensaje en la situación de crisis, ponen a prueba su liderazgo en la comunicación de riesgos en el interior de la empresa (Marsen, 2020), ya que uno de los grandes desafíos que tienen es comunicar la situación de manera clara y empática en medio de un evento incierto (Fakhrudin et al., 2020). Para los colaboradores es muy importante entender la situación de crisis por la que la empresa está atravesando y las acciones que la empresa emprende para mitigar el riesgo, siempre y cuando el vocero comunique el riesgo en el tiempo apropiado, el significado de la advertencia sea comprendido y los colaboradores sepan cómo actuar posteriormente (Fakhrudin et al., 2020). Además de los voceros, los recursos vitales en una organización hacen referencia a la reputación, el liderazgo y la integridad, así como a la lealtad de los colaboradores y de los clientes (Andrade, 2005).

Antecedentes de la situación en estudio

Los temas en los que se pudo dividir esta investigación para entender los antecedentes de la situación en estudio son: comunicación del riesgo y percepción de la reputación corporativa interna de los colaboradores. Tal y como lo afirma Marsen (2020), es importante aportar desde las narrativas de la comunicación del riesgo para lograr enmarcar los mensajes relevantes a tener en cuenta durante una situación de crisis, y que los colaboradores puedan ayudar a mitigar los riesgos en el interior de la organización cuando estos se presenten. Desde la academia se propone fortalecer la teoría situacional de la comunicación de crisis para recuperar la confianza en los aliados y grupos de interés en las empresas (Marsen, 2020). De las últimas lecciones aprendidas en el proceso de la comunicación de riesgos estudiadas en la empresa, Marsen (2020) resalta la importancia de escoger voceros apropiados para comunicar al público durante y después de una crisis o situación de riesgo, debido a que es una decisión estratégica muy importante que la empresa debe asumir, pues se ha encontrado que es de suma relevancia quién tiene esa responsabilidad en la respuesta de los colaboradores para afrontar la situación.

Gracias a investigaciones como la que llevaron a cabo Nielson et al. (2005), se vio la importancia de describir el proceso de la administración del riesgo con enfoque especial en la

evolución de la comunicación del riesgo y la expansión de compañías. A partir de los hallazgos, surgió la necesidad de crear un lenguaje común para poder comunicar medidas de tratamiento y controles en el interior de la organización (Nielson et al., 2005).

En el campo de la atención de desastres, la comunicación de riesgos ha sido ampliamente estudiada; sin embargo, la investigación más reciente acerca de la comunicación del riesgo ha evidenciado la importancia de estudiarla a profundidad como componente crítico para los sistemas tempranos de alerta, especialmente con la pandemia de la Covid-19 (Fakhrudin et al., 2020), en el contexto organizacional. La crisis sanitaria mundial generó la necesidad de examinar el efecto del conocimiento de la gestión de riesgos en diferentes tipos de organizaciones, debido a que estaba altamente estudiada principalmente en las empresas que mitigan riesgos naturales y administran desastres (Durst et al., 2019). Por lo anterior, es que el aporte novedoso de esta investigación al campo de comunicación de riesgos en el campo organizacional es la creación de un esquema cualitativo en el que se muestran algunos elementos necesarios para tener un proceso efectivo en la comunicación del riesgo, en relación con la percepción de la imagen corporativa.

El entendimiento adecuado acerca de los mensajes que se transmiten de la evaluación del riesgo o identificación de peligro está altamente relacionado con la percepción del riesgo (Freudenstein et al., 2020). Mensajes de ese tipo han sido nuevamente puestos a prueba en situaciones donde priman los riesgos asociados a la seguridad, así como pérdidas importantes de patrimonio causadas por incendios, huracanes, tsunamis, erupciones volcánicas, inundaciones, entre otros (Keller et al., 2006). Según Freudenstein et al. (2020) y Keller et al. (2006), se ha demostrado que la percepción del riesgo incrementó en las áreas encargadas de la gestión de riesgos directa para mejorar las estrategias de comunicación del riesgo en la empresa. Esto es justificación necesaria para continuar con la aproximación innovadora que realizaron Freudenstein et al. (2020) para identificar los efectos de encuadre en la comunicación del riesgo, estudiado antes en el contexto externo, y ahora en la empresa. Teniendo en cuenta la relevancia del estudio, es importante considerar aspectos claves para el análisis del proceso de la comunicación del riesgo, teniendo como ejemplo la situación descrita de la pandemia del Covid-19.

Alcance

Considerando los antecedentes enunciados de la situación de estudio, esta investigación hace un aporte significativo en el análisis exploratorio de la comunicación del riesgo y, a su vez, en cómo converge la imagen interna de la empresa en los colaboradores de la organización (Fakhrudin et al., 2020). Su relevancia en el momento actual recae en lo poco estudiado que ha sido el tema de la comunicación del riesgo en el interior de la empresa (Marsen, 2020), especialmente en Colombia. Como se mencionó anteriormente, el lente por el cual había cobrado interés la comunicación del riesgo estaba relacionado con la seguridad física y la vulneración de la integridad de las personas en campo; sin embargo, fue necesario extrapolarlo al ámbito empresarial (Shanahan et al., 2019).

Justificación

Durante los momentos de crisis, todos estos elementos mencionados anteriormente son puestos bajo presión, por lo que la supervivencia de la reputación de la organización depende de su cultura interna, de las fortalezas de comunicación y de la integridad de sus líderes (Islas & Hernández, 2013). Por tal razón, tuvo sentido explorar la comunicación del riesgo y la percepción de la imagen corporativa interna por los colaboradores durante una situación de crisis. Así se pretendió identificar las posibles brechas existentes entre la comunicación del riesgo dentro de la organización y la imagen corporativa interna de los colaboradores, para fortalecer la confianza y la cultura de riesgos (Deloitte, 2014). Por lo anterior, esta investigación es una contribución al campo de la gestión de riesgos desde la comunicación que, además, tiene en cuenta la percepción de la reputación corporativa interna de los colaboradores, siendo novedosa y necesaria, y podrá ser de gran utilidad tanto para investigadores como para empresarios.

Formulación de la pregunta que permite abordar la situación de estudio

En la presente investigación, a través de una metodología de aproximación fenomenológico-hermenéutica (Manrique y De Castro, 2019), se buscó entender desde la perspectiva en primera persona de algunos actores organizacionales ¿cómo incide la comunicación del riesgo en el interior de la empresa en la percepción de la imagen corporativa interna de los colaboradores?

Objetivo general

Explorar elementos de la comunicación del riesgo en el interior de la empresa y su relación con la percepción de la imagen corporativa de los colaboradores.

Objetivos específicos

1. Identificar las estrategias de comunicación de riesgos del vocero a sus colaboradores en la empresa.
2. Analizar la percepción de la imagen corporativa de la empresa de los colaboradores.
3. Proponer un esquema cualitativo que indique los principales factores asociados a la comunicación del riesgo y su dinámica en la organización.

Marco teórico

Comunicación del riesgo

Según Andrade (2005), la comunicación organizacional puede entenderse de tres formas distintas: la primera, como un proceso social, ya que es el conjunto del total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, a través de distintos canales; la segunda, a través de la disciplina, debido a que la comunicación es una parte del conocimiento humano que estudia la forma en cómo se da el proceso de comunicación dentro de las organizaciones internamente y con su entorno; la tercera, como un conjunto de técnicas y actividades que refuerzan los procesos de comunicación en la organización para desarrollar estrategias encaminadas a permear el flujo de mensajes que se dan entre los colaboradores. Además, estipula que esta comunicación se puede dar entre la organización y los diferentes públicos que tiene en su entorno como, por ejemplo, inversionistas, clientes, proveedores, Gobierno, medios de comunicación, competidores y público en general (Andrade, 2005).

De acuerdo con la normativa ISO 22301 y Great Place to Work (2021) "las organizaciones son calificadas a partir de datos cuantitativos y cualitativos, donde el mayor peso recae sobre la perspectiva de los colaboradores", teniendo en cuenta que ellos son quienes ayudan a construir la imagen y el tejido social en el interior de la empresa, de acuerdo con la manera como perciben la imagen del lugar donde trabajan, a partir del diálogo que existe entre el vocero y los colaboradores. La construcción de la imagen corporativa en el interior de la empresa y en los colaboradores puede fortalecerse o debilitarse dependiendo del momento por el que la organización esté pasando, especialmente cuando se trata de una crisis (Rakow et al., 2015).

Durante ese momento, los desafíos más importantes a los que se ve enfrentada la organización para comunicar la crisis son entender la fenomenología del riesgo (qué es, causas, posibles consecuencias si se materializa), la cuantificación del riesgo (medidas de severidad, probabilidad de ocurrencia, daños) y las respuestas emocionales a los eventos y amenazas que se presentan (Rakow et al., 2015, pp. 147-148).

Entender la fenomenología de un riesgo permite proteger a las personas y bienes materiales de cualquier situación cuyo resultado genere daño o pérdida. Asumiendo la premisa de Rakow et al. (2015), "la ignorancia puede matar" (p.148), se hace evidente la necesidad de estudiar la comunicación del riesgo en una situación cuya naturaleza es de incertidumbre con posibles

consecuencias catastróficas, sus causas y posibles mecanismos de control (Rakow et al., 2015). En temas de riesgos, los números permiten tomar decisiones informadas a partir de un panorama con información cuantitativa que calcule cifras para dimensionar las consecuencias si se materializa el riesgo. Aunque el lenguaje numérico ayuda, en ocasiones es muy complejo de entender y trunca los canales de comunicación con los colaboradores, debido a que los datos pueden ser incomprensibles (Rakow et al., 2015).

En la etapa de la comunicación del riesgo, es fundamental tener en cuenta las respuestas emocionales a los eventos y amenazas que se presentan, pues estas determinan la adherencia de los colaboradores con el cumplimiento de objetivos y permanencia en la empresa (Marsen, 2020). Adicionalmente, las emociones contribuyen al nivel de intensidad con el que se siente el riesgo y se percibe la situación: si es percibida como peligrosa, la sensación de miedo aumentará. Por el contrario, si se percibe como oportunidad, la sensación de euforia estará presente (Rakow et al., 2015). Tal y como lo afirman en Great Place to Work (2021), uno de los elementos que se debe fortalecer en el interior de las empresas es la adherencia de los colaboradores y "que se quieran quedar trabajando ahí". Por tal razón es muy importante generar ese puente que conecta la comunicación del riesgo en el interior de la empresa y la manera como este incide en la percepción de la imagen corporativa interna de los colaboradores.

