REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA

UNIVERSIDAD MONTEÁVILA

COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ESPECIALIZACIÓN EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

DESARROLLO DE MANUAL DE GESTIÓN DE CRISIS COMUNICACIONAL PARA LA INMOBILIARIA BEER HOUSE UBICADA EN CARACAS

Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en Comunicación Organizacional, presentado por:

Colina Beer, Alba Marina C.I: 28.058.854

Asesorado por:

Álvarez Ayala, Camila C.I.25.329.030

Asesor académico

Caracas, febrero de 2026

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA

UNIVERSIDAD MONTEÁVILA

COMITÉ DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ESPECIALIZACIÓN EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

DESARROLLO DE MANUAL DE GESTIÓN DE CRISIS COMUNICACIONAL PARA LA INMOBILIARIA BEER HOUSE UBICADA EN CARACAS

Trabajo Especial de Grado, para optar al Título de Especialista en Comunicación Organizacional, presentado por:

Colina Beer, Alba Marina C.I: 28.058.854

Asesorado por:

Álvarez Ayala, Camila C.I.25.329.030

Asesor académico

Caracas, febrero de 2026

AUTORIZACIÓN

Yo, Alba Marina Colina Beer, mayor de edad, domiciliado(a) en Venezuela, estado Miranda, municipio El Hatillo, sector La Unión, calle El Manguito, portador(a) de la cédula de identidad número 28.058.854, autor(a) del trabajo especial de grado titulado Desarrollo de Manual de Gestión de Crisis Comunicacional para la Inmobiliaria Beer House ubicada en Caracas, presentado ante la Universidad Monteávila para optar al título de Especialista en Comunicación Organizacional 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

[Firma del estudiante]

Universidad Monteávila

CEP
Comité de Estudios de Postgrado

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: **"Desarrollo de manual de gestión de crisis comunicacional para la Inmobiliaria Beer House ubicada en Caracas"**, presentado por la ciudadana: **Alba Marina Colina Beer,** cédula de identidad **N° 28058854,** 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.

Profesora Camila Álvarez Ayala
C.I. 25.329.030

Profesor Willmar Augusto Tarazona Faneyth
C.I. 13.311.690

Comité de Estudios de Postgrado
RIF J-30647247-9
UNIVERSIDAD MONTEÁVILA

Universidad Monteávila

PIENSA EN TI

CARTA DE ACEPTACIÓN DE LA TUTORA DE TEG

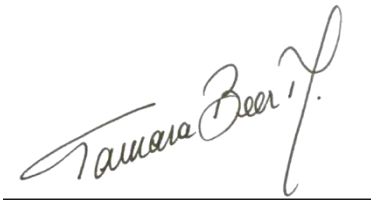
Quien suscribe, Camila Álvarez Ayala, C.I. N.º 25.329.030, **ACEPTÓ SER EL TUTOR DEL** estudiante Alba Marina Colina Beer**,** C.I. N.º 28.058.854, cursante de la **Especialización en Comunicación Organizacional (ECO)**, en la realización del Trabajo Especial de Grado titulado **Manual de Gestión de Crisis Comunicacional para la Inmobiliaria Beer House ubicada en Caracas**; para lo cual me comprometo a orientarla desde el punto de vista académico, y en reciprocidad espero que la estudiante siga los lineamientos y sugerencias que se le realicen, de acuerdo con los requisitos exigidos por el Reglamento de Postgrado y la Normativa de TEG de la Universidad Monteávila.

Firma del tutor

Datos del tutor:
Teléfono: 0414- 2115543
Correo: calvarez@profesor.uma.edu.ve
Fecha: 08 de abril de 2025

CARTA DE AUTORIZACIÓN - INMOBILIARIA BEER HOUSE

Por medio de la presente, en mi carácter de presidente de la Inmobiliaria Beer House, hago constar que la alumna Alba Marina Colina Beer, titular de la cédula de identidad Nº 28.058.854, tiene plena autorización para realizar su **Trabajo Especial de Grado** titulado **Manual de Gestión de Crisis Comunicacional para la Inmobiliaria Beer House ubicada en Caracas**. Este trabajo se enmarca dentro de la **Especialización en Comunicación Organizacional (ECO)** y será desarrollado en nuestra empresa, con el objetivo de aportar herramientas estratégicas que fortalezcan los procesos comunicacionales internos de la organización. La Inmobiliaria Beer House se compromete a brindar el apoyo necesario para la ejecución de este proyecto académico, reconociendo la importancia de la investigación y el aporte que representa para la mejora continua de nuestra gestión comunicacional.



Firma

Tamara Beer

C.I. 13.338.557

DEDICATORIA

A mis padres, pilares de mi vida, cuyo amor, entrega y sacrificio han sido la base de cada logro alcanzado. Gracias por enseñarme que la verdadera fortaleza se construye con paciencia, constancia y fe. Este triunfo es también suyo, porque sin ustedes no habría sido posible llegar hasta aquí.

A la Universidad Monteávila, que me abrió sus puertas y me brindó la oportunidad de crecer, aprender y descubrir nuevas perspectivas de mi profesión. Aunque no sea mi *alma mater*, se convirtió en un espacio de formación y de experiencias que marcaron mi camino académico y personal.

Y a mí misma, por la valentía de no rendirme, por la disciplina de continuar en los momentos más difíciles y por la confianza en que cada esfuerzo tendría sentido. Me dedico este trabajo como recordatorio de que los sueños se alcanzan con perseverancia y que cada paso dado me acerca a nuevas metas y horizontes.

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo simboliza para mí el cierre de un viaje lleno de aprendizajes valiosos y experiencias inolvidables. Representa el inicio de una nueva etapa de mi vida y mi carrera, que me ha permitido comprender desde otra perspectiva lo que significa ser comunicador social y lo que han representado más de cinco años dedicados a esta vocación. No ha sido un camino fácil, pero estuvo marcado y acompañado por personas que caminaron a mi lado y formaron parte de este logro.

Deseo expresar mi más sincero agradecimiento a mis padres y a mi hermana, quienes fueron la razón por la que pude continuar mis estudios. Ellos me apoyaron e incentivaron a seguir formándome y creciendo como profesional. Su aporte no fue únicamente económico: fue la fuerza, el tiempo y las ganas que compartieron conmigo durante año y medio, acompañándome en clases, en el estudio y en cada paso de este proceso, para que este día y este trabajo fueran posibles.

A mis profesores Willmar Tarazona y Camila Álvarez, quienes no solo me brindaron parte de su conocimiento, sino también su guía constante. Ellos resolvieron mis dudas, estuvieron atentos a mi progreso y, sobre todo, creyeron en mí y en que era posible llegar hasta este momento. A la Universidad Monteávila, que aunque no es mi *alma mater*, me recibió en este pequeño pero significativo tramo de mi travesía profesional. Gracias por abrirme las puertas y darme la oportunidad de aprender, crecer y avanzar.

Hoy puedo afirmar que este proceso me ha permitido crecer no solo en lo académico y profesional, sino también en lo personal. Cada esfuerzo, cada reto y cada apoyo recibido se transformaron en aprendizajes que me acompañarán siempre. Este trabajo es testimonio de que los sueños se alcanzan con constancia, disciplina y el respaldo de quienes creen en nosotros. Con gratitud y satisfacción, celebro que hoy son un poco más que ayer y que este logro marca el inicio de nuevas metas por conquistar.

ÍNDICE

Carta de aceptación del tutor …… iii

Carta de aceptación de la organización …… iv

Dedicatoria …… v

Agradecimientos ……... vi

Resumen ……... vii

Índice general ……... ix

Índice de figuras ……... xi

Índice de tablas ……..... xii

Introducción ……..... 1

CAPÍTULO I. EL PROBLEMA ……...…… 3

Identificación de necesidad/es y/o problemas……..……... 3

Planteamiento del problema ……..……. 4

Objetivos del proyecto ……..……. 6

Objetivo general ……..…… 6

Objetivos específicos ……..…… 7

Justificación e importancia ……..……... 7

Alcance y delimitación del proyecto ……..…… 8

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO ……..……. 9

Antecedentes ……..…… 9

Bases teóricas ……..…... 12

Bases legales ……...… 13

CAPÍTULO III. MARCO ORGANIZACIONAL ……..….. 17

Historia de la organización ……..…… 17

Marco filosófico ……...…….. 18

Misión ……... 18

Visión …… 18

Valores ……...….. 18

Organigrama ……...… 19

CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO ……..…..…. 20
Línea de investigación …..……..…… 20
Tipo de investigación …….……..…... 20
Diseño de investigación ……...……...… 21
Cuadro de variables …… 21
Población y muestra ……...……. 22
Técnicas e instrumentos de recolección de los datos ……..……... 24
Presentación y análisis de los resultados ……..…….. 24
CAPÍTULO V. DESARROLLO DE LA PROPUESTA ……... 40
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES …….……... 45
Referencias bibliográficas …… 48
Anexos …….. 52

