



Universidad
Monteávila

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL**



**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
BASADO EN EL ANÁLISIS DEL ROL DE LOS LÍDERES Y LA ALTA DIRECCIÓN
DURANTE CRISIS Y CONFLICTOS EN TRES ORGANIZACIONES DEL SECTOR SALUD
EN CARACAS, VENEZUELA.**

**Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de
Especialista en Comunicación Organizacional**
Presentado por: Albarracin González, Anais, C.I 19.199.371.

Asesorado por:
Pereira, David. (Tutor académico)
Tarazona, Wilmar. (Profesor seminario)

Caracas, enero 2026

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA
COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
BASADO EN EL ANÁLISIS DEL ROL DE LOS LÍDERES Y LA ALTA DIRECCIÓN
DURANTE CRISIS Y CONFLICTOS EN TRES ORGANIZACIONES DEL SECTOR
SALUD EN CARACAS, VENEZUELA.**

**Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de
Especialista en Comunicación Organizacional**
Presentado por: Albarracin González, Anais, C.I 19.199.371.

Asesorado por:
Pereira, David. (Tutor académico)
Tarazona, Wilmar. (Profesor seminario)

Caracas, enero 2026

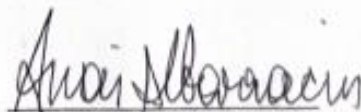
AUTORIZACIÓN

Yo, Anais Albarracin, mayor de edad, domiciliado(a) en Av. Presidente Medina, calle Guyana, edificio Mesbla, piso 2, portador(a) de la cédula de identidad número V-19.199.371, autor(a) del trabajo especial de grado titulado [Título del trabajo de grado], presentado ante la Universidad Monteávila para optar al título de Diseño de un plan estratégico de comunicación organizacional basado en el análisis del rol de los líderes y de la alta dirección durante crisis y conflictos en tres organizaciones del sector salud en Caracas, Venezuela, otorgo mi autorización a la Universidad para comunicar públicamente mi obra en su Repositorio Institucional.

Esta autorización es válida para que el trabajo especial de grado sea usado, divulgado y prestado, en formato impreso, digital, electrónico, virtual y para usos en redes, internet, intranet y en general por cualquier formato conocido o por conocer, donde se garantizará:

- El reconocimiento de mi autoría sobre la obra.
- La conservación de la obra entregada a través del Repositorio Institucional.
- La reproducción y/o transformación a cualquier formato, que permita su legibilidad en las diferentes herramientas ofrecidas por las tecnologías de información y comunicación.
- La visibilidad en internet a través de motores de búsqueda, directorios y demás medios de difusión del conocimiento interoperables con el Repositorio Institucional.

Caracas, 20 de enero de 2026.



Anais Albarracin

**Comité de Estudios de Postgrado
Especialización en Comunicación Organizacional**

Quienes suscriben, profesores evaluadores nombrados por la Coordinación de la Especialización en Comunicación Organizacional de la Universidad Monteávila, para evaluar el Trabajo Especial de Grado titulado: **"Diseño de un plan estratégico de comunicación organizacional basado en el análisis del rol de los líderes y la alta dirección durante crisis y conflictos en tres organizaciones del sector salud en Caracas, Venezuela"**, presentado por la ciudadana: **Anais Albarracín González**, cédula de identidad N° **19.199.371**, para optar al título de Especialista en Comunicación Organizacional, dejan constancia de lo siguiente:

1. Su presentación se realizó, previa convocatoria, en los lapsos establecidos por el Comité de Estudios de Postgrado, el día **24 de enero de 2026**, en la Universidad Monteávila.
2. La presentación consistió en un resumen oral del Trabajo Especial de Grado por parte de su autora, en los lapsos señalados al efecto por el Comité de Estudios de Postgrado; seguido de una discusión de su contenido, a partir de las preguntas y observaciones formuladas por los profesores evaluadores, una vez finalizada la exposición.
3. Concluida la presentación del citado trabajo los profesores decidieron, en vista del rigor y suficiencia de la presentación, la excelencia en el abordaje de la temática y el aporte novedoso que a la práctica de nuestra área realiza, otorgar la calificación de Aprobado "A" por considerar que reúne todos los requisitos formales y de fondo exigidos para un Trabajo Especial de Grado, sin que ello signifique solidaridad con las ideas y conclusiones expuestas.

En Caracas, el día 24 de enero de 2026.



Profesor David Hernani Pereira Barata
C.I. 9.119.448



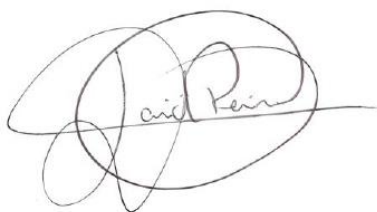
Profesor Willmar Augusto Tarazona Faneyth
C.I. 13.311.690



CARTA DE CONFIRMACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, **David Hernani Pereira Barata**, C.I. N° **9.119.448**, **CONFIRMO QUE EL TRABAJO ESPECIAL DE GRADO** presentado por el estudiante **Anais Albarracin**, C.I. **19.199.371**, cursante de la **Especialización en Comunicación Organizacional**, titulado **“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL BASADO EN EL ANÁLISIS DEL ROL DE LOS LÍDERES Y LA ALTA DIRECCIÓN DURANTE CRISIS Y CONFLICTOS EN TRES ORGANIZACIONES DEL SECTOR SALUD EN CARACAS, VENEZUELA”**, al cual me comprometí en orientar desde el punto de vista académico, cumple con los requisitos para su presentación.

A los 20 días del mes enero de 2026.



Firma del Tutor

DATOS DEL Tutor:

Nombre y Apellido: **David Pereira**

Cédula: **V 9.119.448**

DEDICATORIA

A mi esposo, por su apoyo constante en este proceso.

A mi hija, motivo de esfuerzo y superación diaria.

AGRADECIMIENTO

A mis profesores, por la orientación y el conocimiento compartido durante este proceso.

A mis compañeros, por el apoyo y la colaboración que enriquecieron el trabajo.

A mi familia, por su respaldo constante que hizo posible la culminación de esta etapa.

ESPECIALIZACIÓN EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
BASADO EN EL ANÁLISIS DEL ROL DE LOS LÍDERES Y LA ALTA DIRECCIÓN
DURANTE CRISIS Y CONFLICTOS EN TRES ORGANIZACIONES DEL SECTOR
SALUD EN CARACAS, VENEZUELA.****Autor:** Albarracín González, Anais.**Tutor:** Pereira, David.**Profesor Seminario:** Tarazona, Wilmar.**Fecha:** 2026**RESUMEN**

El presente Trabajo Especial de Grado tuvo como objetivo principal diseñar un plan estratégico de comunicación organizacional basado en el análisis del rol de los líderes y la alta dirección durante crisis y conflictos en tres organizaciones del sector salud en Caracas, Venezuela. El entorno venezolano, afectado por la inestabilidad económica y social, exige que la alta dirección implemente estrategias de comunicación clara y transparente para mitigar la incertidumbre y restaurar la confianza interna. La investigación se justificó en la urgente necesidad de abordar la falta de un enfoque estructurado y proponer un modelo adaptable a este contexto de alta volatilidad. Los objetivos específicos se centraron en identificar y evaluar la efectividad de las estrategias comunicacionales empleadas y en clasificar las prácticas de liderazgo. El estudio se enmarcó como Proyecto Factible, con un diseño no experimental y de nivel descriptivo. Se empleó un Enfoque Mixto, combinando datos cuantitativos y cualitativos para lograr una comprensión holística y contextualizada del fenómeno. Los resultados evidenciaron una alta recurrencia de eventos críticos en el sector. Aunque las estrategias fueron percibidas como moderadamente efectivas, se detectó una brecha de ejecución, ya que la mayoría se aplicaron de manera parcial. Las principales dificultades radicarón en la carencia de planes y protocolos preestablecidos y en la coordinación deficiente de los canales. Los líderes destacaron la transparencia, la claridad, la rapidez y el liderazgo activo como elementos esenciales. Se confirmó la necesidad de un modelo estratégico contextualizado que permita la actualización de protocolos de crisis y fomente la capacitación continua del personal. La investigación culmina con el Diseño del Plan Estratégico de Comunicación Organizacional, una propuesta operativa viable y el Liderazgo Auténtico. Este plan buscó robustecer la resiliencia y restaurar la confianza interna en el sector salud.

Línea de Investigación: Comunicación Organizacional Estratégica y Gestión de Crisis.**Palabras claves:** Comunicación Organizacional, Confianza Organizacional, Gestión de Crisis, Liderazgo, Plan Estratégico.

INDICE GENERAL

DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTO	IV
RESUMEN	V
INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	10
Planteamiento del Problema	10
Objetivo General	12
Objetivos Específicos	12
Justificación de la Investigación	12
Alcance y Delimitación	13
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	15
Antecedentes	15
Bases Teóricas	17
Bases Legales	21
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	25
Enfoque de la Investigación	27
Tipo de la Investigación	25
Diseño de la Investigación	26
Nivel de la Investigación	26
Modalidad de la Investigación	26
Población y Muestra	28
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	29
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	31
CAPÍTULO V: LA PROPUESTA	50
Justificación y Fundamentación	50
Fases de implantación de la propuesta	51
CAPÍTULO VI: DETALLES DE LA PROPUESTA	53
Eje 1: Planificación y Protocolización de Crisis	54
Eje 2: Liderazgo y Fortalecimiento de Competencias	55
Eje 3: Gestión de la Información y Canales	56
Eje 4: Cultura, Transparencia y Marco Legal	57
Evaluación y Sostenibilidad	58
CONCLUSIONES	59
RECOMENDACIONES	60
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	61

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Muestra	28
Tabla 2.	Cargos dentro de la organización	32
Tabla 3.	Respuestas sobre las estrategias de Comunicación durante crisis	34
Tabla 4.	Respuestas sobre las principales dificultades enfrentadas	40
Tabla 5.	Respuestas sobre los elementos claves para una comunicación efectiva	42
Tabla 6.	Respuestas sobre la optimización de las estrategias en futuras situaciones de crisis	46
Tabla 7.	Eje 1: Planificación y Protocolización de Crisis	54
Tabla 8.	Eje 2: Liderazgo y Fortalecimiento de Competencias	55
Tabla 9.	Eje 3: Gestión de la Información y Canales	56
Tabla 10.	Eje 4: Cultura, Transparencia y Marco Legal	57

INDICE DE FIGURAS

Fig 1.	Distribución de respuestas a la pregunta: “¿Su organización ha enfrentado situaciones de crisis o conflictos en los últimos 2 años?”	32
Fig 2.	Distribución de respuestas a la pregunta: “Calificación de la Efectividad de las estrategias de comunicación”	33
Fig 3.	Distribución de respuestas a la pregunta: “Indique cuáles de las siguientes estrategias se implementaron en su organización”	38
Fig 4.	Distribución de respuestas a la pregunta: “¿Considera que la comunicación entre la alta dirección y el resto del equipo fue efectiva para gestionar el conflicto?”	39
Fig 5.	Distribución de respuestas a la pregunta: “¿Se realizaron evaluaciones o reuniones de seguimiento luego de la crisis para analizar la efectividad de las estrategias de comunicación?”	40

INTRODUCCIÓN

El entorno organizacional venezolano, afectado por la inestabilidad económica, política y social, ha generado incertidumbre que impacta las relaciones laborales. En este contexto, la alta dirección asumió un rol clave en la comunicación durante las crisis, pues de su capacidad para transmitir mensajes claros y coherentes depende la mitigación de efectos negativos y la restauración de la confianza interna. La falta de un enfoque estratégico en comunicación genera desconfianza y conflictos internos, especialmente en crisis donde las estrategias no se alinean con las expectativas de los empleados. Por ello, se analizó la comunicación de la alta dirección en tres organizaciones del sector salud en Caracas para identificar mejoras y proponer lineamientos que fortalezcan la gestión de crisis y la confianza interna.