Percepción del riesgo

Según Aleán et al. (2017), la comunicación de riesgos está conectada con la transformación y el impacto que se genera en los colaboradores de las organizaciones desde el hacer en las prácticas de gestión. Dentro de este proceso de comunicación existen narrativas organizacionales que surgen del discurso que los colaboradores construyen durante la ejecución de sus funciones (Bourdieu, 1991; Fleetwood, 2016; Menary, 2008; Ernst & Schleiter, 2021). Las narrativas se usan para crear significado, dirección y lógica en la vida (Bourdieu, 1987), incluyendo la identificación reflexiva y categorización de unos en relación con otros en una organización (Bottero, 2010). De acuerdo con Dowling (2016), la importancia de la imagen corporativa sustenta a Bourdieu (1987) y a Bottero (2010) cuando hacen referencia a las creencias e impresiones que se tienen sobre la organización de la que los colaboradores hacen parte integral.

De ahí la importancia que identifica la comunicación interna como aquel elemento con el cual se crean relaciones con el propósito de informar, integrar y motivar a los colaboradores y contribuir hacia el logro de los objetivos. A su vez, "entendiendo que la **percepción del riesgo** es una variable importante para el estudio del riesgo, porque permite dar respuesta a preguntas como la incidencia de la comunicación del riesgo y su percepción, tema de interés en la presente investigación" (Vegas, 2017).

Cuando por diferentes motivos en el interior se difunde información negativa sobre la organización, se pone en riesgo la imagen corporativa interna, que es uno de los activos intangibles más valiosos dentro de las organizaciones. Por tanto, se hace indispensable tener establecido un sistema de prevención de crisis y buena comunicación del riesgo que permita actuar de manera inmediata para evitar la afectación de la imagen corporativa interna (Islas & Hernández, 2013).

En uno de los estudios más recientes de la comunicación de riesgos, Marsen (2020) plantea que "las crisis organizacionales se pueden estudiar y entender usando diferentes aproximaciones y métodos en dos etapas: pre crisis (administración de la situación) y postcrisis (administración de la imagen corporativa)" (p. 163). Dentro de las diferentes metodologías estudiadas, está la aproximación narrativa como método para investigar la comunicación del riesgo en el interior de la empresa. También, la teoría narrativa se definirá como un elemento que relaciona la comunicación corporativa con el contenido de los mensajes y su énfasis en la cronología, los roles y las interacciones de los participantes, y la sitúan en el análisis de los casos de la comunicación de crisis en las empresas (Marsen, 2020).

Entre las diferentes maneras en las que se pueden comunicar los riesgos en el interior de la empresa, según Marsen (2020), la aproximación narrativa es la metodología más acorde para estudiar esos mecanismos en los que un evento de crisis es percibido y comunicado a través de algunos fragmentos metafóricos en la empresa. El valor agregado de esta forma de investigar la comunicación del riesgo está dado por el reflejo de los intereses y miradas de los diferentes individuos y grupos de trabajo en una organización. La riqueza de los datos permite identificar elementos que favorezcan u obstruyan el cumplimiento de objetivos y su explicación de los posibles resultados. Se ha encontrado una relación directa entre la teoría narrativa y la comunicación organizacional y corporativa, teniendo como énfasis la cronología, los roles y la interacción de los colaboradores en el proceso (Marsen, 2020).

Percepción de la imagen corporativa

Para entender el procesamiento y construcción de la imagen corporativa interna, es importante definir el concepto de **percepción**, entendido como "proceso de referentes ideológicos y culturales que reproducen y explican la realidad de las distintas experiencias cotidianas para ordenarlas y clasificarlas" (Vargas, 2017, p. 58). Esta clasificación se realiza a través de códigos, estructuras significantes, que son elementos que clasifican las experiencias sensoriales y organizan el entorno (Vargas Melgarejo, 1994).

La percepción de la imagen corporativa interna de los colaboradores puede ser una mirada a uno de los riesgos reputacionales a los que existe la posibilidad de verse enfrentada la empresa. Teniendo en cuenta que los colaboradores son quienes ayudan a reforzar la imagen corporativa desde adentro, cabe definir el concepto para luego poderlo conectar con la comunicación del riesgo. Según Hemelberg & Castro (2015) y la Superintendencia Financiera de Colombia, "el riesgo reputacional se define como la posibilidad de pérdida en que incurre una compañía por desprestigio, mala imagen, publicidad negativa […] y sus prácticas de negocios, que cause pérdida de clientes, disminución de ingresos o procesos judiciales". Por otro lado, según Islas & Hernández (2013), la reputación es la opinión que la gente tiene de una organización y es su valor más importante, puesto que permite gozar de una opinión favorable y, en caso de crisis, valerse de ella para salir adelante. Las creencias e impresiones de los colabores son igualmente importantes para la construcción de esa opinión (Dowling, 2016).

La imagen corporativa, según Dowling (2016), "la construyen cada uno de los miembros de la organización. La identidad y la cultura corporativa deben ser sólidas y coherentes con la imagen que se muestra". En la empresa la palabra crisis puede tener diferentes significados para los colaboradores. Por ejemplo, para un jefe de planta puede significar cómo tratar una explosión, una lesión, la pérdida de una vida y la pérdida de producción. Para el asesor jurídico puede significar la posibilidad de un litigio. Para el director, se relaciona con inversionistas, y puede significar el notificar el índice de la Bolsa de Valores. Así mismo, habría que entender las diferentes implicaciones de una crisis para la organización. El comunicador (vocero) necesita prever que una organización tiene su propia cultura distintiva (e imagen corporativa interna), que configura los patrones o alternativas de la comunicación para que sea efectiva (Islas & Hernández, 2013; Aleán et al., 2017).

Debido a que la reputación es una construcción continua a través de los hechos, es necesario cuidarla y mantenerla para reducir la tensión entre la organización, sus accionistas y sus clientes. Así también, como afirman Islas & Hernández (2013), para ayudar a reducir las barreras de competencia y desarrollo de mercado; crear un ambiente favorable para las inversiones; atraer a los mejores colaboradores, proveedores y socios; ofrecer precios en sus productos y servicios. Adicionalmente, reducir el precio de las acciones y la volatilidad del mercado; minimizar la amenaza de más regulaciones adicionales; bajar el riesgo de crisis y, por último, establecer confianza y credibilidad con los grupos de interés (Islas & Hernández, 2013).

Cuando la comunicación del riesgo es efectiva en el interior de la empresa, el riesgo reputacional interno se mantiene controlado porque los colaboradores tienen una percepción positiva del lugar donde trabajan, es decir, la empresa tiene una imagen corporativa interna positiva. Si, por el contrario, la comunicación no es fluida, o en ocasiones llega a ser inexistente, la materialización del riesgo reputacional incrementa sus probabilidades de ocurrencia debido a que la imagen corporativa se cae para el talento humano interno, causando un sentimiento de desprestigio generalizado en los grupos de trabajo (Rojas, 2003).

Considerando lo enunciado, se resalta la importancia de una adecuada estructura estratégica de comunicación de riesgos transversal como uno de los componentes de impacto en la cultura organizacional, que incluye el apetito del riesgo como una medida en la que una persona o una organización está dispuesta a asumir un riesgo para alcanzar la estrategia (Aleán et al., 2017)

Tal y como lo dicen Aleán et al. (2017) “un reto al que se enfrentan las organizaciones es encontrar la estrategia adecuada para comunicar que incluya la selección del canal, la estructura del mensaje, el público objetivo, los colores, estilos, formas, contenidos, entre otros aspectos” (p. 99). Asimismo, cobra especial relevancia hacer énfasis en la importancia del aporte de la investigación cualitativa para resaltar la comunicación del riesgo y los elementos que contribuyen a su construcción en el proceso de identificación de los riesgos que amenazan la construcción de la imagen corporativa interna basada en la experiencia de los colaboradores durante una situación de crisis en la empresa. Por lo anterior, proponemos a continuación realizar un análisis cualitativo con alcance descriptivo.

Método

En la presente investigación se realiza un análisis cualitativo con alcance descriptivo. Esto quiere decir que el carácter cualitativo se da gracias a la exploración de fenómenos en profundidad y los significados que se extraerán de los datos, desde la perspectiva en primera persona de los actores organizacionales involucrados (Hernández et al., 2014; Levitt et al., 2018). Además, se investigaron temáticas poco estudiadas en el contexto colombiano (comunicación del riesgo y percepción de la imagen corporativa) y se preparó el terreno para nuevos estudios (Hernández et al., 2014; Levitt et al., 2018).

Se utilizó el método fenomenológico-hermenéutico, el cual se caracteriza por entender e interpretar fenómenos sociales que ocurren en un contexto determinado, desde la perspectiva de los actores sociales involucrados (Dangal & Joshi, 2020; De Castro, et. al., 2007; Hein & Austin, W. 2001 & Laverty, 2003). Tal y como lo sugieren Dangal & Joshi (2020), la experiencia viva de los participantes debe observarse en el contexto en el que suceden las situaciones, por eso es que en este estudio el insumo fueron los elementos compartidos por los colaboradores acerca de la comunicación del riesgo en la organización.

Esta aproximación metodológica permitió explicar el significado, estructura y esencia de un fenómeno social desde la experiencia de una persona o grupo (Dangal & Joshi, 2020). La comunicación del riesgo organizacional y la percepción de la imagen corporativa se pueden estudiar a través de este método, para generar conocimiento y revelar la base de la percepción y del comportamiento de los participantes (Levitt et al., 2018; Rojas, 2003).