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Pirámide de Kelsen ……... 14
Figura 2. Organigrama empresarial …….. 19
Figura 3. Primera pregunta de encuesta …… 24
Figura 4. Segunda pregunta de encuesta ……..…… 25
Figura 5. Cuarta pregunta de encuesta …….…… 27
Figura 6. Sexta pregunta de encuesta ……...…… 28
Figura 7. Séptima pregunta de encuesta ……...…… 29
Figura 8. Enlace del Manual de Gestión de Crisis Comunicacional …… 42

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cuadro de variables …… 21
Tabla 2. Inmobiliarias encuestadas ……..….. 23
Tabla 3. Personal clave ……. 23
Tabla 4. Primer resultado de entrevistas ……... 31
Tabla 5. Segundo resultado de entrevistas …… 32
Tabla 6. Tercer resultado de entrevistas …… 33
Tabla 7. Cuarto resultado de entrevistas ……...…… 34
Tabla 8. Quinto resultado de entrevistas ……...…… 34
Tabla 9. Sexto resultado de entrevistas ……..…… 35
Tabla 10. Séptimo resultado de entrevistas ……..… 36
Tabla 11. Octavo resultado de entrevistas …… 37
Tabla 12. Noveno resultado de entrevistas ……...…… 38
Tabla 13. Décimo resultado de entrevistas ……...…… 39

INTRODUCCIÓN

La complejidad del entorno empresarial contemporáneo, influenciada por la inmediatez informativa, la hiperconectividad digital y la creciente exposición pública de las organizaciones, ha convertido la gestión de la comunicación en una herramienta estratégica fundamental para el desarrollo institucional. En este contexto, las crisis organizacionales se manifiestan como eventos disruptivos capaces de comprometer la reputación, la estabilidad operativa y la confianza de los públicos clave de cada empresa en cuestión de horas. Particularmente en el sector inmobiliario, donde la credibilidad, la transparencia y la solidez financiera constituyen pilares para la toma de decisiones, la exposición a situaciones críticas como litigios, controversias o fluctuaciones de mercado exige una respuesta comunicacional bien establecida, oportuna y coherente.

El reconocido escritor y docente Drucker (1993) advertía que, en ocasiones, el éxito de una empresa impide cuestionar la forma en que se realizan las cosas. Bajo esta lógica, las organizaciones tienden a ignorar los cambios del entorno y las transformaciones generacionales que obligan a replantear soluciones previamente aceptadas, pero que con el tiempo dejan de ser efectivas. Señalaba que muchas empresas logran resultados, aunque no siempre guardan proporción con el esfuerzo invertido, lo que evidencia una carencia de focalización, autoevaluación y cuestionamiento de sus paradigmas.

La ausencia de protocolos claros y de una planificación estratégica en la gestión de crisis no solo limita la capacidad de respuesta de una empresa, sino que incrementa el riesgo de sufrir daños reputacionales irreversibles. Por ello, se vuelve imperativo que todas las empresas desarrollen herramientas específicas que les permitan afrontar escenarios adversos con eficacia, resguardando su imagen corporativa y fortaleciendo la confianza de los grupos de interés. El diagnóstico preliminar realizado a la Inmobiliaria Beer House, ubicada en Caracas, Venezuela, evidenció una debilidad crítica: la ausencia de un manual de gestión de crisis comunicacional, lo que subraya la necesidad urgente de diseñar e implementar este recurso estratégico.

Esta carencia representa una amenaza latente, ya que ante una eventual situación de crisis, la empresa podría incurrir en respuestas improvisadas, fragmentadas y potencialmente perjudiciales. En consecuencia, el presente Trabajo Especial de Grado se plantea como objetivo principal el desarrollo de un manual que subsane dicha necesidad, estableciendo lineamientos claros, asignación de roles específicos y estrategias comunicacionales alineadas con los valores y objetivos corporativos, garantizando de esta forma continuidad y protección en su imagen pública.

La justificación de esta investigación se sustenta en tres dimensiones complementarias. Desde la parte práctica, se propone una herramienta operativa que optimiza la toma de decisiones comunicacionales en escenarios de alta presión. En el ámbito teórico, se contribuye al campo de estudio de la Comunicación Organizacional, aplicando modelos de gestión de crisis en un sector particular. Finalmente, desde la perspectiva metodológica, se recurre a la investigación de campo para validar la necesidad del instrumento propuesto, combinando el análisis interno con referentes sectoriales.

Estructuralmente, este trabajo se encuentra organizado en seis capítulos que permiten abordar de manera sistemática y coherente cada una de las etapas del proceso investigativo. El Capítulo I aborda el planteamiento del problema, los objetivos y la justificación del estudio, sustentada en la pregunta de investigación que orienta el desarrollo del proyecto. El Capítulo II desarrolla el marco teórico, profundizando en los antecedentes y las bases que fundamentan la investigación, permitiendo contextualizar el fenómeno de estudio dentro del campo de la comunicación organizacional.

El Capítulo III presenta el marco organizacional, ofreciendo una caracterización detallada de la empresa objeto de análisis – la Inmobiliaria Beer House – incluyendo su estructura, misión, visión y valores. El Capítulo IV presenta el diseño metodológico, especificando el tipo de investigación, diseño, las técnicas de recolección de datos empleadas y los resultados obtenidos a partir del trabajo de campo. El Capítulo V desarrolla el análisis interpretativo de los hallazgos, articulando las conclusiones derivadas de la información recolectada con los objetivos planteados. Finalmente, el Capítulo VI presenta las recomendaciones formuladas a partir del estudio.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

En toda investigación, el problema representa el eje central que da sentido y justificación al estudio. Su principal función es identificar, describir y delimitar de manera clara y precisa el fenómeno o situación que será abordado. Como señala Fidias (2012), "el planteamiento del problema consiste en describir de manera amplia la situación de estudio, ubicándola en un contexto que permita comprender su origen, relaciones e incógnitas por responder". En este contexto, la presente sección tiene como propósito ofrecer una visión general de la problemática, estableciendo las bases para su análisis.

Identificación de necesidad/es y/o problemas

El tema principal del Trabajo Especial de Grado (TEG) se orienta hacia el diseño de un manual de gestión de crisis comunicacional para la empresa venezolana "Inmobiliaria Beer House". Este documento tiene como propósito establecer un compendio de estrategias destinadas a prever y superar situaciones adversas que puedan impactar a la organización, asegurando la continuidad de sus operaciones y reduciendo al mínimo las consecuencias negativas de las posibles crisis.

La identificación de una necesidad en la organización radica en la ausencia de procedimientos y directrices sistemáticas para abordar situaciones críticas. Esta deficiencia no solo genera un clima de incertidumbre, sino que también impacta de manera adversa el desempeño organizacional durante periodos de crisis. La carencia de un plan estratégico, estructurado y fundamentado, como se observa en la prevalencia de respuestas reactivas e ineficientes, incrementa la vulnerabilidad de la organización frente a acontecimientos inesperados. Como señala Banks (2020), "otro aspecto muy relevante dentro de la gestión de crisis es la planificación estratégica. Esto incluye desarrollar planes de contingencia, así como de comunicación, para responder eficazmente a los escenarios de crisis."

Según Seeger et al. (2003), “la gestión de una crisis básicamente significa tres cosas: estar preparado para manejar la adversidad, minimizar el impacto de la crisis de manera efectiva y facilitar el proceso de gestión dentro del entorno de caos”. En este sentido, el desarrollo de un manual constituye una contribución estratégica para fortalecer la capacidad de respuesta de la empresa. Este documento, basado en la identificación de riesgos y la planificación proactiva, busca no solo mitigar las consecuencias negativas de la crisis, sino garantizar la operatividad, reforzando la estabilidad.

Planteamiento del problema

En el contexto actual, las organizaciones se enfrentan a una gran diversidad de desafíos derivados de su exposición a crisis inesperadas que pueden comprometer tanto su desempeño como su capacidad operativa. La insuficiencia de preparación, aunada a la ausencia de protocolos estructurados, incrementa su vulnerabilidad ante estos escenarios adversos. Esta situación puede atribuirse a múltiples factores, entre los que destacan las restricciones en recursos humanos y financieros, así como la tendencia a subestimar la probabilidad y el impacto de crisis de gran magnitud.

El sociólogo Ulrich Beck, en su obra La Sociedad del Riesgo (1992), sostiene que la modernidad ha dado lugar a una nueva clase de riesgos: sistémicos, globales y de gran escala, como los desastres ecológicos o las crisis financieras. A diferencia de los riesgos propios de la era industrial que eran previsibles y localizados, los riesgos contemporáneos son inherentes al desarrollo tecnológico y económico. Según Beck, las organizaciones operan en un entorno donde la producción de riqueza está estrechamente ligada a la producción de riesgos.