El Objetivo General de esta investigación es Diseñar un plan estratégico de comunicación organizacional basado en el análisis del rol de los líderes y la alta dirección durante crisis y conflictos en tres organizaciones del sector salud en Caracas, Venezuela. Para lograrlo, se plantearon los siguientes objetivos específicos: Identificar las estrategias de comunicación empleadas en situaciones de crisis y evaluar su efectividad; determinar su impacto en la restauración de la confianza interna; y clasificar las prácticas comunicacionales de los líderes.

La investigación se justifica en la necesidad de llenar el vacío de un enfoque estructurado, ofreciendo un modelo estratégico adaptable al entorno venezolano. El estudio se enmarcó como Proyecto Factible (UPEL, 2008), con un diseño no experimental de nivel descriptivo (Arias, 2012), y empleó un Enfoque Mixto, combinando la solidez de los datos cuantitativos con la riqueza interpretativa de la información cualitativa (Balestrini, 2006). El alcance se limitó a la comunicación interna y a las crisis ocurridas en los últimos cinco años en tres organizaciones del sector salud de Caracas.

El trabajo está estructurado en capítulos, comenzando con el Marco Teórico, que aborda teorías clave como la de la Comunicación en Crisis (Coombs, 2007) y la del Liderazgo Auténtico (Luthans y Avolio, 2003). El Marco Metodológico describe el enfoque, el tipo de investigación y la muestra. El análisis de resultados revela las debilidades y fortalezas comunicacionales. Finalmente, la investigación culmina con el Diseño del Plan Estratégico de Comunicación Organizacional, una propuesta viable para fortalecer la resiliencia organizacional y restaurar la confianza interna.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En Venezuela, el entorno organizacional está marcado por frecuentes crisis económicas, políticas y sociales que exigen una mayor agilidad y estrategia por parte de las organizaciones. Estos factores generan un clima de incertidumbre y tensión que afecta tanto a la estructura organizativa como a las relaciones laborales. En este contexto, la alta dirección tiene un papel fundamental en la gestión de la comunicación durante las crisis, siendo responsable de transmitir mensajes claros, coherentes y transparentes que permitan mitigar los efectos negativos sobre los empleados y restaurar la confianza interna.

Sin embargo, muchas empresas carecen de un enfoque estructurado y estratégico en la comunicación organizacional, lo que genera desconfianza y desmotivación entre el personal. La falta de capacitación de los líderes en habilidades comunicacionales y la ausencia de modelos adaptados a las particularidades del contexto venezolano contribuyen a la ineficacia de las estrategias comunicativas durante los momentos de crisis. Según Rodríguez (2018), la ausencia de un enfoque estructurado en la comunicación organizacional y la falta de preparación en habilidades comunicacionales en los líderes afectan la eficacia en la gestión de las crisis, lo que, a su vez, perjudica la moral y el compromiso de los empleados. En este sentido, las organizaciones enfrentan un desafío adicional: cómo gestionar la comunicación en un entorno socioeconómico y político tan complejo como el de Venezuela, donde la probabilidad de crisis internas o externas es alta.

A pesar de la importancia de la comunicación en situaciones de crisis, pocas organizaciones han desarrollado enfoques sistemáticos y basados en buenas prácticas para afrontar estos escenarios de manera efectiva. Diversos estudios

previos han evidenciado que, en situaciones de crisis económica y social, las organizaciones venezolanas han fallado en transmitir información clara y oportuna a sus empleados, lo que ha generado incertidumbre, desconfianza y, en muchos casos, una mayor rotación de personal. Por ejemplo, investigaciones de García (2019) y Pérez (2020) señalan que las organizaciones no han logrado alinear sus estrategias de comunicación con las expectativas de los empleados, exacerbando los conflictos internos y dificultando la restauración de la estabilidad.

En este contexto, es crucial analizar las prácticas de comunicación implementadas por la alta dirección durante crisis y conflictos organizacionales, ya que estas son determinantes para mantener la cohesión interna y la confianza en tiempos de adversidad. Las encuestas realizadas por diversas cámaras empresariales, como la Cámara Venezolana de Empresas (2021), han mostrado que un alto porcentaje de los empleados considera insuficiente la información proporcionada por sus líderes durante crisis, lo que genera un ambiente de desconfianza y desmotivación.

Este panorama pone de manifiesto la necesidad de diseñar un plan estratégico de comunicación organizacional que permita a los líderes gestionar adecuadamente las crisis, mejorar el clima organizacional y restaurar la confianza interna. Para ello, es fundamental identificar las estrategias de comunicación más efectivas empleadas por la alta dirección en organizaciones del sector salud en Caracas, y con base en estos hallazgos, diseñar un modelo que integre buenas prácticas y enfoques adaptados al contexto venezolano.

La pregunta que orienta esta investigación es: ¿Cómo pueden las estrategias de comunicación organizacional implementadas por la alta dirección en organizaciones del sector salud en Caracas, Venezuela, mejorar la gestión de crisis y restaurar la confianza interna entre empleados y directivos? Este estudio se enfocó en tres organizaciones del sector salud de Caracas, con el fin de evaluar sus estrategias comunicacionales durante crisis y conflictos organizacionales, para posteriormente proponer un modelo estratégico que permita fortalecer la resiliencia organizacional frente a futuros desafíos.

Objetivo General: Diseñar un plan estratégico de comunicación organizacional basado en el análisis del rol de los líderes y la alta dirección durante crisis y conflictos en tres organizaciones del sector salud en Caracas, Venezuela.

Objetivos Específicos:

1. Identificar las estrategias de comunicación empleadas por la alta dirección en situaciones de crisis en tres organizaciones del sector salud y evaluar su efectividad para gestionar conflictos organizacionales.
2. Determinar el impacto de las estrategias de comunicación organizacional en la restauración de la confianza interna entre empleados y directivos.
3. Clasificar las prácticas comunicacionales de los líderes durante las crisis en las tres instituciones del sector salud analizadas.

Justificación de la Investigación

La comunicación organizacional es esencial para la gestión de crisis y la preservación de la cohesión interna de las organizaciones, especialmente en contextos marcados por inestabilidad económica, política y social, como es el caso de Venezuela. La efectividad de la comunicación en momentos críticos depende en gran medida de la capacidad de los líderes para transmitir mensajes claros, coherentes y transparentes tanto para la resolución de conflictos como para el fortalecimiento de la confianza entre empleados y directivos. “La aparición de una crisis no es más que el fracaso de la gestión de riesgos potenciales.” (García Ponce y Smolak-Lozano, 2013, p. 62)

A pesar de la importancia de contar con un enfoque estructurado en situaciones de crisis, muchas organizaciones venezolanas carecen de protocolos específicos y de la capacitación necesaria para sus líderes en habilidades comunicacionales. Esta carencia genera desconfianza y desmotivación entre el personal, afectando negativamente el ambiente interno y la capacidad para enfrentar situaciones adversas.

En este sentido, la revisión de estudios previos destaca que la preparación insuficiente de los líderes y la ausencia de modelos adaptados a la realidad local son factores críticos que deterioran el clima organizacional (Rodríguez, 2018). La presente investigación se justificó en la necesidad de llenar este vacío, mediante la evaluación y el análisis de las estrategias de comunicación implementadas por la alta dirección en tres organizaciones del sector salud en Caracas durante crisis recientes, con el fin de desarrollar un modelo estratégico adaptado al entorno venezolano.

Alcance y Delimitación

El alcance de esta investigación se centró en el análisis de las estrategias de comunicación organizacional empleadas por la alta dirección durante situaciones de crisis en tres organizaciones del sector salud ubicadas en Caracas, Venezuela. El estudio se enfocó en cómo los líderes de estas instituciones gestionan la comunicación en momentos de crisis económicas, sociales y políticas, y cómo estas estrategias impactan la restauración de la confianza interna, la cohesión organizacional y la resolución de conflictos. A través de esta investigación, se evaluó específicamente cómo las prácticas de comunicación contribuyen al fortalecimiento del clima laboral y a la resiliencia organizacional en el sector salud, un área especialmente vulnerable ante situaciones de crisis.

La delimitación de la investigación se concentra en tres organizaciones del sector salud de Caracas, con el objetivo de proporcionar una visión detallada y contextualizada de los enfoques comunicacionales aplicados en este sector particular durante períodos de alta incertidumbre. Asimismo, se limitó a la evaluación de las percepciones y experiencias de empleados y directivos sobre las prácticas de comunicación interna, sin considerar aspectos relacionados con la comunicación externa o las relaciones públicas. En cuanto a la delimitación temporal, el estudio se enfocó únicamente en el análisis de las crisis ocurridas en los últimos cinco años, abarcando el período 2020-2025 (dado que el trabajo se presenta en diciembre de 2025). Esta delimitación resulta fundamental, ya que permite examinar cómo las estrategias comunicacionales se han ajustado a un contexto de profunda crisis

socioeconómica y política que caracteriza el entorno venezolano. La propuesta de un plan estratégico de comunicación organizacional se basó exclusivamente en los hallazgos obtenidos de las tres organizaciones estudiadas y no se pretende que este plan sea aplicable a todos los sectores o contextos fuera del ámbito de las organizaciones del sector salud en Caracas.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes

En primer lugar, tenemos a González Frígoli (2021.), de la Universidad Nacional de La Plata, que presenta su tesis doctoral en Comunicación titulada **"En clave comunicacional. La importancia del diagnóstico y el conocimiento de la cultura organizacional para la generación de estrategias de cambio y transformación desde la comunicación interna en las organizaciones"**. El estudio aborda la comunicación interna desde su dimensión cultural, reforzando la triangulación conceptual entre cultura organizacional, comunicación interna y gestión. La investigación plantea que las estrategias de comunicación deben surgir de un análisis y diagnóstico profundo de la cultura organizacional, rechazando la aplicación mecánica de recetas universales. Se exploran las posibilidades de abordaje desde la comunicación, considerando que el análisis de las organizaciones se ha nutrido de otras disciplinas como la sociología y la antropología, dejando a la comunicación como un área secundaria.

Esta tesis contribuye a la investigación al ofrecer una perspectiva sobre la importancia de la cultura organizacional en el diseño de estrategias de comunicación, especialmente en situaciones de cambio y transformación. El estudio destaca la necesidad de un diagnóstico profundo de la cultura para entender las lógicas, los actores y las dinámicas internas de las organizaciones. Esta perspectiva es relevante para el trabajo, ya que permite comprender cómo la cultura organizacional influye en el rol de los líderes y la alta dirección durante crisis y conflictos en el sector salud. Además, el análisis de casos prácticos en el ámbito de la salud y la educación proporciona ejemplos concretos de cómo aplicar este enfoque en diferentes contextos. Finalmente, la tesis aborda el rol de la comunicación interna como un elemento central de la gestión y transformación, destacando la necesidad de adaptar las estrategias a cada situación particular, lo cual es crucial para el objetivo de diseñar un modelo estratégico de comunicación.

Mientras que el estudio de Peñalosa Castro (2010), titulado **"Modelo Estratégico de Comunicación Educativa para Entornos Mixtos de Aprendizaje: Estudio Piloto"**, es un antecedente relevante para el diseño de un modelo estratégico de comunicación organizacional durante crisis en el sector salud. Aunque este modelo se desarrolló en el ámbito educativo, su enfoque en la creación de un modelo estratégico y la centralidad de la comunicación lo hacen aplicable al contexto organizacional. El estudio subraya la importancia de la comunicación en contextos específicos y cómo estructurar el significado en relación con situaciones e interacciones, elementos esenciales durante una crisis organizacional.