Participantes

De acuerdo con los hallazgos encontrados en la literatura que habla sobre comunicación del riesgo, gobierno corporativo y aproximación narrativa, en ninguno se menciona que la alta gerencia sea la encargada de esa comunicación. Por el contrario, lo que se ha encontrado muestra que la persona designada para comunicar los riesgos o las situaciones de crisis es el vocero (Muralikrishna & Manickam, 2017). Por tal razón, para efectos de este estudio, la persona responsable de esa comunicación fue uno de los participantes más importantes en la investigación. Además de contar con el vocero, para dar cumplimiento a uno de los objetivos específicos y al análisis de la percepción de la imagen interna de los colaboradores, fue necesario contar con colaboradores de distintos niveles que pudieran responder a la entrevista semiestructurada acerca

de su percepción, una vez se definieron las empresas del caso de estudio. Se entrevistaron diez personas en total, siguiendo las recomendaciones del número de informantes requeridos para estudios fenomenológicos (Hernández et al., 2014): seis voceros y cuatro colaboradores de empresas del sector financiero, alimentos, servicios públicos y construcción. Se seleccionaron los participantes considerando el criterio de vocero (emisor responsable de la comunicación de riesgo) y operativo (receptor de la comunicación de riesgo) dentro de las organizaciones para el tema a investigar, de una manera voluntaria y libre, teniendo en cuenta el consentimiento informado (ver Anexo 1). Se realizaron las entrevistas por medio de la plataforma *Teams*, teniendo en cuenta esta nueva alternativa planteada a partir de la pandemia y por asuntos del tiempo limitado de los entrevistados (Gruber et al., 2020). El muestreo fue por conveniencia (Hernández et al., 2014) y los entrevistados se contactaron siguiendo la técnica de cadena por redes ("bola de nieve") (Hernández et al., 2014), según la cual un informante clave recomienda a otro. En la Tabla 1 se presentan las características generales de los entrevistados, fecha y duración de las entrevistas.

Tabla 1

Caracterización general de los entrevistados

Característica	**Entrevistado (Número convención)**									
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
Sexo	Masculino	Femenino	Femenino	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino
Cargo	Analista de riesgo público	Coordinadora Admón. Financiera no bancaria	Directora de Sistema de Gestión Integrado	Vicepresidencia de Talento Humano	Gerente de Recursos Humanos	Director Financiero	Director Administrativo	Colaborador	Colaborador	Director Operativo
Especialidad	Riesgo Público	Financiera	Seguridad, Salud, Medio Ambiente y Calidad	Dirección Estratégica	Dirección Estratégica	Financiero	Administración, Finanzas y Procesos	Manufactura	Ingeniero Industrial, Bienestar laboral	Ingeniero
Sector de la organización	Movilidad	Energía y Servicios Públicos	Construcción	Industrial	Industrial	Financiero	Alimentos	Industrial	Industrial	Industrial
Fecha de la entrevista	18 de marzo de 2022	12 de abril de 2022	22 de marzo de 2022	24 de marzo de 2022	6 de mayo de 2022	9 de mayo de 2022	10 de mayo de 2022	19 de mayo de 2022	25 de mayo de 2022	31 mayo de 2022
Duración de la entrevista (en minutos)	40	45	35	60	55	40	36	45	42	38

Fuente: Elaboración propia

Instrumentos de recolección y análisis de información

El instrumento de recolección de información elegido fueron entrevistas semiestructuradas a los participantes de distintos niveles en las empresas. La entrevista semiestructurada presenta un grado mayor de flexibilidad que las estructuradas, debido a que parte de preguntas planeadas, que pueden ajustarse a los entrevistados. Su ventaja es la posibilidad de adaptarse a los sujetos para aclarar términos, identificar ambigüedades y reducir formalismos (Díaz et al., 2013). Cada entrevista se grabó en audio (436 minutos en total) y se transcribió (70 páginas) para posibilitar el análisis de la información. La instrucción inicial que se les dio a los participantes fue: "Desde su perspectiva, cuéntenos una situación de crisis que haya ocurrido entre marzo y junio de 2020 y la forma en que se comunicó". Luego se complementó con algunas preguntas relacionadas (Anexo 2). Se realizó una entrevista a cada participante (diez en total), teniendo en cuenta el criterio de saturación de las categorías (Hernández et al., 2014).

Para el análisis de la información se utilizó un cuadro de análisis (Tabla 2) que consiste en identificar, dentro de la información recolectada a través de las entrevistas, aspectos importantes del proceso de comunicación de riesgos y su incidencia en la imagen corporativa, según la propuesta fenomenológico-hermenéutica de De-Castro et al. (2007). El análisis se llevó a cabo mediante los siguientes pasos: 1. lectura y relectura de las transcripciones, 2. segmentación en unidades de sentido, 3. transformación en leguaje psicológico-técnico, 4. identificación de prejuicios, reacciones y conjeturas de las investigadoras, 5. identificación de fuentes teóricas asociadas con las unidades de sentido. Luego, se etiquetaron las unidades de sentido, se identificaron subcategorías guiándose por las etiquetas similares, las cuales se agruparon; finalmente, las subcategorías se agruparon en categorías.

Tabla 2

Cuadro de análisis de la información

Categoría	Subcategoría	Unidades de sentido	Transformación en lenguaje psicológico (de las unidades de negocio)	Reacciones, prejuicios o interpretaciones de los investigadores	Referentes teóricos

Fuente: Tomado de Manrique & De-Castro (2019, p154).

Resultados

Durante el análisis de resultados se identificaron 160 unidades de sentido, que se agruparon en 13 subcategorías y estas, a su vez, en 5 categorías. A partir de este proceso de análisis, se obtuvo la estructura de los datos (Tabla 3) que, para facilitar la clasificación, se diferenció por colores.

Tabla 3

Estructura categorial

Código Categoría	**Categoría**	**Código Subcategoría**	**Subcategoría**
1	Comunicación en la situación de riesgo	1.1	Forma de comunicación
		1.2	Canales de comunicación durante la situación de crisis
		1.3	Estrategias de la comunicación del vocero
2	Situación de riesgo	2.1	Percepción de la situación de riesgo
		2.2	Narrativas en la comunicación a partir de la situación de crisis
3	Continuidad del negocio en la situación de riesgo	3.1	Sistema integral de gestión de riesgos
		3.2	Estrategias administrativas
4	Imagen corporativa	4.1	Impacto de la alta dirección en el manejo de la incertidumbre
		4.2	Capacidad de resiliencia frente a la situación – comunicación
		4.3	Oportunidades de mejora en la comunicación de la situación de riesgo
		4.4	Percepción de la imagen corporativa interna por el colaborador
5	Comunicación del riesgo en la cotidianidad del negocio	5.1	Forma de comunicación
		5.2	Estilo de comunicación en el interior en la empresa

Fuente: Elaboración propia con base en Gioia et al (2013) y Manrique y De Castro (2019).

A continuación, se describe cada categoría (y subcategoría, escrita en cursiva y en blancas) mostrando la comprensión del fenómeno de la comunicación de riesgos y su efecto en la imagen corporativa, desde la perspectiva de los entrevistados y, luego, se extraen algunos aprendizajes y aportes sobre la comunicación del riesgo. Luego, en la discusión, se da cuenta de la relación que tienen las categorías entre sí, mediante un esquema cualitativo (Figura 1).

Categoría 1: *Comunicación en la situación de riesgo*: Según la PAHO (s.f.), la comunicación en la situación de riesgo se refiere "al intercambio en tiempo real e información, recomendaciones y opiniones, entre expertos y colaboradores que se enfrenten a una amenaza (riesgo) para su sobrevivencia, su salud, su bien estar económico o social". A esta categoría le corresponden las subcategorías: *Forma de comunicación, Canales de comunicación durante la situación de crisis* y *Estrategias de comunicación del vocero.*

En el campo de la administración de riesgos, uno de los componentes de la comunicación corporativa es la comunicación de riesgos en el interior de la empresa. En el pasado, se ha estudiado para entender la manera como el flujo de información hacia las partes interesadas y el contexto externo se da (Islas & Hernández, 2013). Sin embargo, en el interior de la empresa surge la necesidad de explorar cómo se generan esos canales de comunicación de riesgos a través de relaciones con el propósito de informar, integrar y motivar a los colaboradores para alcanzar el cumplimiento de objetivos (Aleán et al., 2017).

A partir de las entrevistas, se evidenció la necesidad de entender que la *forma de comunicación* de crisis es un pilar fundamental para la estabilidad emocional de los colaboradores en la empresa, aprovechando el alcance de los *canales de comunicación durante la situación de crisis* para garantizar que la información llegue a todos los niveles en la estructura organizacional (Marsen, 2020). Pensar en una organización donde internamente no se comparte la información o es restringida a unos cuantos, y que esta fuese determinante para el logro de los objetivos, es pensar en una organización que no tiene canales de comunicación formal. La ausencia de directrices claras y de líderes que comunican a sus colaboradores las expectativas frente al trabajo y el cómo desarrollarlo para alcanzar las metas y planes estratégicos, según Andrade (2005), sucede en una organización que desaparecerá, inevitablemente, en un corto tiempo. La comunicación permite que los colaboradores estén debidamente informados sobre las situaciones de riesgo y las decisiones que se toman en la alta dirección como guía para avanzar en el cumplimiento del

propósito superior (Gómez, 2020). Asimismo, cobran relevancia las *estrategias de comunicación del vocero* como líder que marca la pauta en la forma de comunicación en el interior de la empresa, especialmente durante la situación de crisis.

Por ejemplo, cuando uno de los entrevistados estaba expresando la manera como había sido la forma de comunicación de los riesgos, en los primeros días de la emergencia sanitaria, entre el 20 y el 30 de marzo de 2020, describió que la estrategia de comunicación en la empresa no había sido masiva, sino en cascada dentro de los equipos, para generar mayor cercanía con los colaboradores. Los líderes de cada una de las divisiones en su momento eran los responsables de que sus colaboradores obtuvieran la información de la manera más ágil y oportuna para poder actuar. Para este entrevistado la comunicación en la situación de riesgo fue: "[…] en cascada. Hay mensajes que deben ser dados de manera general a nivel de plenaria a toda la compañía, pero también hay mensajes que deben ser del líder directo de la persona" (1, 1.1, 55).[1] Lo anterior dependerá del tipo de mensaje; por ejemplo, si es un mensaje de nivel estratégico que su intención sea la movilización de los colaboradores en la organización, este deberá dirigirse desde el vocero a quienes sean los responsables directos de la estrategia de la compañía. Por otro lado, si el mensaje es de nivel táctico, este puede estar orientado por su líder inmediato. No obstante, los mensajes deben ser coherentes con el objetivo que se desea alcanzar en situación de crisis.