La creciente complejidad e interconexión global hacen que los sistemas sean cada vez más frágiles y propensos a efectos secundarios imprevistos. En este contexto, resulta comprensible que, pese a sus esfuerzos, muchas organizaciones no logren anticipar ni gestionar adecuadamente las crisis. La vulnerabilidad no es únicamente consecuencia de una gestión deficiente, sino una característica intrínseca de la sociedad contemporánea.

En este marco, la Inmobiliaria Beer House, con 18 años de trayectoria, no ha desarrollado ni implementado un manual de gestión de crisis comunicacional que permita

enfrentar de manera eficaz situaciones potencialmente perjudiciales para su operación y reputación. La ausencia de un plan estratégico estructurado para abordar eventos como desastres naturales, conflictos laborales, problemas legales o emergencias de salud compromete tanto la estabilidad organizacional como la satisfacción de sus clientes, incrementando su vulnerabilidad frente a escenarios adversos.

Esta vulnerabilidad se agudiza en los entornos altamente volátiles e impredecibles en los que se desenvuelven las organizaciones, una característica distintiva de la sociedad actual. En sus estudios sobre la dinámica organizacional en condiciones cambiantes, Ansoff (1990) resaltó cómo el nivel de "turbulencia ambiental" puede impactar directamente en las organizaciones. En entornos de alta turbulencia, donde los cambios se presentan de manera rápida, inesperada y las discontinuidades son frecuentes, la capacidad de anticipación y respuestas se vuelve esencial. Sin una correcta preparación, las organizaciones en estos contextos son especialmente susceptibles a las consecuencias negativas de las crisis.

La elaboración de un manual de gestión de crisis comunicacional se presenta como una herramienta clave para obtener ventajas competitivas, al proporcionar una guía estructurada y eficaz en la toma de decisiones frente a situaciones críticas. Este enfoque permite minimizar el impacto negativo en las operaciones, al mismo tiempo que asegura una respuesta rápida y coordinada por parte de la organización. Además, la implementación de dicho manual tiene el potencial de fortalecer el clima organizacional y promover la salud integral de la empresa.

Este tipo de documento se sustenta en los principios de proactividad y planificación estratégica propuestos por Stephen R. Covey en su obra Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva (1989). Covey sostiene que la verdadera efectividad no radica en reaccionar ante los problemas, sino de anticiparse a ellos y asumir el control de la situación. En este sentido, la creación de un manual de crisis refleja el hábito 1: Ser proactivo, ya que le permite a la organización no sólo reaccionar ante una crisis, sino prepararse con una visión clara para superarla.

Asimismo, se vincula con el hábito 2: Empezar con un fin en mente, al establecer objetivos concretos como minimizar los daños, proteger la reputación institucional y salir fortalecidos del evento adverso. Finalmente, el hábito 3: Poner primero lo primero se

manifiesta en la priorización de tareas preventivas, esenciales para una gestión eficaz de cualquier situación crítica.

Una comunicación clara y eficaz durante la crisis, respaldada por el uso de canales y estrategias adecuadas, resulta fundamental para prevenir malentendidos y resolver problemas de manera eficiente. Este enfoque contribuye no solo a la satisfacción de los clientes, sino también al bienestar de los empleados, fortaleciendo la cohesión interna y favoreciendo el éxito de la organización en su conjunto.

Como plantea Argenti en *Corporate Communication* (2009), la gestión comunicacional durante una crisis no solo debe centrarse en la transmisión de información, sino en la construcción de confianza y credibilidad ante los distintos públicos de la organización, enfatizando que una comunicación corporativa efectiva requiere coherencia entre el mensaje, el medio y el comportamiento comunicacional, especialmente en momentos de alta incertidumbre. En este sentido, contar con un plan de comunicación de crisis bien estructurado permite a la empresa mantener el control narrativo, reducir el impacto reputacional y reforzar su legitimidad frente a los *stakeholders*.

A partir de este enfoque, se puede formular la siguiente pregunta de investigación que orientará el desarrollo de este Trabajo Especial de Grado: ¿Es posible que la creación de un manual de gestión de crisis comunicacional pueda estandarizar los procedimientos necesarios para afrontar situaciones críticas, optimizando la toma de decisiones, minimizando impactos negativos y fortaleciendo la capacidad de respuesta de la organización ante eventos inesperados?

Objetivos del proyecto

Objetivo general

Desarrollar un manual de gestión de crisis comunicacional para la Inmobiliaria Beer House que les permita anticipar, enfrentar y superar situaciones adversas, a través de estrategias de comunicación y toma de decisiones, con el fin de implementarlo en febrero de 2026.

Objetivos específicos

- Analizar la situación actual de la empresa para determinar la necesidad y justificación de un manual de gestión de crisis comunicacional.
- Diseñar las prácticas de gestión de crisis con base en los resultados obtenidos de la investigación.
- Estructurar estrategias específicas orientadas a la gestión de crisis, las cuales serán integrados en la propuesta del manual de crisis.

Justificación e importancia

Las organizaciones se encuentran en un constante enfrentamiento a la posibilidad de sufrir de crisis de diversa índole, lo que resalta la importancia de desarrollar un manual que permita anticipar, gestionar y superar situaciones adversas de manera eficaz. Particularmente, en el mercado inmobiliario, cuya naturaleza es dinámica y está en constante transformación, las empresas están expuestas a numerosos riesgos y desafíos. En este contexto, las empresas están expuestas a múltiples riesgos que pueden afectar gravemente su estabilidad. Por ello, resulta imprescindible implementar estrategias sólidas de comunicación y toma de decisiones para reducir el impacto de eventuales contingencias.

En este marco, la Teoría de la Situación de la Comunicación de Crisis (SCCT), desarrollado por Coombs (2007), ofrece un marco conceptual que respalda la planificación estratégica ante escenarios críticos. Esta teoría plantea que la respuesta comunicacional debe adaptarse al tipo de crisis y al grado de responsabilidad percibida por los públicos involucrados. De esta manera, no solo se logra mitigar el daño reputacional, sino que se fortalece la percepción de la legitimidad y credibilidad institucional

Según Schroeder (2021) es importante contar con un plan de gestión de crisis que permita enfrentar los momentos difíciles, ya que tiene entre sus principales beneficios la capacidad de responder con rapidez y eficacia, fortalecer la preparación del equipo de trabajo, optimizar la comunicación, identificar riesgos, fomentar la resiliencia y convertir desafíos en oportunidades de mejora, protegiendo la estabilidad financiera y la reputación empresarial.

La gestión de crisis requiere procedimientos estandarizados que garanticen respuestas eficientes y coordinadas ante las situaciones de crisis. La ausencia de un manual preciso y bien estructurado puede afectar la comunicación interna y externa, intensificando el impacto de la crisis y debilitando la confianza de los *stakeholders.* Por ello, la implementación de estrategias claras es esencial para optimizar la preparación y respuestas en diversos escenarios. Según Grunig (2008), en su teoría de la excelencia en las relaciones públicas, una comunicación estratégica y bidireccional fortalece los vínculos con los públicos; en este sentido, contar con protocolos definidos permite actuar con transparencia y preservar la confianza en momentos críticos.

Alcance y delimitación del proyecto

Este Trabajo de Grado tiene como objetivo desarrollar un manual de gestión de crisis comunicacional para la Inmobiliaria Beer House, ubicada en Caracas, Venezuela. El manual abordará aspectos fundamentales como la identificación y evaluación de riesgos, el diseño e implementación de estrategias de comunicación eficaces durante situaciones de crisis y la elaboración de planes de contingencia. La finalidad de este trabajo es proporcionar una herramienta práctica que permita a la organización anticipar, manejar y mitigar los impactos negativos de eventos críticos, asegurando la continuación operativa y fortaleciendo su capacidad de respuesta.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Este capítulo constituye un componente fundamental para la interpretación y comprensión de los hallazgos obtenidos en el estudio. Su función principal es recopilar, analizar y exponer de manera crítica las teorías, enfoques conceptuales y legales, así como las investigaciones previas y antecedentes que guardan una relación directa con el tema y la problemática abordada. Esto permite contextualizar el estudio dentro del marco pertinente para sustentar su relevancia científica.

Antecedentes

Para poder fundamentar esta investigación, se tomaron como referencia diversos estudios previos que abordan el tema de la comunicación en crisis en el ámbito organizacional. Estos trabajos proporcionan un marco analítico para comprender estrategias, desafíos y soluciones aplicadas en el contexto de crisis, lo que permite la evaluación de aportes existentes y establecer una base para el desarrollo de nuevas perspectivas en este campo.

La tesis para optar al título de magister internacional presentada en la Universidad Diego Portales de Reyes (2014) titulada “Gestión de crisis comunicacionales: Análisis de modelos en la ruta de sistematizar un diseño integral de anticipación y mitigación de impactos en la reputación corporativa” se centra en la necesidad de que las organizaciones chilenas cuenten con una gestión integral y proactiva de la comunicación de crisis. A través de un análisis de modelos teóricos y entrevistas, se resalta que todas las organizaciones son vulnerables a crisis y es crucial ir más allá de las respuestas reactivas. Enfatizando que la clave para la supervivencia y protección de la reputación corporativa reside en el establecimiento de relaciones sólidas y continuas con los *stakesholders*.