El modelo propuesto por Peñalosa Castro (2010) abarca dimensiones como el ambiente (presencial y tecnológico), la estructura de contenidos y materiales, el diseño de experiencias educativas y el fomento de estrategias de aprendizaje. Estas dimensiones, aunque concebidas para el aprendizaje mixto, pueden adaptarse para analizar la comunicación organizacional en situaciones de crisis. Por ejemplo, el "ambiente" podría considerarse el entorno organizacional (físico y virtual) donde ocurre la comunicación; los "contenidos y materiales", los mensajes y canales de comunicación utilizados; las "experiencias educativas", las acciones de comunicación que involucran a líderes y alta dirección; y las "estrategias de aprendizaje", la gestión y el aprendizaje de la crisis por parte de la organización. Además, las dimensiones transversales de comunicación y procesos cognitivos destacan la necesidad de una comunicación efectiva y la comprensión del impacto de los mensajes en los involucrados. La metodología empleada en el estudio que incluye un piloto y análisis de resultados, proporciona una base metodológica valiosa para la validación del modelo organizacional propuesto en esta investigación.

Por otra parte, Massoni (2007), en su trabajo **"Modelo de Comunicación Estratégica"**, presenta un modelo que supera las formas tradicionales de comunicación al enfocarse en la diversidad y el contexto. Este modelo, que integra la comunicación interna, interinstitucional y externa, propone una planificación por objetivos de conocimiento que sea flexible y promueva la innovación. Massoni,

adscrita a la Universidad Nacional de Rosario, Argentina, desarrolló este trabajo como parte de su publicación "Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido". El modelo se estructura en tres movimientos principales: el primero transforma la visión de la comunicación de mera información a un momento de relación; el segundo la considera como un tema de equipos multidisciplinarios; y el tercero convierte un tema en un problema para generar conversación. Este modelo busca transformaciones mediante el reconocimiento de las matrices socioculturales de los actores y la comprensión de sus intereses y necesidades.

Este estudio contribuye a la investigación al ofrecer un marco teórico robusto sobre comunicación estratégica, que se aleja de los modelos lineales y se centra en la complejidad de las relaciones. La perspectiva de Massoni, que concibe la comunicación como un espacio para la transformación social y la gestión de conflictos, es relevante para el análisis de crisis en el sector salud. El modelo destaca la importancia de los equipos multidisciplinarios y ofrece herramientas prácticas como el árbol de problemas/soluciones y la matriz de planificación integrada. Finalmente, la metodología de traducir un tema a problema y analizarlo en diferentes niveles facilita la identificación de obstáculos en la comunicación durante crisis y conflictos, proporcionando una guía para diseñar un modelo comunicacional adecuado para las organizaciones de salud en Caracas, Venezuela.

Bases Teóricas

La comunicación constituye un proceso fundamental para la interacción humana y el funcionamiento de cualquier organización. Desde una perspectiva clásica, Shannon y Weaver (1949) plantean que la comunicación implica la transmisión de un mensaje desde un emisor hacia un receptor a través de un canal, estableciendo los elementos esenciales del proceso comunicativo. Posteriormente, Berlo (1960), mediante su modelo SMCR, profundizó en la importancia de las habilidades comunicativas, los códigos y el contexto en el que se desarrolla el mensaje. Asimismo, Schramm (1971) destacó que la retroalimentación es clave para garantizar la naturaleza bidireccional y

continúa del proceso comunicacional.

En cuanto a los **Tipos de Comunicación**, se distinguen la comunicación verbal y no verbal, así como la comunicación formal e informal, cada una de las cuales influye en la dinámica interna de las organizaciones. La comunicación formal sigue canales establecidos, mientras que la informal surge espontáneamente, pudiendo afectar la interpretación de mensajes y la estabilidad interna en momentos de crisis (Goldhaber, 1986).

La **Comunicación Organizacional** se entiende como el proceso mediante el cual se intercambia información dentro de una estructura social para coordinar acciones, construir sentido y alcanzar metas comunes (Katz & Kahn, 1978). Goldhaber (1986) señala que este tipo de comunicación no solo transmite información, sino que contribuye a la formación de la cultura, la identidad y los valores organizacionales. En contextos altamente volátiles como el venezolano, la comunicación organizacional adquiere un papel estratégico al permitir reducir la incertidumbre y fortalecer la cohesión interna.

La **Teoría de la Comunicación en Crisis** (Coombs, 2007) destaca la importancia de una comunicación rápida, clara y coherente en tiempos de crisis. Este enfoque enfatiza que las organizaciones deben ser transparentes y consistentes en su comunicación, ya que cualquier contradicción o falta de información puede agravar la crisis. En el contexto venezolano, caracterizado por una alta volatilidad política y económica, la aplicación de esta teoría resulta clave, pues los empleados necesitan sentir que la organización está tomando medidas claras y efectivas para hacer frente a la crisis. La eficacia de la comunicación interna es, por lo tanto, un elemento central en la gestión de la crisis.

Un aspecto relevante de la investigación es entender cómo las organizaciones pueden adaptarse a diferentes tipos de crisis. El **Modelo Situacional de Gestión de Crisis** sugiere que las respuestas a la crisis deben ser flexibles y adaptarse a la naturaleza de la situación. Este modelo es particularmente pertinente en el contexto venezolano,

donde las crisis pueden variar considerablemente, desde crisis económicas hasta tensiones políticas o sociales. Las organizaciones, especialmente en el sector salud, deben ser capaces de ajustar sus estrategias comunicacionales para responder de manera eficaz a las crisis que se presentan, lo cual requiere de un enfoque contextualizado y adaptativo.

Además, el Modelo de Comunicación Integral propone un enfoque holístico de la comunicación organizacional, considerando no solo la comunicación interna sino también la relación de la organización con sus grupos de interés externos. En el sector salud, donde la atención a los empleados y pacientes debe ser integral y continua, las estrategias de comunicación no deben limitarse solo al interior de la organización, sino que también deben alinearse con los intereses y expectativas de otros actores clave, como el público, las autoridades sanitarias y la comunidad en general. Esto es especialmente relevante en situaciones de crisis, cuando las organizaciones del sector salud necesitan mantener tanto la moral interna como su reputación externa.

La Teoría del Liderazgo Auténtico y la Teoría del Liderazgo Transformacional proporcionan un marco clave para entender el papel de los líderes durante la crisis. En tiempos de adversidad, los líderes auténticos, que comunican de manera transparente, genuina y coherente, tienen un impacto directo en la restauración de la confianza interna (Luthans y Avolio, 2003). Estos líderes no solo gestionan la crisis, sino que también inspiran y motivan a sus equipos, lo que resulta crucial para mantener la cohesión y el compromiso de los empleados. El liderazgo transformacional, por otro lado, fomenta un entorno de colaboración y aprendizaje, elementos esenciales cuando se enfrentan situaciones de incertidumbre, como las que predominan en el entorno venezolano.

En relación a la estructura de comunicación dentro de la organización, las teorías de la comunicación vertical y horizontal son fundamentales para entender cómo fluye la información durante una crisis. La comunicación vertical (de arriba hacia abajo) es crucial para que los directivos puedan transmitir instrucciones claras y mantener el orden, mientras que la comunicación horizontal (lateral) permite la colaboración entre

diferentes niveles y departamentos, lo que es esencial en momentos de crisis donde la coordinación es clave para una respuesta efectiva.

Finalmente, el **Modelo de Respuesta de Crisis de Benoit** (1995) establece que las organizaciones pueden utilizar diferentes estrategias defensivas durante una crisis, como la justificación, la disculpa o la evasión. Este modelo es relevante para analizar cómo las organizaciones del sector salud en Venezuela gestionan las crisis en términos de su imagen interna y externa, y cómo las estrategias comunicacionales adoptadas pueden influir en la percepción de los empleados sobre la sinceridad y la capacidad de respuesta de sus líderes.

El enfoque en **la percepción de los empleados** es otro aspecto clave de esta investigación, pues la forma en que los empleados perciben la comunicación organizacional durante la crisis puede influir directamente en la moral y el compromiso. Diversos estudios previos sobre la percepción de los empleados en Venezuela han evidenciado que la falta de comunicación clara y consistente en tiempos de crisis contribuye a la desconfianza y desmotivación (García, 2019; Pérez, 2020). Este aspecto es particularmente relevante en el sector salud, donde el bienestar y la motivación del personal son fundamentales para mantener un ambiente laboral saludable y eficaz.

En conjunto, estas teorías proporcionan un marco integral para comprender cómo las organizaciones pueden gestionar la comunicación durante situaciones de crisis, particularmente en el sector salud en Venezuela. Las estrategias de comunicación estudiadas en este trabajo permitirán no solo evaluar su efectividad en la restauración de la confianza interna, sino también proponer un modelo adaptado a las características específicas del entorno venezolano.

Bases Legales

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

La **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela** constituye el pilar normativo fundamental que garantiza el derecho a la información y a la libre comunicación, elementos esenciales para el funcionamiento de una sociedad democrática y para el establecimiento de relaciones transparentes dentro de las organizaciones. En particular, el Artículo 58 de la Constitución establece que:

Artículo 58: "La comunicación es libre y plural, y comporta los deberes y responsabilidades que indique la ley."

Este precepto no solo reconoce la importancia de la comunicación en todos los ámbitos de la sociedad, sino que también enmarca la obligación de garantizar un flujo informativo claro, veraz y oportuno, tanto en contextos cotidianos como en situaciones de crisis. Dentro del ámbito organizacional, esta disposición respalda la necesidad de implementar estrategias comunicacionales efectivas que permitan gestionar crisis de forma transparente y restaurar la confianza interna entre empleados y directivos.

En el contexto de esta investigación, la referencia al Artículo 58 subraya que la comunicación organizacional no es únicamente una herramienta operativa o un recurso estratégico, sino también un derecho y un compromiso ético y legal. Esto refuerza la relevancia de diseñar un modelo estratégico de comunicación basado en el análisis del rol de los líderes durante crisis y conflictos, ya que dicho modelo debe alinearse con los principios constitucionales que protegen el acceso a una comunicación libre, plural y responsable.

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT)

Artículo 53: "El empleador tiene el derecho de establecer las medidas necesarias para el buen funcionamiento de la empresa y la organización de la producción, siempre que éstas no infrinjan los derechos de los trabajadores".

Este artículo establece que los empleadores pueden tomar decisiones para asegurar la productividad y funcionamiento de la organización, siempre y cuando respeten los derechos de los trabajadores. En el contexto de una crisis, la forma en que la organización gestiona la comunicación hacia sus empleados es crucial. La alta dirección debe tomar medidas para garantizar que los mensajes sean claros y transparentes, especialmente cuando los empleados enfrentan incertidumbres relacionadas con la crisis. La falta de una comunicación adecuada puede generar desconfianza, afectando negativamente la cohesión interna y la motivación de los empleados, lo que puede tener consecuencias perjudiciales para la estabilidad organizacional, especialmente en sectores tan críticos como el sector salud.

Artículo 57: "Los trabajadores tienen derecho a conocer y participar en las decisiones que afecten su seguridad y bienestar en el trabajo".

Este artículo subraya la necesidad de transparencia y participación activa de los trabajadores en las decisiones que afectan su entorno laboral. Durante una crisis, es esencial que los empleados, especialmente aquellos en sectores de alto riesgo como la salud, se sientan informados y respaldados. La alta dirección debe garantizar que los empleados reciban información clara sobre las medidas que se están tomando para enfrentar la crisis, y facilitar su participación en las decisiones que impactan directamente en su seguridad y bienestar. La falta de transparencia y de inclusión en la toma de decisiones puede aumentar la ansiedad y desconfianza, afectando la moral y el compromiso de los empleados.