Lo anterior contrasta con la respuesta de otro entrevistado: "La comunicación fue informal, desde el 'pasillo'; cuando se utilizó el correo electrónico fue para unos cuantos, no a todas las personas de la oficina" (1, 1.1, 21). La afirmación anterior se da porque hay operarios a los que no se les asigna correo electrónico corporativo, ya que su función no lo requiere. Sin embargo, la gran mayoría tenía número de celular asociado a la plataforma WhatsApp. Se evidenciaron en la emergencia los diferentes canales de comunicación escogidos para los grupos de interés, buscando garantizar la claridad en los mensajes.

Algunas empresas no tienen una ruta clara en sus necesidades de comunicación y solo consideran la comunicación del riesgo en los momentos de crisis, por tanto, se exponen a una alta probabilidad de afectar la imagen corporativa interna y que esta repercuta en las creencias, motivación y desempeño de los colaboradores (Great Place To Work, 2021). Hubo casos descritos, narrados en líneas posteriores por algunos de los entrevistados, donde no existía un plan o directriz

[1] La codificación de las entrevistas se hizo con base en la Tabla 3, de la siguiente manera: categoría (1), subcategoría (1.1), unidad de sentido (55).

de comunicación en situaciones de crisis, por lo tanto, los líderes eran autónomos para seleccionar los medios, y otros en los que por instrucción del presidente de la compañía se resolvía a través del canal predeterminado para tal fin. Además, para otro entrevistado:

> No existía un plan de comunicaciones a seguir; sin embargo, nos reunimos [entre equipos de trabajo de diferentes áreas] para establecer cómo íbamos a abordar la situación, priorizando [a los colaboradores] y la sostenibilidad [del negocio]. Se partió del respeto y de decir siempre la verdad [por más dificultad que generara]. Tan fue así, que se abrieron diferentes espacios para la construcción colectiva de ideas para el manejo adecuado de la situación, teniendo en cuenta el contexto de las familias y de la empresa. Los valores fundamentales fueron el respeto y la transparencia (1, 1.1, 31).

En síntesis, de esta categoría podemos encontrar que, respecto a la *forma de comunicación*, los entrevistados sugieren que los colaboradores requieren una comunicación en doble vía que les permita expresar sus pensamientos e ideas sobre la *percepción de la situación* y así sentirse escuchados, generando sentido de pertenencia o empatía ante la situación de crisis. Además, los *canales de comunicación* deben ser los suficientes (correo electrónico, mensajes de texto, WhatsApp, carteleras, llamada telefónica, entre otros), cumpliendo con el objetivo de asegurar una comunicación completa a todos los públicos de interés, que para el caso de estudio corresponde a todos los colaboradores. Finalmente, es fundamental que las *estrategias de comunicación del vocero en la situación de crisis* obedezcan a la claridad en el mensaje, generación de empatía en los colaboradores y mantener una emocionalidad controlada para transmitir el mensaje de la manera más acertada posible.

Categoría 2: Situación de riesgo: Parafraseando a Marsen (2020) una situación de riesgo es una circunstancia en la que surge un evento en el cual existe una amenaza u oportunidad que se puede materializar. A esta categoría le corresponden las subcategorías: *Percepción de la situación de riesgo y Narrativas en la comunicación a partir de la situación de crisis.*

En cuanto a la *percepción*, para algunos de los entrevistados (4, 5, 8, 9 y 10) la situación de riesgo se definió a partir de los lineamientos nacionales de la emergencia sanitaria del Covid-19 desde marzo 20 hasta junio 20 del 2020. Para otros como (1, 2, 3, 6 y 7), la situación fue

comprendida a partir de las circunstancias de la incertidumbre en el transcurso del evento, mientras se iban creando estrategias y definiendo líneas de acción.

La percepción está directamente relacionada con las *narrativas en la comunicación a partir de la situación de crisis.* En una de las empresas, haber tenido que parar la operación global de la planta como medida de mitigación del riesgo en salud para los colaboradores, generó un alto nivel de incertidumbre que no estaba planeado. En palabras de los entrevistados: "[hubo una] sensación muy alta de incertidumbre, porque es que si apagaste el horno es como si hubieras apagado el corazón de la planta. La pregunta es: '¿Qué va a pasar con nosotros?', '¿Qué va a pasar con nuestros puestos de trabajo?'" (2, 2.1, 122). "Hubo un brote interno [de colaboradores infectados con el virus del Covid-19] en la organización y de inmediato activamos todos los protocolos para [proteger] la salud y seguridad de nuestros empleados, proveedores y logísticos" (2, 2.1, 47). También, en algunos casos, se organizó un equipo de monitoreo que se reunía diariamente para controlar la operación y poder reaccionar a tiempo, en el momento oportuno. Este entrevistado describió la sensación de "dolor profundo" cuando recibían noticias de colaboradores fallecidos por la infección del virus durante los primeros meses de la emergencia sanitaria (2, 2.1, 45).

Hubo otros casos en empresas donde se presentó poca claridad en la información entregada, debido a que se iban tomando decisiones en la marcha, improvisando. En palabras de los entrevistados: Esto generó "caos al inicio de la pandemia porque […] no teníamos clara la normatividad [y teníamos la sensación de que] no nos estaban cuidando como nos debían cuidar" (2, 2.1, 23). Además, en el interior de la empresa, la comunicación de la situación de riesgo "no se realizó de la mejor manera. Se iba dando línea por medio de llamadas con [cierto] grado de incertidumbre. No hubo organización en las directrices y hubo caos permanente: nosotros fuimos el paracaídas… fue improvisado: desorden y caos" (2, 2.1, 25). En otras empresas, la sensación del entrevistado manifiesta la falta de claridad en la comunicación, sumado esto a la imposibilidad de proyectar un plan para atravesar la situación de riesgo. Así lo describe un entrevistado: "[…] utilizo la palabra niebla para describir la situación de incertidumbre porque no se veía más allá de lo que estaba pasando" (2, 2.2, 146). Se hace evidente la imagen borrosa y desenfocada del momento de riesgo, descrita por uno de los entrevistados en la que destaca el factor que incidió en la sensación de amenaza, por la imposibilidad de planear de cara al futuro.

En síntesis, de esta categoría podemos encontrar que, respecto a la percepción, es importante tener en cuenta que de la forma en que se transmita un mensaje en una situación de riesgo los colaboradores pueden percibir control o improvisación de la alta gerencia; asimismo, esa percepción marcará la pauta en el actuar de las personas que conforman la organización. En cuanto a las *narrativas en la comunicación a partir de la situación de crisis*, las empresas que emplearon metáforas o narrativas como "vamos en un barco que va a pasar una tormenta y queremos llegar todos a la orilla" (2, 2.2, 37) "vamos a ponernos la camiseta para salir adelante" (2, 2.2, 5), entre otras, se evidencia un efecto entre los colaboradores de mayor receptividad en el mensaje que se corrobora a través de la manera como los entrevistados expresaban una emocionalidad positiva y receptiva frente al emisor de la información; por lo tanto, el uso de estos elementos en la comunicación permite mayor movilización hacia una idea u objetivo que se desee alcanzar. Como lo afirman Bourdieu (1987) y Bottero (2020), las narrativas permiten la generación de una identificación reflexiva que direcciona a los trabajadores hacia el cumplimiento de los objetivos en momentos de alto nivel de incertidumbre.

Categoría 3: Continuidad del negocio en la situación de riesgo: Esta expresión se refiere a la sostenibilidad de la empresa en medio de la adversidad. Según la ISO 22301, el Plan de Continuidad del Negocio determina "cómo debe actuar la organización después de una interrupción no deseada […], para recuperar y restaurar las funciones críticas, parcial o totalmente interrumpidas dentro de un tiempo predeterminado". A esta categoría le corresponden las subcategorías *Sistema integral de gestión de riesgos* y *Estrategias administrativas.*

Con relación al *sistema integral de gestión de riesgos,* la situación de riesgo cuando comenzó la emergencia sanitaria del Covid-19 en Colombia, de marzo a junio del 2020, fue lo más cercano a un "cisne negro", un evento cuyo impacto es altamente improbable (Taleb, 2011), es decir, no se encontraba mapeado de la manera como ocurrió. Hasta entonces se pensaba que "si un riesgo no es identificado es como si no existiera, lo cual implícitamente equivale a la decisión de aceptar las consecuencias de su materialización" (Mejía, 2013, p. 35). De acuerdo con lo que afirman algunos expertos en tema de riesgos, incluida Mejía (2013), "es responsabilidad del líder, vocero o empresario no ignorarlo, así como identificar y controlar esos riesgos empresariales" (p. 35). Por esta razón es que, en sintonía con las palabras de los entrevistados, respaldados por la teoría, al compromiso de la alta gerencia en la identificación y medidas de tratamiento por parte

del gerente, presidente o vocero le corresponde la previsión, la viabilidad y el cumplimiento de lo planeado, así como la responsabilidad sobre lo no planeado, según se evidenció en la pandemia del Covid –19. Sumado a lo anterior, es clave mencionar la importancia dentro de su rol "[…] reorientar las acciones si hay fallas en su funcionamiento, según lo planeado para cumplir con las expectativas de los grupos de interés" (Mejía, 2013, p. 35).