La presente investigación es de utilidad al justificar la necesidad de un manual de gestión de crisis para evitar que las organizaciones sean vulnerables y cuenten con una

preparación proactiva que mitigue las crisis. Proporcionando un marco teórico sólido al analizar diversos modelos y teorías de comunicación de crisis.

Morales (2015) explica en su tesis doctoral de la Universidad de Granada titulada "Efectos de la velocidad organizativa: crisis en la empresa y resultados medioambientales" que la velocidad organizativa, definida como la frecuencia de actividades, influye en las crisis empresariales y el desempeño medioambiental. Encontrando que esta tiene una relación positiva con la aparición de crisis y una relación curvilínea en forma de U invertida con los resultados medioambientales, donde niveles moderados son beneficiosos, pero extremos pueden ser perjudiciales.

Este trabajo ayudará a profundizar sobre la influencia de la velocidad organizativa en la estabilidad empresarial, demostrando cómo una alta frecuencia de actividades puede aumentar la posibilidad de crisis en las organizaciones. Su análisis enseña la importancia de implementar estrategias preventivas para mitigar esos efectos. Además, el hallazgo sobre la relación curvilínea con el desempeño medioambiental enseña la importancia de mantener un equilibrio operativo para evitar efectos perjudiciales que afecten el rendimiento empresarial.

En la tesis doctoral presentada en la Universidad de Murcia, titulada "Comunicación en situaciones de crisis: Factores de éxito que favorecen su eficacia". Medina (2017) se propone comprender y analizar los elementos que inciden en la efectividad de la comunicación durante las crisis. A través del análisis de casos específicos, el autor busca identificar los factores que permiten gestionar de manera eficiente las situaciones desafiantes, destacando aspectos clave como la planificación estratégica y las tácticas empleadas.

El estudio representa una contribución fundamental en la investigación sobre gestión de crisis organizacional, ya que profundiza sobre la importancia de una comunicación efectiva como herramienta para enfrentar situaciones adversas. A través de su análisis, se identifican estrategias y factores de éxito que optimizan la capacidad de respuesta ante crisis, proporcionando información para estructurar un enfoque sólido y bien fundamentado en el desarrollo del trabajo.

Porras (2017) en su tesis doctoral "Informalidad, crisis del mundo del trabajo y nuevas organizaciones: Análisis del modelo hegemónico de trabajo en Barcelona" analiza cómo los

trabajos y trabajadores que no se ajustan al modelo hegemónico de la zona son invisibilizados, relacionando esta dinámica con la crisis del mundo laboral. Mediante una combinación de metodologías, el autor estudia cinco actividades específicas para explorar la construcción social del concepto de trabajo, mecanismos de exclusión y las respuestas organizativas emergentes.

Esta tesis ofrece una nueva perspectiva al analizar cómo la exclusión y la informalidad laboral pueden influir en la estabilidad organizacional y generar crisis. Su estudio permitirá comprender mejor las dinámicas dentro del ámbito laboral y cómo impactan en el funcionamiento empresarial, ayudando al desarrollo de estrategias de gestión. Además, las respuestas alcanzadas proporcionan herramientas para diseñar propuestas innovadoras en el desarrollo del manual de crisis organizacional.

Merino (2016) estudió en su tesis doctoral de la Universidad Complutense de Madrid, "Comunicación y crisis: un plan estratégico" sobre cómo las empresas deben gestionar situaciones de crisis mediante la comunicación estratégica destacando la importancia de coordinar mensajes, minimizar los daños a la imagen, generar confianza y prepararse con simulaciones prácticas. También expresa la importancia de las auditorías de imagen y creación de contenido especializado para abordar las crisis de manera efectiva para preservar la reputación corporativa.

El estudio realizado por Merino, aporta un marco estratégico al Trabajo Especial de Grado sobre el papel de la comunicación en la preservación de la reputación corporativa. Enfocándose en la necesidad de coordinar mensajes de manera efectiva para poder disminuir los daños a la imagen empresarial y generar mayor confianza tanto interna como externamente.

En la tesis doctoral de la Universidad Complutense de Madrid, titulada "Comunicación de crisis, redes sociales y reputación corporativa". Costa (2017) estudia cómo la campaña publicitaria de salida a bolsa de Bankia en 2011 generó una reacción negativa en las redes sociales, creando un contra discurso que reinterpretó y cuestionó sus mensajes. Analiza la interacción entre la comunicación corporativa tradicional y el activismo digital, destacando el impacto de este último en la imagen y reputación corporativa durante las crisis.

El enfoque adoptado en este trabajo servirá para comprender cómo las redes sociales pueden influir directamente en la gestión de crisis y en la reputación corporativa. Ayudando al diseño de estrategias comunicativas más efectivas que puedan adaptarse a un entorno digital donde la opinión pública transforma la percepción de una empresa en momentos críticos.

Bases teóricas

A continuación, se presentarán conceptos fundamentales asociados con la comunicación en crisis organizacional, los cuales han sido desarrollados y sustentados por autores especializados en la materia.

- **Comunicación corporativa:**

> "es el conjunto de acciones a través de las cuales una empresa comunica con sus diferentes audiencias, ya sean sus clientes y el gran público o sus proveedores, accionistas y otras organizaciones públicas y privadas. Su principal objetivo es mejorar la reputación de la empresa resaltando sus beneficios y ventajas competitivas y todo ello bajo una forma de comunicación acorde a las necesidades de cada actividad." (*Digital Business & Law School.* 2019)

- **Comunicación interna:**

> "conjunto de actividades efectuadas por una organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para que contribuyan con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales" (Torres. 2012)

- **Comunicación externa:** "conjunto de acciones informativas que una empresa dirige con el objetivo de reforzar las relaciones con diferentes públicos, ya sea sobre la propia compañía o sobre sus productos o servicios." (Gómez. 2023)

- **Reputación corporativa: "**es el producto del conjunto de apreciaciones, positivas o negativas, que generan los públicos sobre las acciones realizadas por las organizaciones, incluidos sus productos y servicios; y también se aplica a los comportamientos de sus miembros." (Antezana. 2024)

- **Manual de crisis:**

  > "es un documento confidencial y único de cada empresa en el que se establece el método de actuación que seguirán en caso de que surja una crisis. Este documento debe redactarse en momentos de calma para poder prevenir y adelantarnos a las posibles situaciones. Es una hoja de ruta que recoge todos los pasos que vamos a seguir desde que aparece la crisis hasta que finaliza." (MarketingDirecto, 2025)

- **Crisis reputacional:** "se produce cuando un suceso negativo afecta la imagen de marca de una empresa causando daños a su reputación ante los consumidores, accionistas u otros actores sociales." (*Digital Business & Law School*, 2020)

- **Personalidad de marca:** "es un conjunto de rasgos humanos que la definen. Aspectos como valores, aficiones, humor, franqueza y sinceridad. Estos rasgos se seleccionan cuidadosamente para crear una conexión emocional con características similares a las de un público objetivo específico." (Bicaku. 2024)

- **Cultura organizacional:** "se refiere a un sistema de significados compartidos entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras." (Robbins y Judge, 2009)

Bases legales

Para el desarrollo de esta investigación, se considerará el marco legal vigente en la República Bolivariana de Venezuela, analizando las normativas aplicables que podrían influir en la realización de este proyecto, tomando como pilar la pirámide de Kelsen:

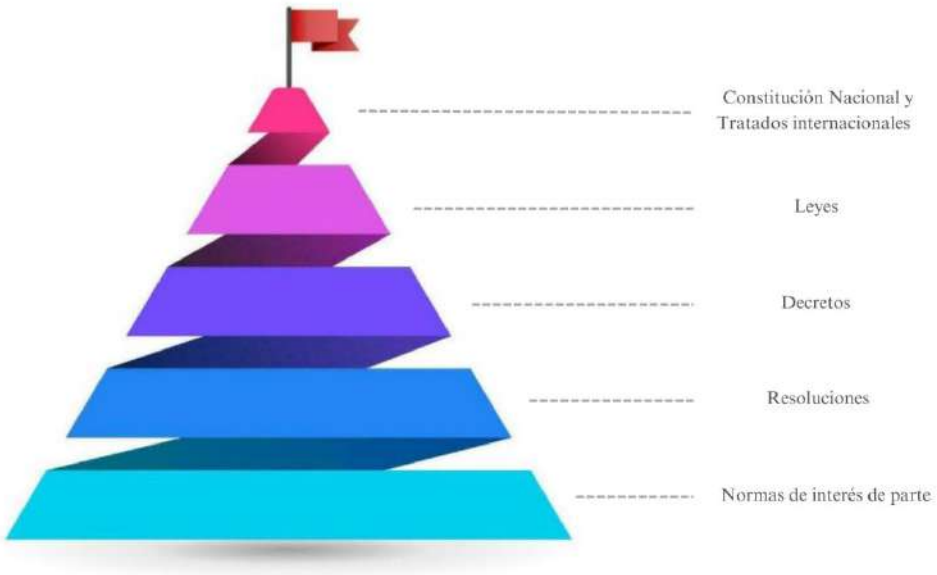


Figura 1. Pirámide de Kelsen. Fuente: elaboración propia

En cuanto a la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, contamos con el artículo:

- **Artículo 87:**

  "Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca. Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores o trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones."