Ley de Responsabilidad Social en Radio, Televisión y Medios Electrónicos

Artículo 5: "Los medios de comunicación social, tanto públicos como privados, deben garantizar la veracidad de la información difundida, evitando la difusión de noticias falsas o manipuladas".

Aunque este artículo se enfoca en los medios de comunicación, los principios que establece son relevantes para las organizaciones, particularmente en tiempos de crisis. En un entorno organizacional, la veracidad y claridad de los mensajes son esenciales para mantener la credibilidad de la organización ante sus empleados. Durante las crisis, la alta dirección debe asegurarse de que la información interna sea precisa, coherente y oportuna, ya que cualquier contradicción o falta de transparencia puede generar desconfianza y desinformación. En el sector salud, donde la confianza en la organización es fundamental para garantizar la cooperación y el desempeño efectivo, la gestión de la comunicación es un factor clave para la resiliencia organizacional.

Ley de Protección al Consumidor y al Usuario

Artículo 13: "Los proveedores de bienes y servicios están obligados a proporcionar información veraz, suficiente y comprensible sobre los bienes y servicios que ofrecen, y de cualquier cambio o alteración que afecte a los mismos".

Este artículo establece la obligación de proporcionar información clara y comprensible sobre los bienes y servicios que se ofrecen, un principio que es igualmente aplicable a la comunicación organizacional interna. En el contexto de una crisis, la comunicación dentro de la organización debe ser igualmente clara, suficiente y precisa. La transparencia en la transmisión de información a los empleados es esencial para minimizar la incertidumbre y garantizar que las decisiones tomadas durante la crisis sean entendidas y aceptadas por todos. Especialmente en el sector salud, donde los empleados deben entender las políticas y medidas de seguridad implementadas para proteger su bienestar, la gestión adecuada de la información es vital para evitar malentendidos que puedan afectar la moral y la eficacia

organizacional.

Ley sobre el Derecho de Autor (1993)

Artículo 1: "Las disposiciones de esta Ley protegen los derechos de los autores sobre todas las obras del ingenio de carácter creador, ya sean de índole literaria, científica o artística, cualquiera sea su género, forma de expresión, mérito o destino. Los derechos reconocidos en esta Ley son independientes de la propiedad del objeto material en el cual esté incorporada la obra y no están sometidos al cumplimiento de ninguna formalidad".

Este precepto legal garantiza la protección de la presente investigación como una obra científica, asegurando los derechos del autor sobre el diseño del plan estratégico. Además, se subraya que esta protección es automática y no depende del cumplimiento de formalidades.

Artículo 19: "En caso de que una determinada obra sea publicada o divulgada por persona distinta a su autor, éste tiene el derecho de ser re-conocido como tal, determinando que la obra lleve las indicaciones correspondientes".

La incorporación del Artículo 19 refuerza que el autor tiene el derecho exclusivo de ser reconocido como el creador del Diseño de un Plan Estratégico de Comunicación Organizacional. Este derecho moral es clave para impedir el plagio y cualquier intento de usurpación de la paternidad intelectual sobre el contenido y las conclusiones obtenidas en el estudio de campo y la propuesta metodológica generada.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLOGICO

De Acuerdo, Tamayo y Tamayo (2006) define marco metodológico: “constituye la médula del plan; se refiere a la descripción de las unidades de análisis o de investigación, las técnicas de observación y recolección de datos, los instrumentos, los procedimientos y las técnicas de análisis” (p.90) esto se interpreta, la forma de cómo y con qué finalidad se lograrán los objetivos dentro del proyecto.

Tipo de la investigación

Según Fidias G. Arias (2012), la investigación actual se caracteriza por ser de campo, siendo definida como aquella que “consiste en la recolección de todos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variables alguna” (p.131) esto quiere decir que las investigaciones de campo, se denominan así porque se enfocan en una realidad que el investigador desea abordar.

Esto se interpreta, como el acto en el cual el investigador, obtiene la información de acuerdo a su objeto de estudio ya que pretende abordar una realidad la cual estará referida en diseñar un modelo estratégico de comunicación organizacional basado en el análisis del rol de los líderes y la alta dirección durante crisis y conflictos en tres organizaciones del sector salud en caracas, Venezuela

Según lo mencionado anteriormente, el trabajo de campo, tal como lo describe F. Arias (2012), se define como aquel que:

Consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios) sin manipular o

controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes. (p. 3)

Diseño de la investigación

De acuerdo con la situación problemática antes planteada, el diseño del presente proyecto corresponde, con un estudio no experimental, debido a que está analizando una problemática de la realidad, el cual es diseñar un modelo estratégico de comunicación organizacional basado en el análisis del rol de los líderes y la alta dirección durante crisis y conflictos en tres organizaciones del sector salud en caracas, Venezuela

Nivel de la Investigación

De acuerdo con la situación problemática planteada, el diseño se corresponde, con un estudio descriptivo. Según Arias, F. (2012) señala que “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p. 24) según la opinión que el autor expresa, en una investigación con diseño descriptivo tiene como finalidad resaltar rasgos, comportamientos o tendencias de las variables dentro estudio.

Modalidad de la investigación

En lo que respecta a la modalidad que asume el presente estudio, pertenece a un Proyecto Factible, el cual, de acuerdo al Manual de Normas de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2008), consiste en “la elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades organizacionales o de grupos sociales” (p.7) en este caso, está referido a diseñar un modelo estratégico de comunicación organizacional.

Enfoque de la Investigación.

La presente investigación se enmarca dentro de un enfoque mixto, el cual integra procedimientos y técnicas tanto cuantitativas como cualitativas para lograr una comprensión amplia, profunda y contextualizada del fenómeno estudiado. Este enfoque resulta especialmente pertinente para investigaciones aplicadas en comunicación organizacional, debido a que permite articular la solidez descriptiva de los datos numéricos con la riqueza interpretativa de los discursos y experiencias de los participantes. En este sentido, Balestrini (2006) destaca que “las técnicas que combinan métodos cuantitativos y cualitativos permiten una interpretación más completa y adaptativa de los fenómenos complejos en entornos de campo”, lo cual fundamenta la elección metodológica asumida en este estudio.

En la dimensión cuantitativa, el enfoque mixto se operacionaliza mediante preguntas cerradas incluidas en la encuesta, diseñadas para obtener datos medibles y comparables que faciliten el análisis estadístico de tendencias y patrones. Esto permite establecer indicadores claros sobre la presencia de crisis, el nivel de efectividad de las estrategias de comunicación y las prácticas existentes en las organizaciones evaluadas.

De forma complementaria, la dimensión cualitativa se expresa a través de preguntas abiertas, orientadas a profundizar en las percepciones, opiniones y experiencias de los participantes. Este componente interpretativo aporta información clave sobre las dificultades enfrentadas, la función de los líderes y las necesidades específicas en materia de comunicación durante crisis y conflictos, elementos que no pueden captarse únicamente mediante mediciones cuantitativas.

En conjunto, el enfoque mixto asegura una visión integral, al permitir comprender tanto las tendencias generales como las particularidades contextuales propias de las organizaciones del sector salud en Caracas. De esta manera, la metodología

adoptada se alinea con los objetivos del estudio, al posibilitar un análisis robusto que sustente el diseño del plan estratégico de comunicación organizacional propuesto.

Población y muestra

Población

En referencia a la población, desde este punto de vista según Balestrini, M (2006) dice lo siguiente: “una población o universo puede estar referido a cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características, o una de ellas, y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación” (p.137) en este estudio, la población se compone del equipo gerencial encargado de la toma de decisiones en comunicación, perteneciente a tres organizaciones del sector salud.

Muestra

Según Arias (2012), “la muestra es parte de un colectivo, sub conjunto de unidades de análisis representativas de la población, que el investigador selecciona con la finalidad de obtener información precisa que caracteriza al colectivo” (p. 97) en este caso será, se tomará muestra intencional, según Ávila (2006) dice la muestra intencional obedece a criterios lógicos definidos por el investigador, consistentes, representativo de la población, en este caso son cuatro integrantes de cada empresa:

Tabla 1. Muestra

Cargo	Nro. de personal
Gerente General	3
VP / Gerente de RRHH	3
VP / Gerente de Mercadeo	3
Coordinador de Comunicaciones / Mercadeo	3

Fuente: Elaboración propia (2025).

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Técnicas de recolección de información

Para desarrollar cualquier tipo de investigación, es necesario precisar qué técnicas de acuerdo a lo expresado por Ávila (2006), son medios en los cuales se van a utilizar para extraer la información, mientras que los instrumentos representan qué medios se van a aplicar hacia dichas técnicas, para ejecutar con mayor exactitud la investigación que se realiza.

Técnica: La encuesta y Observación documental

En la presente investigación se opta por la aplicación exclusiva de la encuesta, diseñada para incluir tanto preguntas cerradas como abiertas. Las preguntas cerradas permiten la recolección sistemática de datos cuantitativos, facilitando un análisis estadístico riguroso, mientras que las preguntas abiertas ofrecen la oportunidad de explorar en profundidad las percepciones, opiniones y experiencias de los participantes, revelando matices que no se capturan mediante respuestas predefinidas.

Esta dualidad metodológica posibilita obtener una visión integral y holística del fenómeno estudiado, al conjugar la objetividad de los números con la riqueza interpretativa del discurso individual. Tal enfoque se alinea con los diseños de campo que buscan comprender no solo las tendencias generales, sino también las particularidades contextuales a partir de la evidencia directa de los participantes. Como señala Balestrini (2006), "las técnicas que combinan métodos cuantitativos y cualitativos permiten una interpretación más completa y adaptativa de los fenómenos complejos en entornos de campo" (p. 152).

Es relevante destacar que, en el marco de esta investigación, se enviará inicialmente una encuesta dirigida al grupo directivo de mayor influencia. En consecuencia, se reestructurará el instrumento para abordar el segundo objetivo del estudio, el cual se orienta a recabar las percepciones de los coordinadores respecto a las estrategias implementadas. Este enfoque permitirá capturar una visión integral que refleje tanto la perspectiva ejecutiva como la percepción operativa, enriqueciendo el análisis global del fenómeno estudiado.

ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

A continuación, se presentó un análisis detallado de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos orientado al estudio del rol de los líderes y la alta dirección en la gestión de crisis y conflictos en tres organizaciones del sector salud en Caracas. Esta sección tuvo como objetivo sentar las bases para el diseño del Plan Estratégico de Comunicación Organizacional, permitiendo identificar fortalezas, debilidades y oportunidades en la implementación de estrategias de comunicación durante situaciones críticas.

El instrumento aplicado abarcó diversas dimensiones, desde la identificación del cargo de los participantes hasta la valoración de la efectividad y las estrategias específicas utilizadas en momentos de crisis. La muestra estuvo compuesta por líderes clave, entre ellos Directores Generales, vicepresidentes o gerentes de recursos humanos y mercadeo, coordinadores de comunicaciones y especialistas en mercadeo. Esta diversidad de roles ofreció una perspectiva integral sobre la dinámica interna de comunicación y el manejo de crisis.

El análisis se sustentó tanto en datos cuantitativos —como la calificación de la efectividad de las estrategias implementadas en una escala del 1 al 5— como en información cualitativa recopilada a través de preguntas abiertas, en las que los encuestados describieron las estrategias aplicadas, las principales dificultades enfrentadas y los elementos críticos para una comunicación efectiva.