Es ahí donde entran las *estrategias administrativas* y "aumenta la supervivencia de la compañía [con el plan de continuidad del negocio] debido a que se basa en las mejores prácticas para gestionar la continuidad delante de una interrupción de su operación" (ISO 22301). Además, el ejercicio de cumplir con las guías o directrices protege y mejora el prestigio y la reputación de la empresa porque permite evidenciar que se cumplen las leyes y regulaciones aplicables, incluso en los momentos más críticos (ISO 22301). Lo anterior, permite asegurar la continuidad del negocio en la situación de riesgo y aumentar el nivel de consciencia del manejo preventivo del evento para la sostenibilidad organizacional. También permite mejorar la eficiencia del negocio a partir de identificar e implantar las oportunidades de mejora que, al final, se evidencia en una reducción importante de costos (ISO 22301). Algunos de los entrevistados manifestaron la manera como la organización implementó medidas para garantizar la continuidad de la empresa y así priorizar estrategias de autocuidado en las finanzas, la empleabilidad y la salud de sus colaboradores y familias. "[…] yo creo que afortunadamente contamos con un líder que se percata muy fácil de los riesgos y que tiene un pensamiento muy proactivo frente al riesgo. No espera a reaccionar tarde, tiene una conciencia alta frente al riesgo" (3, 3.1, 62).

En el interior de otras empresas, la gestión se enfocó en la atención psicosocial como una forma de apoyar a los colaboradores y garantizar su cuidado en salud mental; por ejemplo:

> […] se realizaron capacitaciones de liderazgo y de bienestar con alcance a las familias. También surgió el *Gran Pacto*[2] que fue determinante en materia de mitigación de riesgos financieros y laborales, ya que con este documento se pretendía darle sostenibilidad a la organización [y], adicionalmente, a los empleados, y así cumplir la promesa de todos, de llegar al puerto en el mismo barco (3, 3.1, 49).

[2] Nombre modificado para proteger la identidad de la empresa.

Cuando uno de los entrevistados comentó la estrategia de acompañamiento a los colaboradores y sus familias, describió la flexibilidad que hubo en adecuar los lugares de trabajo en las viviendas del personal. “[A los colaboradores] se les envió escritorio, sillas, computador y, bueno, todos los estudios de seguridad y salud en el trabajo respectivos, temas de ergonomía que se pudieran estar realizando desde la casa” (3, 3.2, 84). “Fue un reto importante para los líderes seleccionar y analizar quiénes de los colaboradores debían trabajar desde la casa, desde la empresa y en qué horarios gestionar sus responsabilidades laborales” (3, 3.2, 85).

La sobreestimación de éxito durante la situación de riesgo de la emergencia sanitaria del Covid-19 en Colombia permitió que algunos líderes pudieran realizar una planeación para lograr la administración adecuada del personal y protegerlos de la infección del Covid-19 en el trabajo. Sin embargo, se resalta el desafío de organizar las variables de manera simultánea, improvisando. Utilizaron el enfoque orientado al logro para alcanzar lo máximo del desempeño en medio de la situación; según uno de los entrevistados: “el equipo fue supremamente juicioso, disciplinado, comprometido, pues uno pedir más sería un error; yo creo que toda la gente puso y apostó a esa idea de pasar la tormenta y llegar a un puerto” (3, 3.2, 105).

En síntesis, de esta categoría podemos encontrar que, desde la experiencia de los entrevistados, el *sistema integral de riesgos* presenta debilidades dentro de la cultura de varias organizaciones de las personas entrevistadas. Por lo tanto, el actuar ante situaciones de riesgo se hace de manera informal. Sin embargo, en las organizaciones donde existe conciencia del riesgo y sus elementos, se evidencia un manejo adecuado de situaciones de crisis o riesgo (Aleán et al., 2017). Lo anterior permite evidenciar, a través de claves estratégicas por parte de la alta gerencia y el poder de influencia en los colaboradores, el sostenimiento y continuidad del negocio. Además, se logra generar empatía de los colaboradores hacia la empresa y la concepción de objetivos para mantener la salud financiera y el bienestar de los colaboradores (Aleán et al., 2017). Por tanto, se percibió la necesidad de “Tener comités de crisis entrenados y multidisciplinarios, con roles claros en la continuidad del negocio y en la reputación. Cada pasajero sabrá, entonces, cómo actuar” (Gómez, 2020). Por su parte, las estrategias administrativas implican la planificación en el corto plazo para atender las situaciones de riesgo por parte de los líderes. Estas pueden influir, de acuerdo a las entrevistas, en la manera como se preparan las organizaciones para la incertidumbre

y la evaluación de posibles escenarios y cómo afrontarlos para conservar el personal y la continuidad del negocio.

Categoría 4: Imagen corporativa: Esta categoría se refiere a la consolidación de la reputación interna como resultado de la percepción de los colaboradores y líderes sobre el lugar donde trabajan (Islas & Hernández, 2013). A esta categoría le corresponden las subcategorías de *Impacto de la alta dirección en el manejo de la incertidumbre, Capacidad de resiliencia frente a la situación, Oportunidades de mejora en la comunicación de la situación de riesgo* y *Percepción de la imagen corporativa por parte de los colaboradores.*

Algunos entrevistados concuerdan en que *el impacto de la alta dirección, en el manejo de la incertidumbre,* está directamente relacionada con el nivel de compromiso y sentido de pertenencia en la organización de los colaboradores y del CEO. La c*apacidad de resiliencia frente a la situación* es fundamental, pues, según Gómez (2020), "Es importante contar con un CEO líder, que envíe mensajes claros a los *stakeholders.* La turbulencia no debe afectar la seguridad del vuelo. El cómo se dice es tan importante como el qué y el cuándo […]". Siempre habrá o*portunidades de mejora en la comunicación de la situación de riesgo,* pues la construcción de la imagen de la empresa en la mente de un colaborador es tan importante que puede convertirlo en detractor o promotor de las *estrategias administrativas* de la gestión del riesgo (Islas & Hernández, 2013). Algunas de las palabras de los entrevistados muestran la sinergia y manera de estar en armonía durante la incertidumbre: "[…] lo primero es que nosotros nunca nos alejamos de la directriz de la presidencia y su impacto [sobre nuestro actuar]. Sin embargo, parte de todo esto es la confianza y garantía [de estabilidad laboral en medio del caos]" (4, 4.1, 109). Además, el entrevistado plantea:

> La propuesta de ceder parte del sueldo fue una estrategia pensada y estructurada, considerando los guiones para cada una de las conversaciones, dependiendo a quién iba dirigido. Así mismo, se sacaron a vacaciones colaboradores que tenían su periodo cumplido, tratando de generar consciencia de la realidad de la organización (4, 4.2, 51).

También, como estrategia de cuidado del equipo de colaboradores, los jefes crearon "[una] Línea de atención interna de apoyo emocional [en la que] hicimos una capacitación rápida en temas de primeros auxilios psicológicos sobre cómo habilitar toda esa red de apoyo alrededor de la salud mental" (4, 4.2,139). Para varios de los entrevistados era claro que "todos queremos

cuidar el personal al disminuir el riesgo en salud, identificándolo y controlándolo" (4, 4.1, 108). "[La estrategia] va creando una *imagen corporativa* correcta, va agregando profesionalismo a la gestión y creemos que vamos por el camino correcto. El lenguaje va cambiando la realidad al interior de la empresa y va cambiando también la forma" (4, 4.4, 88). Además, otro entrevistado plantea que:

> La forma de mejorar la *imagen corporativa interna o percepción de los colaboradores* es logrando que todas las personas, sin excepción, tengan lo suficientemente claro que la responsabilidad de enfrentar los riesgos también les compete a ellos. Podemos mejorar, lograr que esos 60 colaboradores directos tengan un nivel de comprensión de acuerdo con la posición que ocupan dentro de la empresa, que les deje lo suficientemente claro que tienen un nivel de responsabilidad frente al resto (4, 4.3, 87).

La empresa, además, con el ánimo de asegurar la sostenibilidad financiera, estableció un documento oficial en el que los empleados accedían a la autorización de disminuir su salario en un porcentaje para contribuir a la financiación de los costos y así establecer un equilibrio en las finanzas; es por ello que en los casos donde hubo resistencia a este documento "Se estudió cada caso, y se realizaron negociaciones con el sindicato para hacer resonancia del fundamento del documento" (4, 4.4, 52). También, "la propuesta de ceder parte del sueldo, *El Gran Pacto*[3], fue una estrategia pensada y estructurada considerando los guiones para cada una de las conversaciones, dependiendo a quién iba dirigido. Así mismo, se sacaron a vacaciones colaboradores que tenían su periodo cumplido, tratando de generar consciencia de la realidad de la organización" (4, 4.2, 51). Al parecer, en la perspectiva de este entrevistado, se trató de un manejo adecuado en la gestión y su comunicación, pues: "Los empleados se sintieron agradecidos. Se recibieron muchos mensajes para el presidente y toda la organización por el liderazgo y por hacer sentir a los empleados importantes en este proceso donde las operaciones continúan, pero con protocolos estrictos de seguridad" (4, 4.4, 40).

En síntesis, de esta categoría podemos encontrar que, según la perspectiva de los entrevistados, el *impacto de la alta dirección en el manejo de la incertidumbre* es clave, pues de acuerdo con la manera en que se lidera una situación se teje la confianza y credibilidad de los líderes. La *capacidad de resiliencia frente a la situación* fue una competencia puesta a prueba para

[3] Nombre modificado para proteger la identidad de la empresa.

los líderes de las organizaciones y sus equipos de trabajo, donde el ensayo, y el error, además de sobreponerse ante la adversidad, fueron acciones contundentes para superar la situación de riesgo. En cuanto a las *oportunidades de mejora en la comunicación de la situación de riesgo,* los datos encontrados sugieren que un aspecto de mejora es la construcción de mensajes movilizadores que generen resonancia en los colaboradores para el fortalecimiento de la cultura de riesgos y la prevención. Finalmente, los entrevistados sugieren que la forma y el mensaje en la comunicación incide en la *percepción de la imagen corporativa por parte de los colaboradores,* ya que los mensajes y formas de la comunicación transmiten emociones, como la angustia o tranquilidad. Se muestra que cuando un líder tuvo comunicaciones con sus equipos donde la emoción que acompañaba su discurso contenía miedo, el colaborador captaba en ciertos casos la incoherencia de un mensaje de tranquilidad que distaba de la expresión del emisor. Asimismo, se presentaron casos donde había una relación entre la emoción, el tono (voz) y el mensaje a los receptores, quienes percibieron de manera positiva la confianza de sus líderes y el refuerzo de la imagen corporativa interna.