- **Artículo 258:**

  "La ley organizará la justicia de paz en las comunidades. Los jueces o juezas de paz serán elegidos o elegidas por votación universal, directa y secreta, conforme a la ley. La ley promoverá el arbitraje, la conciliación,

la mediación y cualesquiera otros medios alternativos para la solución de conflictos."

En la Ley Orgánica del Tribunal Supremo de Justicia se menciona los medios alternativos para la resolución de conflictos, en el que tenemos:

- **Artículo 88:** "Los medios alternativos para la resolución de conflictos podrán utilizarse en cualquier grado y estado del proceso, salvo que se trate de materia de orden público, o aquéllas no susceptibles de transacción o convenimiento, de conformidad con la Ley."

En cuanto a la Ley Orgánica de la Jurisdicción Contenciosa Administrativa, tenemos el siguiente artículo:

- **Artículo 6:** "Los tribunales de la Jurisdicción Contencioso Administrativa promoverán la utilización de medios alternativos de solución de conflictos en cualquier grado y estado del proceso, atendiendo a la especial naturaleza de las materias jurídicas sometidas a su conocimiento."

En cuanto al Decreto de la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras tenemos:

- **Artículo 148:**

  "Cuando por razones técnicas o económicas exista peligro de extinción de la fuente de trabajo, de reducción de personal o sean necesarias modificaciones en las condiciones de trabajo, el Ministerio del poder popular con competencia en materia de trabajo podrá, por razones de interés público y social, intervenir de oficio o a petición de parte, a objeto de proteger el proceso social de trabajo, garantizando la actividad productiva de bienes o servicios, y el derecho al trabajo. A tal efecto instalará una instancia de protección de derechos con participación de los trabajadores, trabajadoras, sus organizaciones sindicales si las hubiere, el patrono o patrona. Los trabajadores y trabajadoras quedarán investidos de

inamovilidad laboral durante este proceso. El reglamento de esta ley regulará la instancia de protección de derechos."

En la Ley del Sistema de Justicia, se habla de los medios alternativos de solución de conflictos en el que se establece:

- **Artículo 20:**

  "El Sistema de Justicia promoverá los medios alternativos para la solución de conflictos, tales como el arbitraje, la conciliación, la mediación, la justicia de paz y el régimen especial indígena, siempre que no sean contrarios a la Constitución de la República, a la ley y a sus reglamentos, la Comisión Nacional del Sistema de Justicia registrará, coordinará y supervisará la organización, funcionamiento y prestación de sus servicios, de conformidad con esta Ley, las leyes que los desarrollen y sus reglamentos"

En relación con el Código de Comercio, se puede citar el siguiente artículo, el cual establece:

- **Artículo 1.027:**

  "En la quiebra de una sociedad anónima o de una sociedad de responsabilidad limitada, que no se encuentre en estado de liquidación, el convenio podrá tener por objeto la continuación o la cesación de la empresa social, y en este caso deberán determinarse las condiciones del ejercicio ulterior."

CAPÍTULO III

MARCO ORGANIZACIONAL

Este capítulo tiene como finalidad proporcionar al lector una visión detallada y contextualizada de la institución, organización o entorno donde se desarrolla la investigación. Su inclusión es indispensable para aquellas investigaciones que se realizan en un contexto práctico específico, porque permite situar el problema y las posibles soluciones dentro de una estructura operativa real. Más allá de facilitar la interpretación de los resultados al considerar el entorno, este apartado establece las bases para un análisis situacional pertinente.

Historia de la organización

Inmobiliaria Beer House fue fundada en 2007, como un proyecto inspirado en los valores de perseverancia, organización y unión familiar, promovidos por los bisabuelos de su fundadora, Tamara Beer, quienes establecieron Chocolates Savoy. Con la convicción de que nunca es tarde para perseguir un sueño, su fundadora decidió crear una empresa que fusiona su experiencia en ventas inmobiliarias con sus conocimientos en derecho, dando lugar a una compañía con un enfoque integral en el sector.

Desde sus inicios, Beer House ha trascendido las funciones tradicionales de una inmobiliaria, ampliando su alcance más allá de la compra, venta y alquiler de propiedades. La empresa también se especializa en la realización de avalúos y en la legalización de bienes, aportando soluciones efectivas a conflictos sucesorales y familiares. Su compromiso con la excelencia y el servicio personalizado le da una imagen confiable en el mercado, siempre enfocada en brindar asesoría profesional y acompañamiento a quienes lo necesitan.

Marco filosófico

Misión

Proporcionar el mejor servicio de asesoría jurídica e inmobiliaria en el país, basados en la ética, la honestidad, confidencialidad y la mayor responsabilidad hacia nuestros clientes en la resolución de sus problemas.

Visión

Ser la mejor solución en el área jurídica e inmobiliaria para lograr el mayor reconocimiento y prestigio, demostrando con nuestra reputación el afán de la búsqueda de la verdad y la justicia. De tal manera que los clientes quedan satisfechos con los servicios prestados, obteniendo la tranquilidad necesaria para continuar con sus negocios.

Valores

- **Integridad:** actuar con honestidad, transparencia y ética en todas nuestras actuaciones u operaciones.
- **Compromiso:** satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, trabajando con responsabilidad.
- **Calidad:** ofrecer un servicio excepcional, cuidando cada detalle, manteniendo altos estándares en todos nuestros procesos.
- **Innovación:** buscar constantemente mejorar y adaptarnos a las nuevas tecnologías del mercado inmobiliario.
- **Trabajo en equipo:** fomentamos un ambiente en colaboración y respeto, para que cada miembro pueda aportar libremente sus ideas y así alcanzar objetivos comunes.
- **Responsabilidad Social:** nos comprometemos con el bienestar de la comunidad y el cuidado del medio ambiente, promoviendo acciones que generen un impacto positivo.

Organigrama

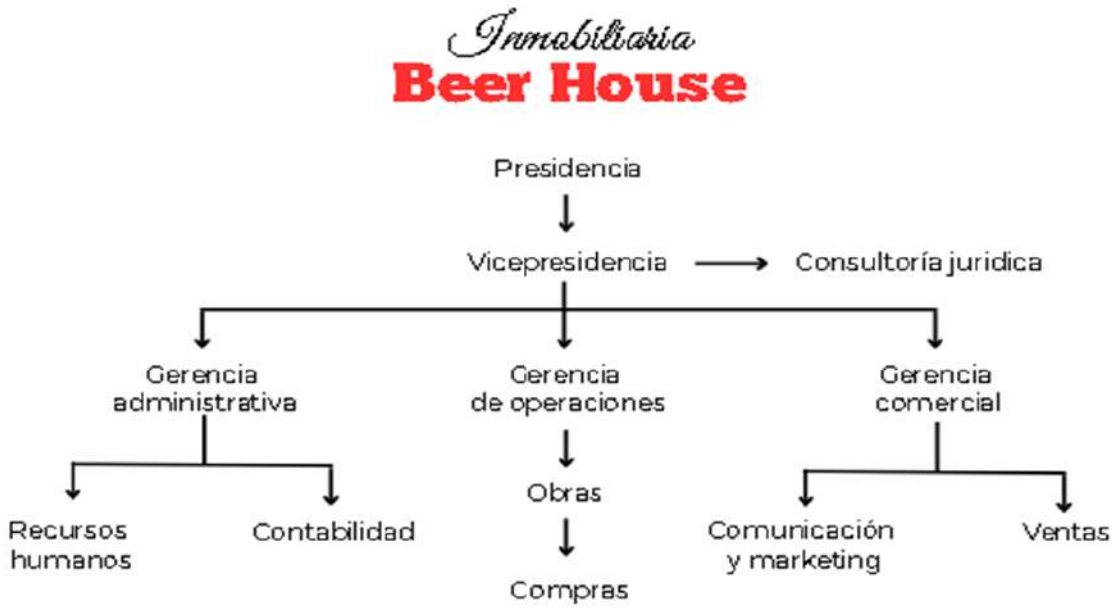


Figura 2. Organigrama empresarial. Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

Esta sección es vital para describir y justificar detalladamente el conjunto de pasos, procedimientos, técnicas e instrumentos utilizados para alcanzar los objetivos de la investigación y dar respuesta a las preguntas formuladas en el Capítulo I. En esencia, constituye la estrategia operativa que otorga validez y rigor científico al estudio. Según Tamayo y Tamayo (2004), la metodología "es un conjunto de métodos y técnicas que orientan al investigador en la realización de su estudio, permitiéndole obtener resultados válidos y confiables" lo que resalta su papel central en la estructuración y ejecución del trabajo investigativo.