Se exploraron los distintos ejes temáticos destacados en la encuesta, tales como la eficacia de la comunicación interna, la intervención de la alta dirección, la implementación de protocolos preestablecidos y el uso de canales digitales, entre otros. A continuación, se presentaron las tabulaciones correspondientes y la descripción detallada de cada uno de los indicadores evaluados para dar respuesta a las problemáticas planteadas en este estudio.

1. ¿Cuál es su cargo dentro de la organización?

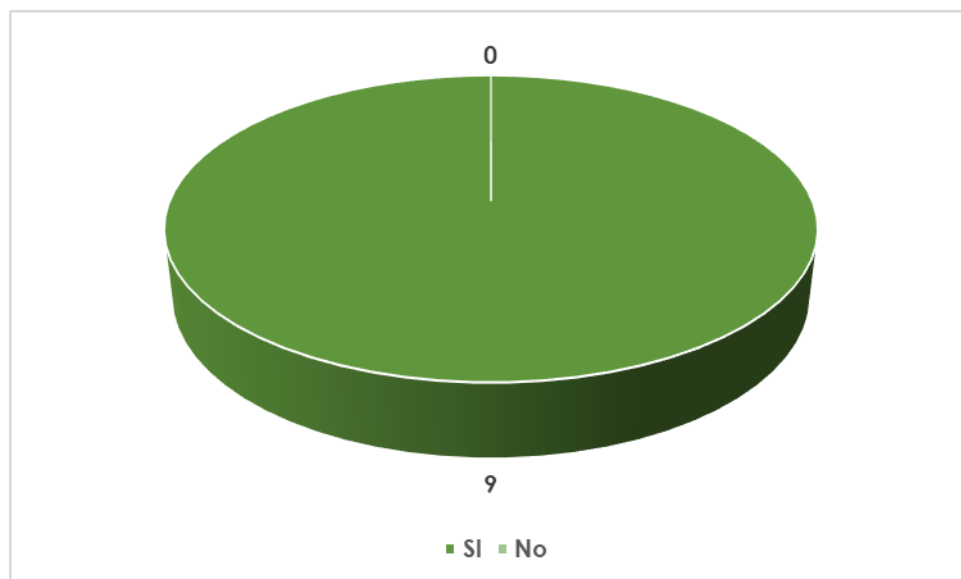
Tabla 2. Cargos dentro de la organización.

Cargo	Nro. de personal
Gerente General	3
VP / Gerente de RRHH	2
VP / Gerente de Mercadeo	1
Coordinador de Comunicaciones / Mercadeo	2
Especialista en Mercadeo	1

Fuente: Elaboración propia (2025).

2. ¿Su organización ha enfrentado situaciones de crisis o conflictos en los últimos 2 años?

Fig1. Distribución de respuestas a la pregunta: “¿Su organización ha enfrentado situaciones de crisis o conflictos en los últimos 2 años?”



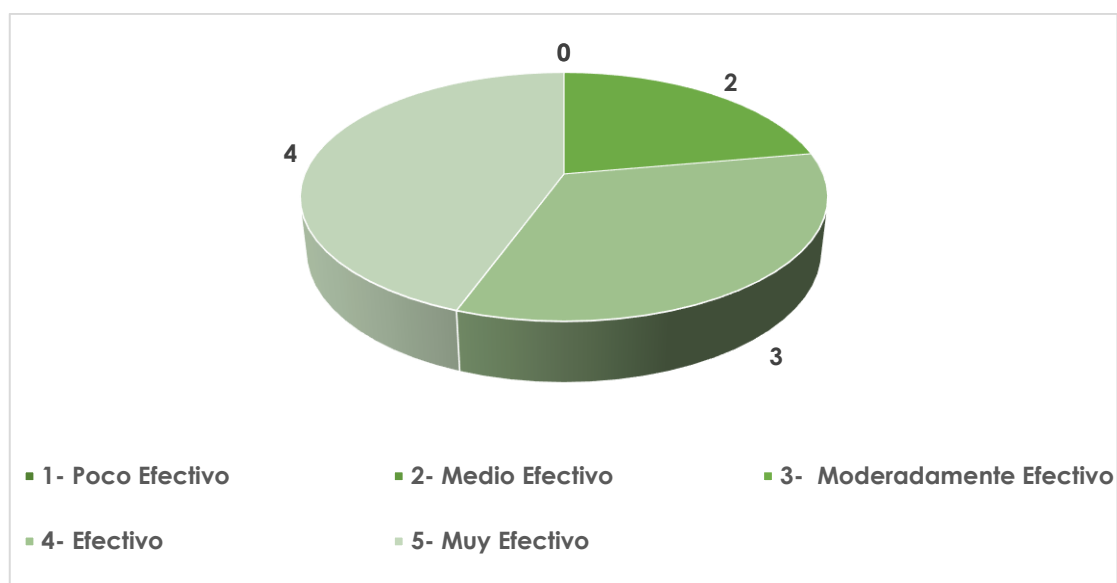
Fuente: Elaboración propia (2025).

Resultados: Todos los encuestados indicaron que sus organizaciones han enfrentado situaciones de crisis o conflictos en este período, lo que resalta la alta incidencia de

eventos críticos en el sector salud, lo cual evidencia una alta recurrencia de eventos críticos dentro del sector salud y subraya la relevancia estratégica de la comunicación organizacional en contextos de presión, incertidumbre y riesgo.

3. Calificación de la efectividad de las estrategias de comunicación

Fig 2. Distribución de respuestas a la pregunta: “Calificación de la Efectividad de las estrategias de comunicación”



Fuente: Elaboración propia (2025).

Resultados: Este resultado indica que, aunque existen áreas susceptibles de mejora, las estrategias implementadas fueron percibidas en general como funcionales y adecuadas durante las situaciones de crisis y conflictos.

4. Describa en detalle las estrategias de comunicación que se aplicaron durante la crisis en su organización.

Tabla 3. Respuestas sobre las estrategias de Comunicación durante crisis.

Cargo	Teoría / Autor	Hallazgos del discurso	Análisis de la investigadora
Gerente General	Coombs (2007): Comunicación en crisis — rapidez, claridad y coherencia. Benoit (1995): Manejo de imagen.	<ul style="list-style-type: none"> - Priorizó la comunicación interna mediante circulares y reuniones. - Designó vocero oficial para comunicación externa. - Activó comité de crisis. - Publicó actualizaciones para público externo. - Enfatizó transparencia y rapidez. 	<p>Los Gerentes Generales implementaron estrategias alineadas con los lineamientos teóricos de Coombs, destacando la rapidez y claridad en la comunicación.</p> <p>La conformación de un comité de crisis permitió centralizar decisiones, en concordancia con los protocolos recomendados en la literatura. Asimismo, la separación entre comunicación interna y externa evidenció un enfoque estratégico orientado al control narrativo y a la protección de la reputación organizacional, tal como plantea Benoit. En conjunto, se observa un liderazgo activo, con capacidad de coordinación multisectorial para enfrentar escenarios críticos.</p>

Cargo	Teoría / Autor	Hallazgos del discurso	Análisis de la investigadora
VP / Gerente de RRHH	Dirks & Ferrin (2002): Confianza organizacional. Luthans & Avolio (2003): Liderazgo auténtico (transparencia y apoyo).	<ul style="list-style-type: none"> - Implementó reuniones de emergencia. - Usó correo electrónico para información relevante. - Creó canal de preguntas y respuestas. - Priorizó comunicación bidireccional. - Aplicó encuestas rápidas y buzones de sugerencias. 	<p>El área de RRHH enfocó su estrategia en la confianza, la escucha activa y el soporte emocional, coherente con Dirks y Ferrin, quienes afirman que la comunicación transparente reduce la incertidumbre durante la crisis.</p> <p>El uso de canales bidireccionales muestra una intención de liderazgo auténtico, que valida las necesidades del personal y busca construir seguridad psicológica. Su actuación fortaleció el clima interno y permitió captar inquietudes relevantes para la toma de decisiones.</p>
VP / Gerente de Mercadeo	Benoit (1995): Gestión de imagen y vocería. Coombs (2007): Elección de mensajes clave y control narrativo.	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrolló protocolo de vocería. - Definió mensajes clave. - Usó canales digitales (LinkedIn e Instagram) para difundir información. - Coordinó con 	<p>El enfoque del área de Mercadeo estuvo alineado con las teorías de gestión reputacional.</p> <p>La definición de mensajes clave y el control de la narrativa responden directamente a los planteamientos de Benoit, quien sostiene que la organización debe</p>

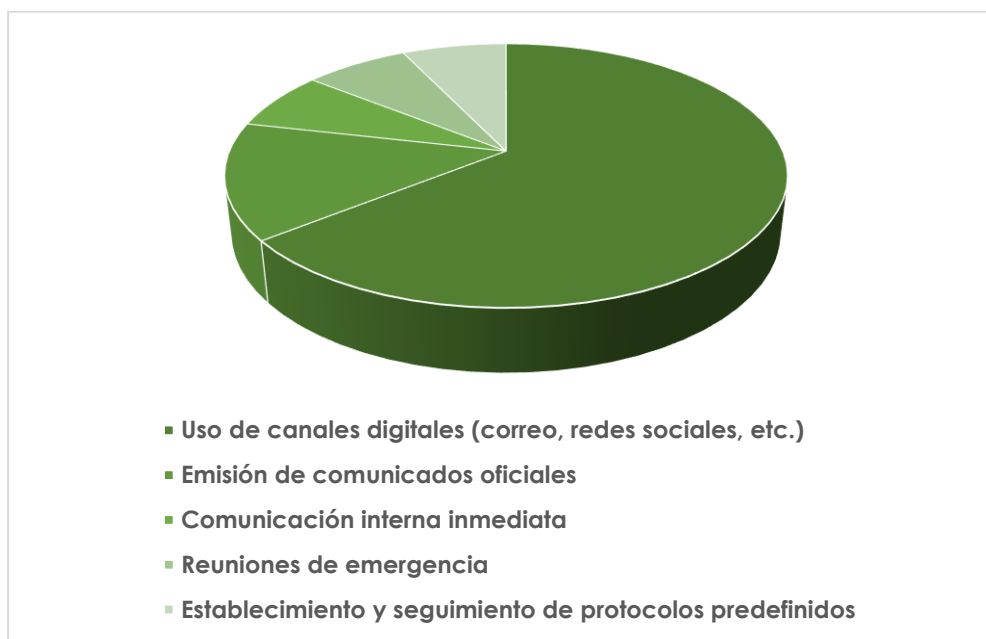
Cargo	Teoría / Autor	Hallazgos del discurso	Análisis de la investigadora
		medios de comunicación.	presentar mensajes consistentes para evitar interpretaciones negativas. La selección estratégica de plataformas digitales evidencia un entendimiento del entorno comunicacional moderno.
Coordinador de Comunicaciones / Mercadeo	Coombs (2007): Gestión táctica y respuesta inmediata. Goldhaber (1986): Comunicación organizacional como construcción de sentido.	<ul style="list-style-type: none"> - Activó plan de gestión de crisis, ajustándolo sobre la marcha. - Redactó comunicados internos y externos. - Monitoreó redes sociales y respondió comentarios. - Priorizó comunicación interna inmediata vía WhatsApp y correo. - Elaboró Q&A para personal. 	<p>Este rol evidenció una actuación operativa clave, centrada en la ejecución y la respuesta rápida. La adaptación del plan de crisis "sobre la marcha" confirma la importancia de la flexibilidad situacional señalada por Coombs.</p> <p>La elaboración de comunicados y de preguntas frecuentes indica un esfuerzo por garantizar coherencia y reducir la incertidumbre.</p> <p>Además, el monitoreo activo de redes muestra sensibilidad hacia la percepción pública, alineada con Goldhaber, quien señala que la comunicación construye significado dentro y fuera de la organización.</p>

Cargo	Teoría / Autor	Hallazgos del discurso	Análisis de la investigadora
Especialista en Mercadeo	Coombs (2007): Social media crisis response. González-Herrero & Smith (2008): Gestión de crisis digital.	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionó redes sociales respondiendo comentarios. - Publicó información actualizada según directrices. - Apoyó la redacción de comunicados externos. 	<p>El rol del especialista se centró en la ejecución digital, elemento clave en la comunicación de crisis contemporánea.</p> <p>Sus funciones son consistentes con los modelos de crisis digital, donde la interacción en redes sociales es determinante para el control de la narrativa y la percepción pública.</p> <p>Su participación en la redacción de comunicados demuestra articulación con el equipo de comunicaciones y contribuye a la consistencia del mensaje institucional.</p>

Fuente: Elaboración propia (2025).