Categoría 5: Comunicación del riesgo en la cotidianidad del negocio: Según Aleán et al. (2017), la comunicación del riesgo obedece a la manera natural y espontánea en la que se produce el intercambio de información sobre las amenazas que afectan a la empresa en el día a día. A esta categoría le corresponden las subcategorías: *Forma de comunicación* y *Estilo de comunicación en el interior de la empresa.*

La definición de esta categoría permite identificar la brecha que existe entre el pensamiento sobre la comunicación interna y el resultado de la acción comunicativa en los colaboradores. En cuanto a la *forma de comunicación,* algunos expertos como Gómez (2020) afirman que "utilizar canales de comunicación construidos y que lleguen a los públicos de interés [se hace necesario]". Hace énfasis en que "la crisis no es el momento para hacerlos [los canales de comunicación], sino para usar los que ya se tienen y ser efectivos". En palabras de los entrevistados: "Se montó una base de datos para hacer una segmentación de empleados para mejor control de la comunicación" (5, 5.1, 53). Hubo otros entrevistados que destacaron la ética como elemento fundamental para mantener la comunicación clara y efectiva durante la crisis: "Primero, partir de la ética de la compañía [para comunicar]; ese es el elemento fundamental [del intercambio de ideas entre partes de la misma compañía para tomar decisiones]" (5, 5.1, 113). Otro entrevistado

planteó: “Hay un camino todavía por seguir recorriendo, entendiendo o interpretando la gestión del riesgo de la mejor manera, para que este sea muy incorporado y entendido" (5, 5.2, 142). La gestión de continuidad del negocio cobra relevancia en el análisis en la misma dirección en la que la norma ISO 22301 hace evidente la necesidad de recopilar la información necesaria para entender el negocio y determinar el alcance del Sistema de Gestión de Crisis durante la situación de riesgos. Debido a las dificultades asociadas a la incertidumbre durante la crisis:

> [...] hubo personas que no entendieron los mensajes y las formas de comunicación; posiblemente debido a que, por la falta de experiencia, la empresa no utilizó las más efectivas. No se utilizó una comunicación personal que ayudara a una comunicación del porqué y para qué son las cosas (5, 5.1, 30).

En cuanto al *estilo de comunicación en el interior de la empresa,* Gómez (2020) plantea que el cómo se dice es tan importante como el qué y el cuándo. “El tema de la comunicación debe hacerse de una manera un poco más personal. No basta solo con mandar un documento escrito a las personas para garantizar comprensión del mensaje. Hay que sentarse, escucharlas y tenerlas en cuenta” (5, 5.1, 10). Rojas (2003) afirma la importancia de la efectividad de la comunicación del riesgo para mantener controlado el riesgo reputacional interno, debido a que los colaboradores, al estar involucrados en el proceso, tienen una percepción favorable del lugar donde trabajan.

En este sentido, un colaborador dice que “Las estrategias de comunicación siguen siendo las mismas después de la situación de riesgo, solo que las plenarias o las reuniones presenciales o temas de comunicación son virtuales” (5, 5.2, 74). Algunos entrevistados enfatizan en que se hacen con mayor frecuencia y se priorizan los temas. “Se conservan comunicaciones escritas, mensajes de WhatsApp en audio, video o texto. Hay toda una estrategia alrededor de las comunicaciones. De hecho, existe un área que se encarga de determinar cuál es la mejor estrategia para comunicar un mensaje” (5, 5.2, 74). Lo anterior confirma la importancia de mantener las buenas prácticas y lecciones aprendidas para “priorizar y ser innovadores” (Fakhrudin et al., 2020), (Gómez, 2020).

La necesidad de tener un líder que guiara la comunicación fue tal que la alta dirección o presidencia se encargó de “dirigir el barco para que atravesara la tormenta y cruzara los puntos más críticos durante la tempestad para, al final, llegar a buen puerto” (5, 5.2, 114). Según Fakhrudin et al. (2020), y Gómez (2020), se resalta el papel fundamental del presidente, CEO,

vocero o tomador de decisiones principal en la gestión de la crisis, porque es quien lleva el timón y mantiene la calma.

En síntesis, de esta categoría podemos encontrar que, según la perspectiva de los entrevistados, la *comunicación del riesgo*, y sus narrativas, es un camino a seguir construyendo mediante la generación de cultura del riesgo en las organizaciones, considerando aspectos como la construcción de los mensajes, formas, estilos, canales, entre otros elementos de la comunicación. Dentro de las *formas de comunicación de riesgos* encontradas en las entrevistas se evidenciaron tipos de mensajes directivos que explicaron la manera en que se iba a abordar la situación de riesgos; asimismo, hubo mensajes informativos donde el objetivo de una manera simplificada consistía en que los colaboradores supieran lo que sucede con la organización ante la situación de riesgo atravesada por el Covid-19. Dentro de las entrevistas realizadas se alcanza a percibir que algunas empresas emplearon mensajes de apoyo promulgando la participación de los colaboradores y la generación de sentido de pertenencia hacia la empresa.

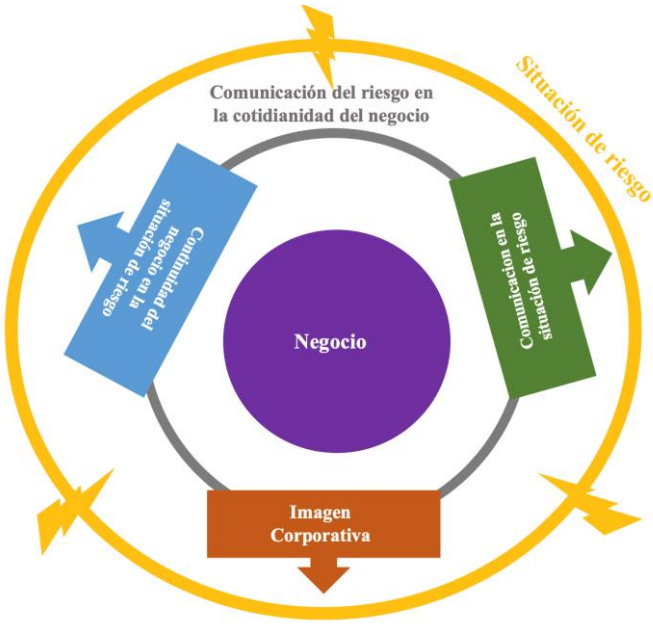
En esta síntesis de los hallazgos deberían tenerse en cuenta los aprendizajes de cada una de las categorías enunciadas anteriormente sobre temas relacionados con los eventos de incertidumbre para garantizar la continuidad del negocio. También, la participación activa de colaboradores en diferentes niveles de la estructura organizacional. De esta manera, es importante tener como resultado nuevas medidas que contribuyan a la mitigación de amenazas y promoción de oportunidades para garantizar el aprovechamiento de las enseñanzas y replantear la estructura y forma del negocio.

Discusión

Siguiendo la propuesta de Gioia et al. (2013), y con base en la estructura de los datos (Tabla 3), en el siguiente esquema (Figura 1) se integran las tres categorías corporativas internas *(Comunicación en la situación de riesgo, Continuidad del negocio en la situación de riesgo* e *Imagen corporativa de los colaboradores en la situación de riesgo)* con las dos categorías externas (*Comunicación del riesgo en la cotidianidad del negocio y Situación de riesgo*). Ambas impactan la temporalidad del manejo de los elementos necesarios para garantizar una adecuada estructura estratégica de comunicación de riesgos. Esta, como lo afirman Aleán et al. (2017), es transversal como uno de los componentes de impacto en la cultura organizacional y en la reputación corporativa interna de los colaboradores.

Figura 1

Esquema cualitativo de la comunicación del riesgo y su impacto en la imagen corporativa



Fuente: Elaboración propia con base en Gioia et al. (2013) y Manrique y De castro (2019).

Fakhrudin et al. (2020) resaltan la importancia de la comunicación de riesgos como un componente crítico y necesario, especialmente en el diseño e implementación de sistemas de alerta temprana para la prevención de riesgos en la empresa. Por tal razón, es importante hacer explícito,

en el esquema ilustrado, el propósito de darle manejo a las futuras situaciones de crisis basadas en lo que sucedió en la situación de riesgo seleccionada. Como se puede ver, el símbolo de rayo se utilizó para identificar la situación de riesgo (Pandemia del Covid -19 en Colombia del 20 de marzo al 20 de junio del 2020) que impacta al negocio (empresas reales colombianas entrevistadas de distintos sectores) encontrado en el núcleo (morado) de la imagen. Alrededor del negocio, en dirección hacia el exterior (*Situación de riesgo que surge desde el entorno*) están las categorías principales como anillo protector de la empresa: *Continuidad del negocio, Comunicación en la situación de riesgo* e *Imagen corporativa.* En palabras de Fakhrudin et al. (2020), *comunicación en la situación de riesgo* e *imagen corporativa* estarían relacionadas con el concepto de diseminación. Estas, a su vez, están unidas por unos lazos invisibles (en el esquema con un círculo gris) entre los colaboradores de la empresa que se relacionan entre sí dentro de la estructura organizacional.