Línea de investigación

Este trabajo se encuentra dentro de la Línea 1: comunicación en las organizaciones, la cual se centra en el diseño de planes estratégicos que aseguren un equilibrio entre las metas de la organización y las necesidades de sus públicos. En el caso de la Inmobiliaria Beer House, el desarrollo de un manual de gestión de crisis comunicacional se alinea directamente con esta línea de investigación, ya que tiene como objetivo establecer procedimientos y estrategias de comunicación para el manejo de posibles contingencias.

Tipo de investigación

Dado el alcance amplio del estudio propuesto, se realizará una investigación proyectiva, orientada a la exploración, descripción y análisis de una problemática específica para plantear alternativas de mejora. Este enfoque permite desarrollar una propuesta fundamentada, basada en el análisis. Para garantizar una comprensión más completa, se recurrirá a una metodología documental y de campo, permitiendo una visión integral de la situación.

Diseño de investigación

Este trabajo se realizará bajo una investigación mixta que permita una comprensión más profunda y detallada de la problemática. Se facilitará la identificación de estrategias de gestión de crisis a través de la recopilación directa de datos, lo que contribuirá a obtener una visión integral y contextualizada de las prácticas predominantes en el mercado.

Cuadro de variables						
Objetivo	**Variable**	**Definición conceptual**	**Definición operacional**	**Indicador**	**Ítems**	**Herramienta de recolección**
Desarrollar un manual de gestión de crisis comunicacional para la Inmobiliaria Beer House que les permita anticipar, enfrentar y superar situaciones adversas, a través de estrategias de comunicación y toma de decisiones, con el fin de implementarlo en febrero de 2026.	Manual de Gestión de Crisis Comunicacional	Es un documento confidencial y único de cada empresa en el que se establece el método de actuación que seguirán en caso de que surja una crisis. (Marketingdigital, 2025).	Propuesta final de un Manual de Gestión de Crisis que integra las estrategias y protocolos diseñados en el estudio	Validación de la pertinencia y factibilidad del manual	N/A (Es la meta final)	Juicio de Expertos (Para validar la propuesta)
Evaluar la situación actual de la empresa para determinar la necesidad y justificación de un manual de gestión de crisis comunicacional.	Gestión de Crisis Comunicacional	Es un proceso diseñado para prevenir o mitigar el daño que una crisis puede causar a una organización y sus partes interesadas. (Institute For Public Relations, 2014).	Nivel de preparación y respuesta comunicacional ante situaciones adversas en la Inmobiliaria Beer House, medido por el conocimiento de protocolos y recursos disponibles.	Existencia de protocolos de comunicación Identificación de voceros oficiales. Uso de canales de comunicación internos y externos. Nivel de riesgo percibido por los empleados.	11 Preguntas Ver Anexo	Cuestionario / Encuesta

Establecer las prácticas de gestión de crisis con base en los resultados obtenidos de la investigación.	Prácticas de Gestión de Crisis	Procedimiento que adopta una organización para hacer frente a eventos críticos que podrían causar daño a ella misma o a sus partes interesadas. (Schroeder, T, 2024).	Acciones, tareas y recursos que la Inmobiliaria Beer House ha implementado o necesita implementar en sus procesos de comunicación para enfrentar una crisis.	Mapeo de públicos de interés (*Stakeholders*). Asignación de responsabilidades. Frecuencia de simulacros de crisis. Monitoreo de medios digitales y tradicionales.	10 preguntas Ver Anexo	Entrevista a la Gerencia
Elaborar estrategias específicas orientadas a la gestión de crisis, los cuales serán integrados en la propuesta del manual de crisis.	Estrategias y Protocolos de Crisis	Las líneas de acción y los procedimientos detallados y secuenciales diseñados para guiar la respuesta comunicacional de la organización ante un evento de crisis (adaptado de Fearn-Banks, 2017).	Diseño estructurado y fundamentado de los componentes del Manual de Gestión de Crisis Comunicacional.	Estructura del manual. Fases de la respuesta (pre-crisis, crisis, post-crisis). Mensajes clave por tipo de crisis. Flujograma de aprobación comunicacional.	N/A (Se genera en el diseño)	Análisis de Contenido de Manuales (Para el diseño)

Tabla 1. Cuadro de variables. Fuente: elaboración propia

Población y muestra

La población del estudio se divide en público interno y externo a Beer House. El externo está conformado por las inmobiliarias ubicadas en el municipio El Hatillo, específicamente en las zonas de La Lagunita, La Boyera y Los Naranjos. Conformadas por un pequeño grupo: Rent – A – House, Re/Max, Grupo Inmobiliario MIA, Century 21, AICA El Hatillo, Inmobiliaria VIP La Boyera y RIV El Hatillo. Esta delimitación geográfica responde a que la inmobiliaria objeto de estudio opera principalmente en dicha área, lo que permite obtener información contextualizada y relevante para el análisis. En total, se han identificado siete empresas dentro del ámbito de análisis. (Ver Anexo 1)

Empresa	Año
Rent – A – House	1969
Re/Max	1973
Grupo Inmobiliario MIA	2012
Century 21	1971
AICA El Hatillo	-No disponible-
Inmobiliaria VIP La Boyera	-No disponible-
RIV El Hatillo	-No disponible-

Tabla 2. Inmobiliarias encuestadas. Fuente: elaboración propia

La población interna está conformada por 12 miembros de la organización. Para la recolección de datos, se ha definido una muestra representativa, equivalente al 41,67% de la población total, conformada por cinco personas que desempeñan roles clave en la gestión de situaciones de crisis. Esta selección garantiza una obtención de información precisa y relevante para el estudio.

Los cinco participantes elegidos poseen experiencia significativa en sus respectivos cargos, lo que asegura un conocimiento profundo de los procesos internos, las dinámicas organizacionales y los desafíos específicos que enfrenta la empresa. Al incluir perfiles como el presidente, vicepresidente, consultor jurídico, gerente de operaciones y especialista en comunicación y marketing, se garantiza una visión integral que enriquece el análisis, aportando información clave para el desarrollo de propuestas efectivas.

Cargo	Experiencia
Presidente	18 años
Vicepresidente	12 años
Consultor Jurídico	8 años
Gerente de Operaciones	6 años
Especialista en Comunicación y Marketing	4 años

Tabla 3. Personal clave. Fuente: elaboración propia

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En esta investigación, se utilizarán las entrevistas semiestructuradas dirigidas al personal de la Inmobiliaria Beer House, con el propósito de obtener información detallada sobre los mecanismos de gestión y respuesta ante situaciones de crisis. Para ello, se ha diseñado una guía de entrevista, que garantiza la profundidad en la recolección de datos relevantes.

Asimismo, se aplicó un cuestionario semiestructurado con preguntas mixtas a una muestra representativa de inmobiliarias ubicadas en el municipio El Hatillo, con el fin de complementar la recolección de información. Este método permite obtener datos precisos sobre las características, prácticas y dinámicas particulares de cada empresa.

Presentación y análisis de los resultados

Resultado de cuestionario:

Se aplicó un cuestionario a siete inmobiliarias consideradas población externa, con el objetivo de obtener información complementaria al estudio (Ver Anexo 1 y 2).

- **¿Ha enfrentado su empresa alguna crisis significativa en los últimos cinco años?**

  El 100% afirma haber enfrentado crisis.

Figura 3. Primera pregunta de encuesta. Fuente: elaboración propia

El hallazgo de que el 100% de las empresas encuestadas han enfrentado al menos una crisis significativa en los últimos cinco años, es un resultado contundente en la investigación, estableciendo una premisa fundamental para comprender la dinámica empresarial actual. Este dato, no sólo desmiente la noción de que las crisis son eventos esporádicos, sino que las posiciona como una constante inevitable en el entorno corporativo. Esto subraya la necesidad de que las organizaciones inmobiliarias desarrollen y fortalezcan sus capacidades de gestión de crisis.

- **¿Considera que la empresa estaba preparada para afrontar la crisis?**

El 71,43% (5 personas) negaron estar preparadas.

El 28,57% (2 personas) afirmaron estar preparadas.