5. Indique cuáles de las siguientes estrategias se implementaron en su organización (seleccione todas las que apliquen):

Fig 3. Distribución de respuestas a la pregunta: “Indique cuáles de las siguientes estrategias se implementaron en su organización”

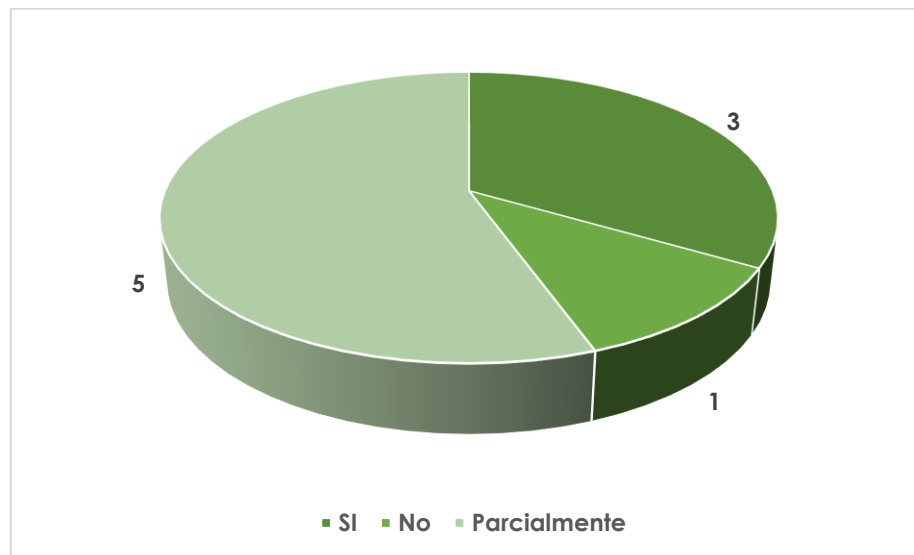


Fuente: Elaboración propia (2025).

Resultados: La distribución de respuestas muestra que, en las organizaciones estudiadas, la mayoría de las estrategias comunicacionales solo se implementaron de forma parcial. Esto indica que los procesos de comunicación durante crisis y conflictos presentan vacíos o ejecuciones incompletas, lo cual coincide con los desafíos comunes del sector salud.

6. ¿Considera que la comunicación entre la alta dirección y el resto del equipo fue efectiva para gestionar el conflicto?

Fig 4. Distribución de respuestas a la pregunta: “¿Considera que la comunicación entre la alta dirección y el resto del equipo fue efectiva para gestionar el conflicto?”



Fuente: Elaboración propia (2025).

Resultados: Existe una percepción dividida, con los líderes de mayor jerarquía tendiendo a considerar la comunicación más efectiva, mientras que los roles de apoyo y ejecución perciben más limitaciones.

7. Describa las principales dificultades enfrentadas al implementar las estrategias de comunicación durante la crisis.

Tabla 4. Respuestas sobre las principales dificultades enfrentadas.

Categoría de Dificultad	Teoría / Autor	Hallazgo Principal	Análisis de la investigadora
Falta de preparación y ausencia de protocolos unificados	Coombs (2007): importancia de la planificación previa. González-Herrero & Smith (2008): gestión estratégica anticipada.	Las organizaciones no contaban con planes ni protocolos preestablecidos, lo que disminuyó la rapidez y coherencia de la respuesta.	La ausencia de planificación evidencia una brecha significativa entre la teoría y la práctica. Coombs señala que la preparación es un pilar de la gestión de crisis; por lo tanto, su inexistencia afectó directamente la capacidad de respuesta. La falta de anticipación generó improvisación, retrasos y respuestas inconsistentes, lo que aumenta la vulnerabilidad comunicacional.
Comunicación desarticulada y coordinación deficiente	Goldhaber (1986): importancia de la coordinación comunicacional. Katz & Kahn (1978): necesidad de sistemas integrados de comunicación.	Se reportaron problemas interdepartamentales, dispersión de canales y confusión interna y externa.	La desarticulación confirmó la ausencia de un sistema de comunicación integrado, esencial según Goldhaber. La confusión generada compromete la efectividad de los mensajes y aumenta la

Categoría de Dificultad	Teoría / Autor	Hallazgo Principal	Análisis de la investigadora
			percepción de caos. Esto refleja la necesidad de mecanismos formales de coordinación y estructuras de respuesta más sólidas.
Exceso de información y desinformación	Shannon y Weaver (1949): ruido informativo. Coombs (2007): riesgo de mensajes contradictorios.	Los participantes señalaron sobrecarga informativa, circulación de rumores y dificultad para filtrar mensajes relevantes.	La saturación informativa generó “ruido” en el sistema, afectando la claridad y el entendimiento, tal como advierte Shannon y Weaver. La falta de control de la narrativa permitió la proliferación de rumores, afectando la credibilidad institucional. Esto demuestra la necesidad de vocerías claras, filtros informativos y mensajes priorizados.
Resistencia al cambio y manejo de la incertidumbre	Lewin (1951): teoría del cambio. Dirks & Ferrin (2002): confianza como mitigadora de incertidumbre.	Se observó resistencia de líderes y empleados ante nuevas herramientas y protocolos, junto con presión por la rapidez de los eventos.	La resistencia al cambio reveló debilidades en la gestión interna, alineadas con el modelo de Lewin, donde la falta de preparación y comunicación dificulta la etapa de “descongelamiento”. La incertidumbre generó

Categoría de Dificultad	Teoría / Autor	Hallazgo Principal	Análisis de la investigadora
			ansiedad y redujo la disposición a adoptar nuevas prácticas. Esto evidencia la importancia de construir confianza organizacional para facilitar la adaptación.

Fuente: Elaboración propia (2025).

8. Según su experiencia, ¿cuáles considera que han sido los elementos clave para una comunicación efectiva en situaciones de crisis?

Tabla 5. Respuestas sobre los elementos claves para una comunicación efectiva.

Elemento clave	Teoría / Autor	Hallazgo principal	Análisis de la investigadora
Claridad y rapidez	Coombs (2007): La respuesta rápida y coherente reduce daños reputacionales. Shannon & Weaver (1949): La claridad del mensaje disminuye el "ruido".	La claridad y la velocidad del mensaje fueron consideradas fundamentales para contrarrestar rumores y disminuir la incertidumbre.	La importancia otorgada a la rapidez coincide con Coombs, quien afirma que el tiempo de reacción es decisivo para evitar la propagación de información errónea. La necesidad de claridad está alineada con el modelo de Shannon y Weaver, en el cual un mensaje preciso minimiza interferencias. Estos resultados muestran que los

Elemento clave	Teoría / Autor	Hallazgo principal	Análisis de la investigadora
			participantes comprendieron intuitivamente la relevancia de controlar el flujo comunicacional desde el inicio de la crisis.
Transparencia	Dirks & Ferrin (2002): La transparencia fortalece la confianza organizacional. Luthans & Avolio (2003): Liderazgo auténtico.	Brindar información honesta, detallada y verificada fue identificado como un pilar para evitar malentendidos y aumentar la confianza.	La transparencia emerge como un factor clave para construir credibilidad. Según Dirks y Ferrin, la confianza se incrementa cuando los líderes comunican de forma abierta y coherente. La coincidencia con la teoría del liderazgo auténtico sugiere que la honestidad percibida redujo tensiones internas y fortaleció el vínculo entre empleados y directivos.
Liderazgo activo	Bass & Riggio (2006): Liderazgo transformacional. Coombs (2007): Rol del vocero y gestión centralizada.	Se destacó la necesidad de un liderazgo visible y proactivo, así como contar con un vocero único o equipo articulado.	El liderazgo activo señalado por los participantes se relaciona directamente con el liderazgo transformacional, que promueve inspiración y guía en momentos de incertidumbre. La designación de un vocero único está alineada con los planteamientos de

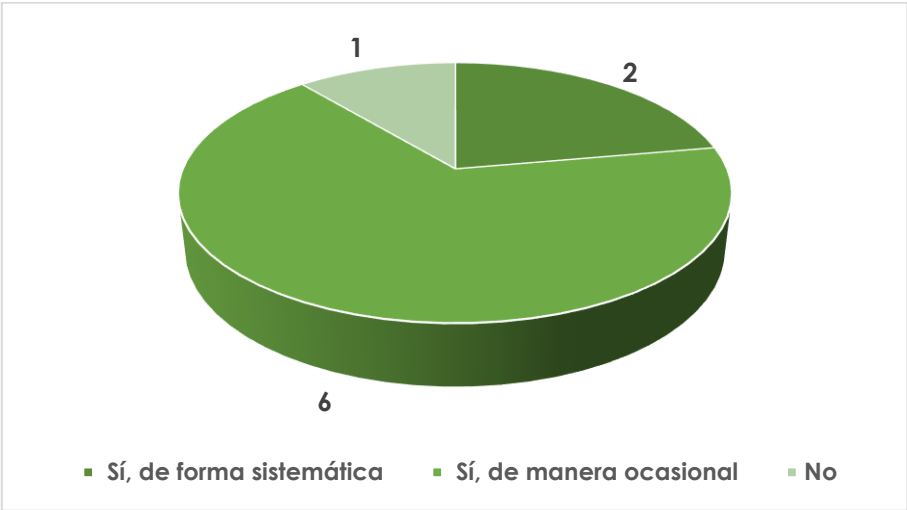
Elemento clave	Teoría / Autor	Hallazgo principal	Análisis de la investigadora
			Coombs sobre control narrativo. Esto demuestra que la efectividad comunicacional no depende solo del contenido del mensaje, sino también de quién lo emite.
Coordinación y comunicación bidireccional	Goldhaber (1986): Comunicación organizacional como sistema integrado. Katz & Kahn (1978): Necesidad de coordinación interdepartamental.	Los participantes enfatizaron la importancia de integrar departamentos y establecer canales unificados y bidireccionales.	Este hallazgo confirma la relevancia de la coordinación estructural. La bidireccionalidad facilita la retroalimentación y favorece el ajuste continuo del mensaje. La falta de coordinación es un riesgo habitual durante crisis; por ello, este factor demuestra una clara necesidad de sistemas comunicacionales formalizados y mecanismos de escucha activa.
Uso adecuado de canales y herramientas digitales	González-Herrero & Smith (2008): Crisis digital. Coombs (2007): Multicanalidad estratégica.	Se destacó la importancia de combinar plataformas digitales y tradicionales para asegurar alcance y pertinencia del mensaje.	El uso adecuado de canales digitales confirma una adaptación a la dinámica comunicacional contemporánea. Teóricamente, la multicanalidad mejora la cobertura y segmentación del

Elemento clave	Teoría / Autor	Hallazgo principal	Análisis de la investigadora
			mensaje. Las respuestas indican que los participantes reconocieron la importancia de diversificar medios para llegar a todos los públicos, reforzando la necesidad de capacitación continua en tecnologías comunicacionales.