La comunicación del riesgo en la cotidianidad del negocio hace parte del espacio entre las categorías necesarias para contener al negocio durante una situación de riesgo en su momento más crítico de incertidumbre, por la ventana de tiempo escogida para realizar este estudio (20 de marzo al 20 de junio del 2020) y el contexto exterior debido a que hace parte del tejido organizacional, que amortigua los impactos de los elementos que afectan el entorno interno y externo del negocio en medio de una crisis. Fakhrudin et al. (2020) enfatizan en la premisa de la comunicación efectiva de riesgos cuyos elementos claves son: claridad, momento de comunicación y forma de comunicación que permita a los colaboradores en la empresa considerar opciones de acción y actuar apropiadamente para evitar el mayor impacto en la situación. Las categorías planteadas a partir de los resultados de la investigación están en sintonía con lo que proponen los autores. Al final, de lo que se trata es de darle *continuidad al negocio* manteniendo a los colaboradores en armonía a través de la *comunicación de la situación de riesgo.*

El esquema presentado (Figura 1) utiliza un código de colores que corresponde a las categorías planteadas, fruto del análisis de las unidades de sentido en que se dividieron las entrevistas. Las figuras geométricas como los círculos representan el equilibrio y balance en la necesidad del flujo de información, debido a que la figura no tiene principio ni fin y todos sus puntos equidistan del centro. De acuerdo con Fakhrudhin et al., (2020), es necesario que la comunicación sea transversal y no un producto final del curso de la situación de riesgo. Para facilidad del lector, al representar las categorías principales, se utilizó una flecha que muestra la

dirección en la que fluye la información con intencionalidad y estrategia hacia el exterior, debido a la relación que tiene el negocio con el entorno y la comunidad. Los rayos fueron seleccionados para mostrar la tensión de la situación de riesgo que impacta el equilibrio del negocio y sus anillos protectores, descargando un alto voltaje de incertidumbre que pone a prueba a la empresa.

Los datos sugieren la importancia de tener en cuenta las categorías presentadas en la Figura 1 para evitar el impacto catastrófico de una situación externa que afecte la homeostasis organizacional y la sostenibilidad de la empresa. Según lo que se ha encontrado hasta ahora en la literatura sobre comunicación de riesgos y el impacto en la imagen corporativa interna, el presente estudio realiza un aporte significativo, pertinente y necesario porque trae al plano organizacional, y con una aproximación cualitativa, lo que se ha estudiado principalmente en manejo de desastres naturales y control de riesgos externos en el ecosistema. Fakhrudin et al. (2020) exponen en su investigación cómo los sistemas de alerta temprana pueden parecer inefectivos cuando no comunican información precisa, a tiempo y en una forma que permita al usuario final analizar opciones y actuar apropiadamente. Ellos hacen énfasis en la clave de tener un lenguaje común cuando se están comparando riesgos que hasta ahora han sido estudiados en la naturaleza.

Keller et al. (2006), al estudiar los riesgos naturales, especialmente el de inundación, encontraron la relación entre la manera como se comunica el riesgo y el impacto en el comportamiento de los seres humanos. Ellos hacen especial énfasis en cómo el efecto negativo provocado a través de las narrativas en la comunicación de la inundación resulta en una manera eficiente de incrementar la percepción del riesgo en las personas. Por otro lado, Freudenstein et al. (2020) puntualizan en la importancia de cerrar la brecha entre la ciencia de la identificación de riesgos, que en su mayoría son desastres naturales, y la práctica del manejo del personal en la situación de crisis. Hacen un recorrido desde 1998 para ilustrar la relevancia de estudiar, hoy en día, desde la práctica, la comunicación de riesgos para encontrar la manera más idónea que proteja la integralidad de las personas y disminuya la probabilidad de materialización catastrófica del riesgo.

De hecho, conversa lo anterior con los aportes de Fakhrudin et al. (2020), al reforzar en la academia la premisa de lo desafiante que es comunicar incertidumbre, incluso después de la pandemia del Covid-19. Estos autores introdujeron dos conceptos que cobran relevancia para tener en cuenta en la comunicación de riesgos: diseminación y notificación. El primero tiene que ver

con la manera como sale el mensaje del emisor físicamente (medio de comunicación utilizado) y el segundo, en la manera como el mensaje se recibe y entiende (Fakhrudin et al., 2020).

Se considera, en concordancia con Fakhrudin et al. (2020), que para que haya una efectiva comunicación del riesgo debe haber empatía entre el emisor y el receptor del mensaje. El proceso de comunicación debe tenerse en cuenta en etapas tempranas del manejo de la situación de riesgo para evitar la materialización de las consecuencias y para que se tomen las medidas adecuadas a tiempo para proteger a las personas.

Los datos encontrados en esta investigación expresan la relevancia del estudio de la comunicación de riesgos en el mundo corporativo debido a la necesidad que surge de mantener la sostenibilidad de los negocios y la continuidad de estos de manera resiliente.

Conclusiones

La presente investigación constituye un aporte novedoso, relevante y necesario al mostrar que hay algunos elementos en la comunicación del riesgo en el interior de la empresa que influyen en la percepción de la imagen corporativa interna de los colaboradores. La importancia de los hallazgos radica en el manejo adecuado de la situación de riesgo para garantizar la continuidad del negocio con el menor impacto a los colaboradores. El principal hallazgo y aporte de este estudio recopila las siguientes categorías: S*ituación de riesgo, Comunicación de riesgo en la cotidianidad del negocio, Continuidad del negocio en situación de riesgo, Imagen corporativa y Comunicación en situación de riesgo,* que son necesarias para el manejo adecuado de la organización en medio de la incertidumbre, como se puede ver en el esquema propuesto en la discusión.

Las estrategias de comunicación de riesgos del vocero a sus colaboradores en las empresas del estudio fueron principalmente textos a través de la mensajería instantánea de Whatsapp y correo electrónico corporativo. Los hallazgos arrojaron la importancia del tiempo de respuesta oportuno y la cercanía de los líderes a los colaboradores en los diferentes niveles de la estructura organizacional para mantener estabilidad en medio de la incertidumbre. También la relación cercana con los diferentes grupos de interés, de manera que se fortaleciera la interconexión como soporte para atravesar la situación de crisis. Las narrativas en el lenguaje del vocero para comunicar los riesgos a los colaboradores de nivel operativo fueron palabras que evocaron sensaciones de alerta y camaradería, como: “vamos en un barco que va a pasar una tormenta y queremos llegar todos a la orilla” (2, 2.2, 37) “vamos a ponernos la camiseta para salir adelante” (2, 2.2, 5), entre otras. El análisis de la percepción de la imagen corporativa en el interior de la empresa por los colaboradores respalda la premisa de Fakhrudhin et al. (2020) en la que relaciona la construcción de la imagen del lugar donde trabajan las personas dependiendo de la manera como se les comunicó la situación de riesgo en un momento crítico determinado.

Finalmente, el principal aporte de este estudio es un esquema cualitativo, basado en las vivencias reportadas por los participantes en términos de su experiencia vivida con relación a la comunicación del riesgo y su incidencia en la imagen corporativa, teniendo en cuenta la continuidad del negocio. En este esquema se muestra la importancia que tiene la comunicación organizacional para la imagen corporativa interna y, a partir de este, se establecen tres dimensiones o aspectos que se deben cuidar dentro de los negocios en situaciones de crisis; sin orden de

relevancia son: la comunicación en situación de riesgo, la continuidad del negocio en la situación de riesgo y la imagen corporativa. Estas dimensiones deben estar acompañando a los negocios en su cotidianidad con el objetivo de estar preparados ante situaciones de riesgo.

Como limitaciones y posibles futuras líneas de investigación a desarrollar, se considera que es pertinente ampliar la muestra de las empresas seleccionadas en número (6) y sector: movilidad, energía y servicios públicos, construcción, industrial, financiero y alimentos. Si se lograra incluir empresas que hagan parte del sector financiero y el contraste con la diferencia entre lo público y lo privado, habría conclusiones más robustas acerca de la importancia de la comunicación de riesgos transversal a las organizaciones. Por otra parte, aunque hay algunos estudios que enfatizan en la importancia de la comunicación de riesgos durante una crisis, no es claro desde la academia cuáles son las competencias infaltables a desarrollar en los líderes que gobiernan las organizaciones y tienen personas a su cargo. Asimismo, se recomienda a partir de los hallazgos en contraste con la literatura estudiada, revisar el vacío que hay en la manera como el sexo de los líderes impacta la comunicación de riesgos en el interior de las empresas y la imagen corporativa de los colaboradores acerca del lugar en el que trabajan. Por último, en esta investigación se hizo especial énfasis en la situación de riesgo generada por la pandemia del Covid-19, de marzo 20 a junio 20 del 2020 en Colombia, por lo que reconocemos la importancia de realizar estudios que exploren otras situaciones de riesgo que impacten directamente la continuidad de los negocios a través del personal, en Colombia y otros países.

Referencias

Aleán, M., Jaramillo, L.M., & Vela, F. G. (2017). Cultura de Riesgos. Buenas prácticas para transformar la cultura de riesgos en las organizaciones [Tesis Maestría, EAFIT].

Andrade, H. (2005). Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica. Glesbiblo. https://books.google.com.co/books?id=bwelcBnPNuoC&printsec=frontcover&hl=es#v=one

Aragonés, J. I., Moyano, E., y Talayero, F.(2008). Categorizing sources of risk and the estimated magnitude of risk. 2008, 11(1), 85-93. doi: Recuperado de http://revistas.ucm.es/index.php/SJOP/article/view/SJOP0808120085A

Bottero, W. (2010). Intersubjectivity and Bourdieusian approaches to 'identity'. *Cultural Sociology*, 4, 3–22.

Bourdieu, P. (1987). The biographical illusion (WinkinY.Leeds-HurwitzW., Trans.). In (2000), Du Gay P., Evans J., & Redman P. (Eds.), Identity: A reader (pp. 297–303). London: SAGE Publications.

Bourdieu, P. (1991). Identity and representation. In J. B. Thompson (Ed.), *Language and symbolic power*. Cambridge, UK: Polity Press.

Dangal, M. & Joshi, R. (2020). Hermeneutic Phenomenology: Essence in Educational Research. *Open Journal for Studies in Philosophy*, 2020, 4(1), 25-42. https://doi.org/10.32591/coas.ojsp.0401.03025d

Deloitte. (2014). *Risk appetite frameworks How to spot the genuine article* (pp. 1-19).

De Castro, A., Cardona, E., Gordillo, M. y Támara, S. (2007). Comprensión de la experiencia de ansiedad en un estudiante que pertenece a un grupo artístico de la Universidad del Norte de la ciudad de Barranquilla. *Psicología desde el Caribe*, (19), 49-80. https://www.redalyc.org/pdf/213/21301904.pdf

Díaz Bravo, L., Torruco García, U., Martínez Hernández, M. & Varela Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. I*nvestigación en educación médica*, 2(7), 162-167. Recuperado en 16 de octubre de 2021. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009&lng=es&tlng=es.