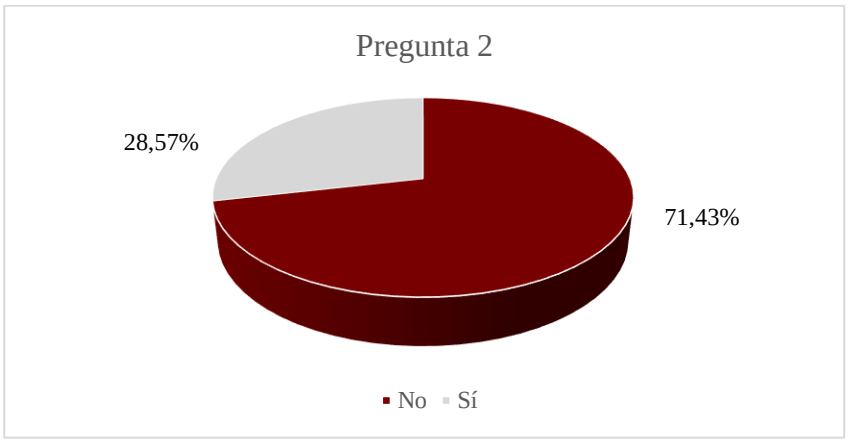


Figura 4. Segunda pregunta de encuesta. Fuente: elaboración propia

Los resultados sobre la percepción de la preparación ante una crisis revelan un panorama desafiante para las empresas encuestadas. El hecho de que un 71,43% (5 de 7 personas) negaron que sus empresas estuvieran preparadas para afrontar la crisis es un dato alarmante. Esto sugiere una brecha significativa entre la recurrencia de las crisis y la capacidad para manejarlas.

Por otro lado, el 28,57% (2 de 7 personas) que afirmaron estar preparadas indica que, aunque es una minoría, existen empresas que sí han implementado o percibido una adecuada preparación. Sin embargo, la mayoría que se sintió sin preparación subraya la urgencia de implementar planes de gestión de crisis, para lograr respuestas estratégicas que mitiguen los impactos futuros.

- **¿Cuáles han sido los principales desafíos en la gestión de crisis dentro del sector inmobiliario en Caracas?**

  - Dificultades en la articulación externa y comunicación institucional
  - Obstáculos comerciales y dinámicas del mercado
  - Retos administrativos y financieros
  - Falta de compromiso y gestión documental

Esta pregunta abierta permitió a los encuestados ofrecer respuestas más amplias y diversas, lo que enriqueció el análisis de la información recopilada. Las respuestas proporcionadas desglosan varios desafíos clave en la gestión de crisis dentro del sector inmobiliario. Los puntos no solo abordan aspectos directos de "crisis" en el sentido de eventos disruptivos, sino también desafíos operacionales y de mercado que, si no se gestionan, pueden escalar a situaciones de crisis o impedir una operación eficiente y rentable.

- **¿La empresa cuenta con un manual de gestión de crisis?**

El 100% niega tener un manual de gestión de crisis.

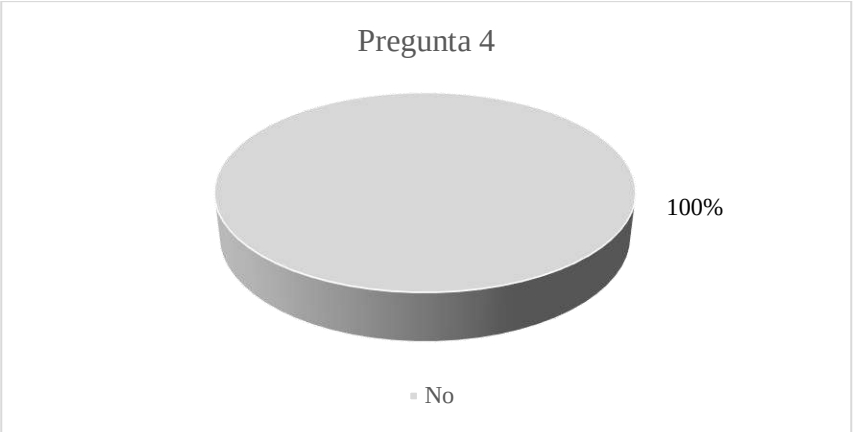


Figura 5. Cuarta pregunta de encuesta. Fuente: elaboración propia

Esta respuesta es crítica para la investigación, ya que no solo indica una carencia, sino que también demuestra una vulnerabilidad sistémica en el sector inmobiliario, un entorno ya de por sí volátil y propenso a desafíos constantes.

- **Desde su experiencia, ¿qué elementos deberían incluirse en un manual de crisis para mejorar su efectividad en el sector inmobiliario?**

  - Protocolos claros de actuación ante situaciones imprevistas
  - Espacios de comunicación interna y seguimiento continuo
  - Estrategias de resolución de conflictos y enfoques flexibles
  - Formación legal y capacitación profesional

Esta respuesta fue abierta para permitirle a cada encuestado dar un aporte personal a la investigación. El sector inmobiliario enfrenta desafíos operacionales constantes (alianzas por comisiones, clientes indecisos, altos costos de registro). La ausencia total de un manual de gestión de crisis (negado por el 100% de los encuestados) indica una profunda falta de preparación

formal. Los encuestados sugieren que un manual esencialmente debe incluir claridad de acciones, estrategias de resolución de conflictos, actualización legal constante y capacitación continua, apoyado por comunicación interna frecuente, para mejorar la efectividad y resiliencia del sector.

- **¿Cree que la implementación adecuada de un manual de gestión de crisis podría fortalecer la resiliencia organizacional de su empresa?**

  El 100% afirma que la implementación de un manual puede fortalecer la resiliencia organizacional

Figura 6. Sexta pregunta de encuesta. Fuente: elaboración propia

Esta respuesta revela una paradoja clave: si bien el 100% de los encuestados afirma que un manual de gestión de crisis fortalecería la resiliencia organizacional, el 100% también niega actualmente poseer uno. Esta dicotomía demuestra una clara conciencia de la necesidad de preparación formal ante la constante inestabilidad del entorno y los desafíos operacionales ya identificados. Sin embargo, la brecha entre este reconocimiento y la falta de implementación sugiere barreras significativas.

- **¿Cree que es importante tener una estrategia de comunicación en momentos de crisis reputacional?**

  El 100% afirma que es importante tener una estrategia.

Figura 7. Séptima pregunta de encuesta. Fuente: elaboración propia

El 100% de los participantes afirma la importancia de contar con una estrategia de comunicación en momentos de crisis reputacional. Esta suma es significativa, ya que muestra la alta conciencia y el reconocimiento del valor estratégico de la gestión de la imagen pública en un entorno de negocio tan sensible. A pesar de la previamente identificada falta de manuales de crisis, esta respuesta deja en evidencia que las personas comprenden que la comunicación efectiva es un pilar fundamental para proteger la credibilidad y la confianza.

- **¿Qué estrategia/actividades comunicacionales considera importantes cuando se atraviesa una crisis?**

  - Comunicación clara, legal y efectiva
  - Coordinación y colaboración del equipo

- Estrategias comerciales adaptables
- Proactividad y anticipación

Esta respuesta fue abierta para permitirle a cada encuestado dar un aporte personal a la investigación. Esto revela una fuerte inclinación hacia la proactividad, la transparencia y la cohesión interna en el sector. Los encuestados enfatizan la necesidad de informar correcta y legalmente a través de todas las vías posibles, desaconsejando la "creatividad" en la comunicación de crisis para evitar especulaciones. También destaca la importancia de anticiparse a los problemas y de fomentar el intercambio constante de opiniones entre los equipos. Igualmente, resaltan la importancia de la comunicación interna fluida para la resolución de conflictos, lo que sugiere que la clave para una comunicación externa exitosa radica en la fuerza y alineación del equipo interno.

- **¿Qué prácticas considera fundamentales para la prevención y gestión efectiva de crisis en el sector inmobiliario?**
  - Formación continua y cultura organizacional
  - Análisis estratégico y toma de decisiones informada
  - Comunicación interna y trabajo colaborativo
  - Gestión financiera y alternativas de crédito

Esta respuesta fue abierta para permitirle a cada encuestado dar un aporte personal a la investigación. Se demuestra una fuerte inclinación hacia la formación continua y la comunicación interna. Enfatizando la necesidad de promover la educación y el conocimiento de manuales, el adiestramiento constante y la escucha activa. Asimismo, destacan la importancia de mantener

conocimientos prácticos y legales actualizados, de estar al tanto de las nuevas tendencias y leyes, y de implementar estrategias de mercado flexibles.

Resultado de las entrevistas:

Se entrevistaron a cinco personas claves de la Inmobiliaria Beer House (Los entrevistados autorizaron el uso de sus cargos únicamente, en lugar de sus nombres) siendo los resultados los siguientes (Ver Anexo 3):

Pregunta 1: ¿Ha enfrentado la inmobiliaria alguna crisis significativa en los últimos años?	
Presidente	Sí, principalmente, hemos tenido muchos desafíos con la competencia desleal. Esto está afectando el mercado y la confianza de nuestros clientes.
Vicepresidente	Sí, la disminución de las ventas en casi 100% en 2020 por la pandemia.
Consultor Jurídico	Sí, disputas contractuales y cambios legislativos.
Gerente de Operaciones	Sí, la drástica caída de ventas en los últimos años y la competencia desleal.
Especialista en Comunicación	Sí, como muchas empresas, hemos enfrentado desafíos por la situación política, incluyendo las fluctuaciones económicas y los cambios regulatorios.