Fuente: Elaboración propia (2025).

9. ¿Se realizaron evaluaciones o reuniones de seguimiento luego de la crisis para analizar la efectividad de las estrategias de comunicación?

Fig 5. Distribución de respuestas a la pregunta: “¿Se realizaron evaluaciones o reuniones de seguimiento luego de la crisis para analizar la efectividad de las estrategias de comunicación?”



Fuente: Elaboración propia (2025).

Resultados: La distribución de respuestas sugiere que, aunque existe una práctica de evaluación de las estrategias comunicacionales dentro de las organizaciones, aún persisten brechas que requieren ser fortalecidas. El hecho de que las valoraciones se concentren mayoritariamente en niveles de efectividad moderada y alta indica que los procesos evaluativos están presentes, pero posiblemente no se aplican de manera sistemática, continua o bajo criterios estandarizados.

10. ¿Qué cambios o mejoras sugeriría para optimizar las estrategias de comunicación en futuras situaciones de crisis?

Tabla 6. Respuestas sobre la optimización de las estrategias en futuras situaciones de crisis.

Recomendación / Elemento clave	Teoría / Autor	Hallazgo principal	Análisis de la investigadora
Desarrollo y actualización de protocolos de crisis	Coombs (2007): importancia de la planificación previa. Benoit (1995): manejo estratégico de imagen. Hermann (1963): necesidad de preparación estructural.	Los participantes coincidieron en la necesidad de contar con planes de comunicación detallados, roles definidos, responsabilidades claras y actualización periódica de manuales y protocolos.	Este hallazgo coincide con los planteamientos de Coombs, quien resalta que la preparación es un pilar esencial para reducir el impacto de la crisis. La insistencia de los entrevistados en definir roles y escenarios demuestra que las organizaciones reconocen la necesidad de anticipación y estructura, lo cual minimizaría la improvisación

Recomendación / Elemento clave	Teoría / Autor	Hallazgo principal	Análisis de la investigadora
			observada en crisis previas. La actualización constante contribuiría a mantener la coherencia y efectividad del mensaje.
Capacitación continua del personal	Luthans & Avolio (2003): liderazgo auténtico y desarrollo. Bass & Riggio (2006): liderazgo transformacional. Goldhaber (1986): competencia comunicacional.	Se resaltó la necesidad de entrenar constantemente al personal, especialmente a líderes y voceros, en habilidades de comunicación y manejo de crisis.	La capacitación continua responde a la necesidad de fortalecer competencias comunicacionales y de liderazgo. Según Luthans y Avolio, el liderazgo auténtico se construye con formación y reflexión constante, mientras que Bass y Riggio señalan que los líderes transformacionales requieren entrenamiento para orientar equipos en circunstancias adversas. La formación sistemática permitiría mejorar la seguridad comunicacional y disminuir errores en la ejecución.

Recomendación / Elemento clave	Teoría / Autor	Hallazgo principal	Análisis de la investigadora
Mejora de la tecnología y herramientas de comunicación	González-Herrero & Smith (2008): gestión digital de crisis. Coombs (2007): multicanalidad estratégica. Shannon & Weaver (1949): reducción del ruido mediante herramientas adecuadas.	Los participantes recomendaron invertir en tecnología avanzada, centralizar canales internos, monitorear redes sociales en tiempo real y contar con bancos de mensajes preaprobados.	Este hallazgo confirma la importancia de integrar herramientas tecnológicas en la gestión de crisis. Las recomendaciones se alinean con los modelos de crisis digital, donde la capacidad de monitoreo y respuesta inmediata es fundamental. La centralización de canales y los bancos de mensajes reducirían el ruido informativo y mejorarían la coherencia del mensaje institucional, especialmente en entornos digitales con alto flujo de datos.
Equipos especializados y coordinación interdepartamental	Katz & Kahn (1978): coordinación como elemento estructural. Goldhaber (1986): comunicación organizacional como sistema integrado. Coombs (2007): comités de crisis.	Se destacó la necesidad de formar equipos especializados en comunicación de crisis y fortalecer la coordinación transversal entre áreas funcionales.	Este hallazgo refleja la importancia de contar con estructuras formales para la gestión de crisis. La formación de equipos especializados coincide con el enfoque de Coombs sobre la necesidad de comités de crisis

Recomendación / Elemento clave	Teoría / Autor	Hallazgo principal	Análisis de la investigadora
			funcionales. La coordinación interdepartamental señalada por los entrevistados valida los planteamientos de Katz & Kahn sobre la comunicación como un proceso sistémico. La transversalidad permitiría garantizar mensajes consistentes y evitar contradicciones.
Fomento de una cultura organizacional transparente	Dirks & Ferrin (2002): confianza organizacional. Luthans & Avolio (2003): liderazgo auténtico. Bass & Riggio (2006): creación de clima positivo.	Se subrayó la importancia de promover valores de transparencia, apertura informativa y toma de decisiones conjunta para disminuir rumores y aumentar la confianza.	La transparencia en la cultura organizacional, vinculada al liderazgo auténtico basado en honestidad y coherencia, resulta clave para fortalecer la confianza. Este enfoque permite consolidar un entorno comunicacional sólido, disminuyendo la incertidumbre y promoviendo mayor compromiso colectivo en tiempos de crisis.

Fuente: Elaboración propia (2025).

CAPITULO V

LA PROPUESTA

El presente capítulo expone el diseño del Plan Estratégico de Comunicación Organizacional, el cual constituye el objetivo general de este trabajo de grado, desarrollado bajo la modalidad de Proyecto Factible. Esta modalidad implica que la propuesta se configuró como un modelo operativo viable, orientado a dar respuesta a las necesidades específicas identificadas en el diagnóstico institucional.

A partir del análisis de los principales retos y de las sugerencias de mejora obtenidas mediante las encuestas aplicadas a los líderes del sector salud en Caracas, se presenta a continuación la estructura del Plan Estratégico. Dicho diseño se concibe para atender tres dimensiones fundamentales: la gestión de crisis, el fortalecimiento del liderazgo y la restauración de la confianza interna en las organizaciones.

En este sentido, el capítulo desarrolla el Plan Estratégico de Comunicación para la Gestión de Crisis y la Restauración de la Confianza Interna en Organizaciones del Sector Salud en Caracas, como propuesta integral que busca consolidar prácticas comunicacionales efectivas y sostenibles en el tiempo.

Justificación y Fundamentación

El Plan se justifica en la carencia de un enfoque estructurado y estratégico en la comunicación organizacional en Venezuela, y en la necesidad de llenar el vacío detectado en las organizaciones del sector salud respecto a la ausencia de planes y protocolos de comunicación preestablecidos. La investigación busca ofrecer un modelo estratégico adaptado al entorno venezolano y a la alta incidencia de eventos críticos en este sector.

Este plan se fundamenta en:

- **La Teoría de la Comunicación en Crisis (Coombs):** Enfatizando la necesidad de una comunicación rápida, clara y coherente para contrarrestar la alta volatilidad y prevenir que las contradicciones agraven la crisis.
- **La Confianza Organizacional:** El plan tiene como desafío primordial la restauración de la confianza interna, ya que los empleados dependen de la claridad y la transparencia de los líderes en momentos de incertidumbre.
- **El Liderazgo Auténtico:** Los líderes deben comunicar de manera transparente, genuina y coherente para inspirar, motivar y tener un impacto directo en la cohesión y el compromiso.

Fases de implantación de la propuesta

La implementación del Plan Estratégico de Comunicación Organizacional se concibe como un modelo operativo viable, diseñado para fortalecer la gestión comunicacional durante crisis y conflictos en organizaciones del sector salud en Caracas. Su propósito fue garantizar la cohesión interna, promover la transparencia institucional y contribuir a la restauración de la confianza entre los directivos y el personal.

Este plan respondió de manera directa y operativa a los objetivos específicos planteados en la investigación, traduciéndolos en acciones concretas que orientan su ejecución.

Objetivos Específicos del Plan

1. Protocolizar la Gestión de Crisis Elaborar y formalizar protocolos y manuales de actuación ante crisis, que definan con precisión los roles, responsabilidades y escenarios de respuesta inmediata. Esta acción busca mitigar la falta de preparación institucional y reducir la improvisación en momentos críticos.
2. Fortalecer el Liderazgo Comunicacional Diseñar e implementar programas de formación continua dirigidos a líderes y voceros institucionales. Estos programas estarán enfocados en el desarrollo de habilidades

comunicacionales, la práctica de la transparencia y la adopción de un liderazgo activo y empático durante situaciones adversas.

3. Unificar la Coordinación Estratégica Establecer un equipo especializado o comité de crisis que centralice la planificación comunicacional, facilite la coordinación interdepartamental y asegure la emisión de mensajes consistentes, oportunos y alineados con los valores institucionales.
4. Optimizar los Canales de Comunicación Interna Proponer la implementación o mejora de herramientas tecnológicas que fortalezcan los canales internos de comunicación. Esto incluye sistemas centralizados, plataformas digitales y mecanismos de monitoreo que garanticen un flujo de información rápido, bidireccional y accesible para todos los niveles organizacionales.

CAPITULO VI

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Este plan estratégico de comunicación combinó los principios de la gestión organizacional con enfoques derivados de la teoría de la comunicación en crisis y el liderazgo auténtico, para asegurar una implementación efectiva y alineada con los objetivos del proyecto. La articulación del diseño responde directamente a los desafíos identificados en el diagnóstico —como la coordinación deficiente y la ausencia de protocolos— y se nutre de los elementos clave señalados por los encuestados: claridad, rapidez y transparencia.

La aplicación de prácticas estructuradas de planificación, liderazgo comunicacional y control de procesos proporciona una base sólida para fortalecer la cohesión interna, optimizar la respuesta institucional ante eventos críticos y restaurar la confianza en las organizaciones del sector salud en Caracas.

Eje 1: Planificación y Protocolización de Crisis

Este eje aborda la carencia de planes de comunicación preestablecidos.

Tabla 7. Eje 1: Planificación y Protocolización de Crisis.

Estrategia	Acciones Clave	Fundamentación
A. Creación del Manual Operativo de Crisis	Elaborar un manual que defina: 1. Roles y Vocería Única: Establecer quién comunica internamente y externamente (Vocero Oficial). 2. Tipología de Crisis: Definir respuestas específicas para escenarios comunes en el sector salud (Modelo Situacional de Gestión de Crisis).	Los entrevistados coincidieron en la importancia de contar con planes de comunicación de crisis detallados y específicos.
B. Bancos de Mensajes Pre-Aprobados	Desarrollo de preguntas y respuestas frecuentes y mensajes pre-redactados sobre temas sensibles para garantizar la claridad y rapidez en la primera respuesta.	Necesidad de responder con agilidad para contrarrestar rumores y mitigar incertidumbres.

Fuente: Elaboración propia (2025).

Eje 2: Liderazgo y Fortalecimiento de Competencias

Este eje aborda la falta de preparación y resistencia al cambio.

Tabla 8. Eje 2: Liderazgo y Fortalecimiento de Competencias.

Estrategia	Acciones Clave	Fundamentación
C. Programa de Formación para Líderes	Implementar entrenamiento constante en habilidades comunicacionales para la Alta Dirección y mandos medios. Temas: Comunicación Auténtica y Manejo de la Incertidumbre (Liderazgo Transformacional).	Se requiere un Liderazgo Activo, comprometido y visible que articule la comunicación. La preparación insuficiente de los líderes deteriora el clima organizacional.
D. Definición de la Comunicación Vertical y Horizontal	Fortalecer la comunicación vertical (directivos a empleados) para transmitir instrucciones claras y la horizontal para la coordinación efectiva entre departamentos (evitar desarticulación).	La coordinación entre departamentos fue una dificultad principal.