Dowling, G. (2016). Defining and Measuring Corporate Reputations. *European Management Review*, 1-17. DOI:10.1111/emre.12081

Durst, S., Hinteregger, C., Zieba, M. (2019). *The linkage between knowledge risk management and organizational performance.*Volumen (105). pp. 1-10. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296319304618?via%3Dihub

Ernst, J. & Schleiter, A. J. (2021). Organizational Identity Struggles and Reconstruction During Organizational Change: Narratives as symbolic, emotional and practical glue. *Organization Studies* 2021, Vol. 42(6) 891–910. 1.o0r.g1/107.171/0771/700187048046016918985544 84

Fakhrudin, B., Clark, H., Robinson, L., Girardet, L. H. (2020). Should I Stay or should I go now? Why Risk Communication is the critical component in disaster risk reduction. *Progress in Disaster Science, 8, 1-4.* https://doi.org/10.1016/j.pdisas.2020.100139

Fleetwood, J. (2016). Narrative habitus: Thinking through structure/agency in the narratives of offenders. *Crime, Media, Culture: An International Journal*, 12, 173–192.

Freudenstein, F., Croft, R. J., Widemann, P. M., Verrender, A., Böhmert, C. & Loughran, S. P. (2020). Framing effects in risk communication messages - Hazard identification vs. risk assessment. *Environmental Research* Vol. (190) 1-9. https://doi.org/10.1016/j.envres.2020.109934

Gómez, A. (2020). Navegar en crisis, bajo la niebla. *Guía Legal*, (158), 1-2. https://amchamcolombia.co/business-mail/edicion-158-2020-guia-legal/navegar-en-crisis-bajo-la-niebla/

Great Place to Work. (2020, marzo 22). Las mejores empresas para trabajar en Colombia. https://www.greatplacetowork.com.co/es/listas/los-mejores-lugares-para-trabajar-en-colombia/2020

Great Place to Work. (2021, marzo 22). ¿Cómo lo hacemos? https://www.greatplacetowork.com.co/es/?view=category&id=56

Gruber, M., Eberl, J-M., Lind, F., & Boomgaarden, H. (2020). Qualitative interviews with irregular migrants in times of COVID-19: Recourse to remote interview techniques as a possible methodological adjustment. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research, 22*(1), 1-15. https://doi.org/10.17169/fqs-22.1.3563

Hemelberg, L. & Castro, R. M. (2015). El riesgo reputacional y los últimos escándalos corporativos. Sus efectos y el manejo de la crisis. RICS Management. 1-9. https://ricsmanagement.com/press/el-riesgo-reputacional-y-los-ultimos-escandalos-corporativos-sus-efectos-y-el-manejo-de-las-crisis/

Hein, S. & Austin, W. (2001). Empirical and hermeneutic approaches to phenomenological research in psychology: A comparison. *Psychological Methods*, *6*(1), 3–17. https://doi.org/10.1037/1082-989X.6.1.3

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (pp. 76-88). Mc Graw Gill. https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf

Islas, O. & Hernández, G. (2013). *Investigando la comunicación en crisis.* Razón y Palabra. http://www.razonypalabra.org.mx/LibroCrisis/InvestigandoComunicacionCrisis.html, https://iso.cat/es/iso-22301-plan-de-continuidad-del-negocio/

Keller, C., Siegrist, M. & Gutscher, H. (2006). The Role of the Affect and Availability Heuristics in Risk Communication. *Risk Analysis*, Vol. (26)(3), 631-639. https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1539-6924.2006.00773.x

Laverty, S. M. (2003). Hermeneutic phenomenology and phenomenology: A comparison of historical and methodological considerations. *International Journal of QualitativeMethods, 2*(3). http://www.ualberta.ca/~iiqm/backissues/2_3final/pdf/laverty.pdf

Levitt, H. M., Bamberg, M., Creswell, J. W., Frost, D. M., Josselson, R., & Suárez-Orozco, C. (2018). Journal article reporting standards for qualitative primary, qualitative meta-analytic, and mixed methods research in psychology: The APA Publications and Communications Board task force report. *American Psychologist, 73*(1), 26–46. https://doi.org/10.1037/amp0000151

Manrique, H. & De-Castro, A. (2019). Toma de decisiones: intuición y deliberación en la experiencia de los decisores. *Innovar*, 29(73), 149-164. https://doi.org/10.15446/innovar.v29n73.78028.

Marsen, S. (2020). Navigating Crisis: The Role of Communication in organizational crisis. *International Journal of Business communication, 57*(2), 163-175. https://doi.org/10.1177/2329488419882981

Mejía, R.C. (2006). Administración de Riesgos Un Enfoque Empresarial. *El Riesgo.* (pp. 30-32). Universidad EAFIT.

Mejía, R. C. (2013). Identificación de riesgos. Consecuencias de no identificar los riesgos empresariales. (pp. 34-36). Universidad EAFIT.

Ministerio de Salud. (Octubre 04,1993). Resolución No. 8430. https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/RESOLUCION-8430-DE-1993.PDF

Menary, R. (2008). Embodied narratives. *Journal of Consciousness Studies*, 15, 63–84.

Muralikrishna, I. V. & Manickam, V. (2017). *Environmental Management.* Butterworth Heinemann. https://doi.org/10.1016/B978-0-12-811989-1.00008-7

Nielson, N., Kleffner, A. N., Lee, R.B. (2005). The Evolution of the Role of Risk Communication in Effective Risk Management. *Risk Management and Insurance Review*, 8 (2), 279-289

Rakow, T., Claire, L., Heard, Newell, B. R. (2015). Meeting Three Challenges in Risk Communication: Phenomena, Numbers, and Emotions. *Policy Insights from the Behavioral and Brain Sciences, vol 2*(1), 147–156. https://doi-org.ezproxy.eafit.edu.co/10.1177/2372732215601442

Rojas Orduña, O. I. (2003). La comunicación en momentos de crisis. *Comunicar*, 21, 137-140. https://www.redalyc.org/pdf/158/15802121.pdf

Shanahan, E.A., Reinhold, A.M., Raile, E.D., Poole, G.C., Ready, R.C., Izurieta, C., et al. (2019). Characters matter: How narratives shape affective responses to risk communication. PLOS ONE 14(12): e0225968. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0225968

Taylor, S. J. & Bogdan, R. (1987). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Paidós. (Trabajo original publicado en 1984)

Taleb, N.N. (2011). *El Cisne Negro. El impacto de lo altamente improbable.* Paidós.
https://iso.cat/es/iso-22301-plan-de-continuidad-del-negocio/

Vargas Melgarejo, L. M. (1994). Sobre el concepto de percepción. Alteridades, 4(8), 47-53 Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=74711353004

Vegas, J. (2017). *Percepción del riesgo en investigadores por exposición a nanopartículas*. Universidad de Salamanca. ISBN: 9788490127629

Walsh, R. (2021). Narrative Dynamics and Narrative Theory. *Style*, 55(1), 78–83. https://doi-org.ezproxy.eafit.edu.co/10.5325/style.55.1.0078

Anexo 1

Consentimiento informado

Carta de consentimiento informado dirigida a los directivos y colaboradores de la empresa seleccionada

Estimado(a) director(a), colaborador(a),

Somos estudiantes de la Maestría en Administración de Riesgos en EAFIT. Estamos realizando nuestro trabajo de grado que pretende dar respuesta a ¿Cómo las narrativas utilizadas en la comunicación del riesgo en el interior de la empresa inciden en la percepción de la reputación corporativa interna de los colaboradores?

Por esta razón, nos gustaría poder realizar una entrevista en las que se indague sobre la comunicación del riesgo y la percepción interna de los colaboradores en la empresa.

En particular, estaremos grabando en formato de audio la entrevista y tomando notas de sus respuestas. No haremos grabaciones visuales, ni actividades adicionales.

Es importante que sepa que tanto su identidad como la de la empresa en la que estaremos trabajando serán completamente anónimas. Sin embargo, la información derivada de esta será utilizada en los resultados de la investigación y publicada. También es necesario que sepa que no habrá ninguna compensación a cambio de la participación en este estudio.

Si está de acuerdo, le agradecemos mucho que firme el desprendible y que lo devuelva debidamente diligenciado.

Si no está de acuerdo, no hay problema. En ese caso, simplemente no tomaremos ninguna nota, ni tendremos ningún registro sobre su entrevista.

Recuerde que en cualquier momento y sin dar explicación, usted puede suspender la colaboración en el proceso.

Al final se realizará la devolución de los resultados obtenidos en el estudio a los participantes y a la empresa, conservando el anonimato.

Cordialmente,

Paola Andrea Arango
Mariana Duque
Universidad EAFIT

Yo, _____ con No. de cédula _____, manifiesto que he sido informado(a) respecto a la tesis sobre comunicación del riesgo y percepción de la reputación corporativa interna adelantada por las estudiantes Paola Andrea Arango y Mariana Duque de la Universidad EAFIT y autorizo que la información derivada de la entrevista sea parte de los resultados del estudio.

Anexo 2

Guía de entrevista

1. Desde su perspectiva, cuéntenos una situación de crisis que haya ocurrido entre marzo y junio de 2020 y la forma en que se comunicó.

2. ¿De qué manera la comunicación de la situación anterior fue transmitida al equipo y a usted como colaborador?
    a. ¿De qué manera se enteró de la situación y quién se la informó?
    b. ¿De qué manera la comunicó?
    c. ¿De qué manera percibe que la recibieron los colaboradores y a quién cree que identifican como líder?

3. ¿Cómo percibe la información comunicada por los líderes en su organización en momentos de crisis o riesgo?

4. ¿Cómo ha ido evolucionando la comunicación en la organización desde la última vez en que se enfrentaron a la situación descrita anteriormente?

5. Si pudiera devolver el tiempo, ¿cuáles serían los elementos que recomendaría tener en cuenta en la situación enunciada?

6. En qué considera que la empresa podría mejorar la comunicación en materia de riesgo.