Fuente: Elaboración propia (2025).

Eje 3: Gestión de la Información y Canales

Este eje aborda la dispersión de canales y la necesidad de tecnología avanzada.

Tabla 9. Eje 3: Gestión de la Información y Canales.

Estrategia	Acciones Clave	Fundamentación
E. Centralización de Canales Internos	Implementar canales internos centralizados (Intranet, plataformas de mensajería internas) para un flujo de información constante y bidireccional.	La correcta utilización de múltiples plataformas asegura que los mensajes lleguen a todo el público objetivo. La comunicación bidireccional es crítica.
F. Monitoreo y Escucha Activa	Establecer sistemas de monitoreo en tiempo real para redes sociales y canales internos, permitiendo la detección temprana de conflictos, desinformación y rumores (abordando el reto del "Exceso de Información y Desinformación").	El monitoreo fue una práctica mencionada por los Gerentes Generales.

Fuente: Elaboración propia (2025).

Eje 4: Cultura, Transparencia y Marco Legal

Este eje es crucial para el segundo objetivo específico: la restauración de la confianza.

Tabla 10. Eje 4: Cultura, Transparencia y Marco Legal.

Estrategia	Acciones Clave	Fundamentación
G. Fomento de la Transparencia Radical	<p>Promover una cultura organizacional basada en la transparencia y la comunicación abierta.</p> <p>Esto implica transmitir información honesta y detallada a los empleados, cumpliendo con el principio de veracidad.</p>	<p>La falta de comunicación clara y consistente contribuye a la desconfianza y desmotivación. La transparencia es esencial para generar confianza.</p>
H. Alineación Ética y Legal	<p>Asegurar que todas las estrategias comunicacionales se alineen con los preceptos constitucionales sobre el derecho a la información clara y veraz (Art. 58 CRBV) y los derechos del trabajador a conocer y participar en decisiones que afecten su bienestar (Art. 57 LOTTT).</p>	<p>La comunicación no es solo operativa, sino un compromiso ético y legal.</p>

Fuente: Elaboración propia (2025).

IV. Evaluación y Sostenibilidad

Para que el Plan Estratégico sea viable, debe incluir mecanismos de medición y ajuste.

- **Evaluación Post-Crisis:** Formalizar las evaluaciones o reuniones de seguimiento para analizar la efectividad de las estrategias implementadas.
- **Métricas Clave:** Medir el impacto del plan en la confianza organizacional (por ejemplo, a través de encuestas de clima laboral) y la rapidez en la respuesta a eventos críticos.
- **Aprendizaje Organizacional:** Utilizar los resultados de las evaluaciones para actualizar periódicamente los protocolos y manuales (Desarrollo y actualización de protocolos de crisis), fomentando un entorno de colaboración y aprendizaje (Liderazgo Transformacional).

CONCLUSIONES

A partir del análisis descriptivo de los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento en tres organizaciones del sector salud en Caracas, y en función del objetivo general de diseñar un plan estratégico de comunicación organizacional, se concluyó que existe una alta incidencia de crisis en el sector, lo que confirma la necesidad de fortalecer la comunicación organizacional como herramienta estratégica en contextos de presión e incertidumbre. Aunque las estrategias implementadas fueron percibidas como moderadamente efectivas, se evidenció una brecha significativa en su ejecución, ya que la mayoría se aplicaron de manera parcial, generando vacíos en los procesos comunicacionales.

Asimismo, se identificaron deficiencias sistemáticas en la gestión de crisis, especialmente en la planificación y coordinación, debido a la ausencia de protocolos preestablecidos y a la dispersión de canales, lo que ocasionó confusión interna. Los participantes resaltaron la importancia del liderazgo activo, la claridad, la rapidez y la transparencia como factores determinantes para contrarrestar rumores y mitigar la incertidumbre, aunque la percepción sobre la efectividad de la comunicación entre la alta dirección y el resto del equipo se mantuvo dividida. Finalmente, los hallazgos confirmaron la necesidad de un modelo estratégico contextualizado que permita actualizar protocolos de crisis y fomentar la capacitación continua del personal, lo cual fundamenta la propuesta del Plan Estratégico de Comunicación Organizacional.

RECOMENDACIONES

Las siguientes recomendaciones se derivan de las conclusiones de la investigación, con el fin de optimizar y fortalecer las estrategias de comunicación:

1. **Implementar los Protocolos de Crisis (Eje 1):** Se recomienda urgentemente elaborar y formalizar el Manual Operativo de Crisis propuesto, definiendo con precisión los roles, la vocería única y la tipología de crisis. Esto busca mitigar la falta de preparación institucional y la improvisación.
2. **Fortalecer el Liderazgo Comunicacional (Eje 2):** Es crucial diseñar e implementar programas de formación continua dirigidos a la Alta Dirección y mandos medios, enfocados en el desarrollo de habilidades comunicacionales, la práctica de la transparencia y la adopción de un Liderazgo Auténtico y Activo.
3. **Centralizar la Coordinación y los Canales (Ejes 2 y 3):** Se recomienda unificar la coordinación estratégica mediante la creación de un comité de crisis multidisciplinario que centralice la planificación comunicacional y evite la desarticulación interdepartamental. Asimismo, se debe optimizar los canales internos de comunicación a través de sistemas centralizados y bidireccionales.
4. **Fomentar la Cultura de la Transparencia (Eje 4):** Se recomienda promover una cultura organizacional basada en la transparencia y la comunicación abierta. Esto implica asegurar que la información transmitida a los empleados sea honesta y detallada, cumpliendo con los principios de veracidad establecidos en las Bases Legales (Art. 58 CRBV y Art. 57 LOTTT), lo cual es esencial para minimizar la desinformación y generar confianza.
5. **Establecer la Evaluación Sistemática:** Se recomienda formalizar la Evaluación Post-Crisis como un proceso sistemático y continuo. Los resultados de estas evaluaciones deben utilizarse para actualizar periódicamente los protocolos y manuales, fomentando un ciclo de Aprendizaje Organizacional que permita a la institución adaptarse y mejorar su capacidad de respuesta ante futuros desafíos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. (1993, 14 de agosto). *Ley sobre el Derecho de Autor*. Gaceta Oficial No 4.638.
- Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. (2003). *Ley de Protección al Consumidor y al Usuario*. Gaceta Oficial No. 37.944. <https://www.produccion.gob.ve/>
- Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. (2004). *Ley de Responsabilidad Social en Radio, Televisión y Medios Electrónicos*. Gaceta Oficial No. 38.488. <https://www.mpp.gov.ve/>
- Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. (2012). *Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT)*. Gaceta Oficial No. 6.076 Extraordinario. <https://www.mintrabajo.gob.ve/>
- Balestrini, M. (2006). *Cómo se elabora el proyecto de investigación...* BL Consultores Asociados.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Benoit, J. W. (1997). *Image repair discourse and crisis communication*. Public Relations Review, 23(2), 161-177. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(97\)90023-0](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(97)90023-0)
- Berlo, D. K. (1960). Citado en Bases Teóricas sobre el modelo SMCR.
- Cámara Venezolana de Empresas (2021). Citado en el planteamiento del problema sobre la insuficiencia de la información proporcionada por los líderes.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009). Artículo 58.
- Coombs, W. T. (2007). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Sage.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2002). *Managing communication during a crisis: The importance of strategic approach*. Public Relations Review, 28(4), 261-280. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(02\)00142-X](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(02)00142-X)

- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). *Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice*. Journal of Applied Psychology, 87(4), 611–628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
- García, E. A. (2019). *Comunicación organizacional en tiempos de crisis: El caso de las empresas en Venezuela*. Universidad Central de Venezuela.
- García Ponce, D., & Smolak-Lozano, E. (2013). *Comunicación de crisis: compilación y revisión de teorías...* Vivat Academia, 124, 51-67. <https://doi.org/10.15178/va.2013.124.51-67>
- Goldhaber, G. M. (1986). Citado en Bases Teóricas sobre la comunicación formal e informal.
- González Frígoli (n.d.). Citado como antecedente sobre la cultura organizacional.
- González-Herrero, A., & Smith, S. (2008). Citado en el análisis de resultados sobre la gestión de crisis digital y estratégica.
- Hermann, C. F. (1963). Citado en el análisis de resultados sobre la necesidad de preparación estructural.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Prentice-Hall.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). Citado en Bases Teóricas sobre la Comunicación Organizacional.
- Lewin, K. (1951). Citado en el análisis de resultados sobre la Teoría del Cambio y la resistencia.
- Luthans, F., & Avolio, B. (2003). Citado en Bases Teóricas sobre el Liderazgo Auténtico.
- Massoni, S. (2007). *Modelo de Comunicación Estratégica (Tres movimientos y siete pasos...)*.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). *An integrative model of organizational trust*. Academy of Management Review, 20(3), 709–734. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>

- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Prentice-Hall.
- Peñalosa Castro, E., García Hernández, C., Martínez Romero, R., & Rojas Bravo, G. (2010). *Modelo estratégico de comunicación educativa para entornos mixtos de aprendizaje*. Pixel-Bit, 37, 43-55.
- Pérez, A. J. (2020). *La gestión de la comunicación organizacional durante la crisis económica en Venezuela*. Universidad Simón Bolívar.
- Rodríguez (2018). Citado en el planteamiento del problema y la justificación sobre la ausencia de enfoque estructurado en Venezuela.
- Schramm, W. (1971). Citado en Bases Teóricas sobre la retroalimentación.
- Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). *The Mathematical Theory of Communication*. University of Illinois Press.
- Tamayo y Tamayo, M. (2006). *El Proceso de la Investigación Científica*. Editorial Limusa.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL). (2008). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales* (5ta ed.). Fondo Editorial UPEL.

ANEXOS

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

1. ¿Cuál es su cargo actual dentro de la organización?

- Director General
- Director De Comunicación
- Gerente De Crisis
- Otro (Especifique): _____

2. ¿Su organización ha enfrentado situaciones de crisis o conflictos en los últimos 2 años?

- Sí
- No

3. En una escala del 1 al 5, donde 1 es “poco efectivo” y 5 “muy efectivo”, ¿cómo calificaría la efectividad de las estrategias de comunicación implementadas durante la crisis?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

4. Describa en detalle las estrategias de comunicación que se aplicaron durante la crisis en su organización.

5. Indique cuáles de las siguientes estrategias se implementaron en su organización (seleccione todas las que apliquen):

- Comunicación Interna Inmediata
- Reuniones de Emergencia
- Protocolo de Comunicación Preestablecido
- Uso De Canales Digitales (Correo, Redes Sociales, Etc.)
- Emisión de Comunicados Oficiales
- Otra(S) (Especifique): _____

6. ¿Considera que la comunicación entre la alta dirección y el resto del equipo fue efectiva para gestionar el conflicto?

- Sí
- No
- Parcialmente

7. Describa las principales dificultades enfrentadas al implementar las estrategias de comunicación durante la crisis.

8. Según su experiencia, ¿cuáles considera que han sido los elementos clave para una comunicación efectiva en situaciones de crisis?

9. ¿Se realizaron evaluaciones o reuniones de seguimiento luego de la crisis para analizar la efectividad de las estrategias de comunicación?

- Sí, De Forma Sistemática
- Sí, De Manera Ocasional
- No

10. ¿Qué Cambios o mejoras sugeriría para optimizar las estrategias de comunicación en futuras situaciones de crisis?