Tabla 4. Primer resultado de entrevistas. Fuente: elaboración propia.

El resultado de esta pregunta muestra que todos los integrantes de la organización están de acuerdo en que han enfrentado crisis desde cada perspectiva según su puesto de trabajo. Destacando la competencia desleal y una drástica disminución en las ventas. La competencia desleal, mencionada por dos entrevistados, ha erosionado la confianza de los clientes, mientras que la caída en las ventas particularmente severa en 2020, es atribuida a la pandemia.

Adicionalmente, el entorno político y económico, junto con cambios legislativos y disputas contractuales, también han representado desafíos considerables, impactando la estabilidad

operativa y el desempeño de la empresa. Estos factores en conjunto muestran un panorama de vulnerabilidad ante fuerzas externas y problemas internos de gestión de crisis que requiere atención.

Pregunta 2: ¿Considera que la empresa cuenta con protocolos efectivos para gestionar crisis organizacionales?	
Presidente	No, actualmente no contamos con un sistema estructurado que nos permita abordar estas situaciones.
Vicepresidente	Sí, pero estamos en proceso de mejora.
Consultor Jurídico	No totalmente. Nos basamos más en la experiencia individual que en protocolos estructurados. Falta formalidad y coordinación preestablecidas.
Gerente de Operaciones	No, tenemos respuestas reactivas, pero no protocolos formales estructurados.
Especialista en Comunicación	Si bien hemos manejado lineamientos generales, no tenemos protocolos que nos ayuden a controlar de forma rápida y eficiente este tipo de situaciones.

Tabla 5. Segundo resultado de entrevistas. Fuente: elaboración propia.

Existe un patrón claro a la vista, la inmobiliaria carece de un sistema formal y estructurado para abordar situaciones de crisis. Tres de los cinco entrevistados (el primero, tercero y cuarto) son bastante directos al afirmar que no existen protocolos claros o que las respuestas son meramente reactivas. La mención de basarse en la "experiencia individual" en lugar de directrices formales, y la falta de "coordinación preestablecida", refuerza la idea de una gestión de crisis improvisada.

Los otros dos entrevistados, aunque no de forma directa, confirman esta deficiencia. En resumen, la información sugiere fuertemente que la empresa no posee protocolos de gestión de crisis definidos y operativos. La respuesta predominante apunta a una dependencia de la reacción espontánea y la experiencia, en lugar de un enfoque proactivo y coordinado. Esto puede agravar el impacto de futuras crisis.

Pregunta 3: ¿De qué manera cree que las crisis afectan la reputación y estabilidad de la empresa en el mercado inmobiliario?	
Presidente	La crisis impacta en la reputación y estabilidad de la empresa a través de competencia desleal, publicidad engañosa y personas sin experiencia en el sector.
Vicepresidente	El cliente pierde confianza en la empresa para entregarle un inmueble a la venta.
Consultor Jurídico	Las crisis erosionan la credibilidad y pueden llevar a pérdida de clientes e inversiones, afectando la estabilidad financiera y de mercado.
Gerente de Operaciones	Impactan directamente la confianza del cliente, lo que reduce ventas y afecta nuestra estabilidad a largo plazo
Especialista en Comunicación	Las crisis debilitan la credibilidad de la empresa como marca, especialmente cuando la información no se maneja de forma correcta. La falta de respuestas puede generar incertidumbre con nuestros clientes, lo que afecta nuestra estabilidad comercial.

Tabla 6. Tercer resultado de entrevistas. Fuente: elaboración propia.

El tema central de estas respuestas se basa en la pérdida de confianza del cliente y la erosión de la credibilidad. Siendo sin duda, el impacto más crítico y recurrente. Varios entrevistados señalan que las crisis llevan a una disminución de la confianza, lo que se traduce en una pérdida de credibilidad y, consecuentemente, en la reducción de ventas.

Además, se amplía la información con el impacto a la pérdida de inversiones y a la estabilidad financiera y de mercado, lo que indica que las consecuencias van más allá de la relación directa con el cliente. Se resalta la importancia de una comunicación efectiva para mitigar daños y evitar la incertidumbre.

Pregunta 4: ¿Existe un equipo especializado o un departamento encargado exclusivamente de la gestión de crisis dentro de la empresa?	
Presidente	No contamos con un departamento formal para la gestión de crisis. Sin embargo, cuando enfrentamos dificultades, realizamos un análisis detallado de la situación para identificar posibles soluciones.
Vicepresidente	No.
Consultor Jurídico	No, no hay un equipo formal.
Gerente de Operaciones	No, la responsabilidad cae en los líderes de área y la gerencia.
Especialista en Comunicación	No contamos con un equipo que se enfoque en esto. Sin embargo, el área de comunicación se encarga de cuidar la gestión de imagen y reputación de la empresa.

Tabla 7. Cuarto resultado de entrevistas. Fuente: elaboración propia.

Hay una clara ausencia de formalización en el área de gestión de crisis dentro de la empresa. De los cinco entrevistados todos niegan la existencia de un grupo o departamento que se encargue de estas situaciones, lo que representa un factor de riesgo significativo, especialmente considerando las crisis previas identificadas y la ausencia de protocolos formales. Esta situación pone de manifiesto la necesidad urgente de desarrollar un manual que sirva como guía ante escenarios críticos, incluso en ausencia de un equipo especializado, con el fin de minimizar impactos negativos y fortalecer la capacidad de respuesta.

Pregunta 5: ¿La empresa lleva a cabo simulaciones o programas de capacitación periódicos para preparar a los empleados ante posibles crisis?	
Presidente	No, no hemos realizado programas de capacitación.
Vicepresidente	No
Consultor Jurídico	No. Está falta de preparación es una brecha importante que aumenta los riesgos de errores y demoras en la respuesta.
Gerente de Operaciones	No, lo que nos deja dependiendo del criterio de cada persona en emergencias.
Especialista en Comunicación	No se han realizado capacitaciones para este tipo de situaciones.

Tabla 8. Quinto resultado de entrevistas. Fuente: elaboración propia.

Se muestra una preocupante falta de preparación ante crisis. La empresa ha enfrentado diversos desafíos, afectando su estabilidad financiera y comercial a largo plazo. Sin embargo, a pesar de estas experiencias, la inmobiliaria carece de protocolos formales para la gestión de crisis, no cuenta con un equipo o departamento especializado, y no realiza simulaciones o capacitaciones periódicas para sus empleados, lo que los deja dependiendo de la reacción individual y la improvisación. En esencia, la empresa se ha enfrentado a crisis sin las herramientas o estructuras necesarias para gestionarlas de manera efectiva, lo que la deja vulnerable a futuros impactos negativos.

Pregunta 6: ¿Cómo se gestiona la comunicación interna y externa durante una crisis?	
Presidente	Internamente, abordamos las situaciones mediante reuniones estratégicas, donde analizamos el problema y trabajamos en soluciones. Externamente, nos enfocamos en escuchar a los clientes y actuar según su necesidad.
Vicepresidente	Interna, mediante reuniones para evaluar la situación y luego mediante comunicados por redes sociales y correo en la externa.
Consultor Jurídico	La comunicación interna con información directa a los equipos y la externa se somete a revisión para que sea lo más clara y veraz.
Gerente de Operaciones	Con reuniones en la parte interna y respuestas rápidas y claras a los clientes.
Especialista en Comunicación	Internamente, priorizamos la coordinación entre equipos para definir un mensaje claro sin contradicciones. Externamente, nos enfocamos en mantener la transparencia con los clientes, utilizando canales oficiales.

Tabla 9. Sexto resultado de entrevistas. Fuente: elaboración propia.

La gestión de la comunicación durante una crisis se centra en reuniones internas estratégicas para analizar problemas y coordinar soluciones, así como para informar directamente a los equipos y definir un mensaje unificado. Externamente, el enfoque primordial es la transparencia y la claridad en las respuestas hacia los clientes, utilizando canales oficiales y redes sociales. Aunque la empresa prioriza la coordinación interna para evitar

contradicciones y buscar proyectar veracidad, la ausencia de protocolos de comunicación puede limitar la eficiencia.

Pregunta 7: ¿Qué herramientas o canales de comunicación considera más efectivos para transmitir información crucial a los empleados y clientes en momentos de crisis?	
Presidente	La comunicación directa, efectiva y sin dilaciones es clave. Utilizamos reuniones presenciales, plataformas digitales y contacto telefónico para garantizar que fluya la información.
Vicepresidente	En cuanto a los empleados, el correo corporativo y los clientes por comunicación directa.
Consultor Jurídico	Para empleados, reuniones presenciales o llamadas directas. Para clientes, comunicaciones formales por los canales de comunicación.
Gerente de Operaciones	Nuestros empleados cuentan con las reuniones directas y el correo corporativo, y a los clientes se les contacta telefónicamente y con comunicados.
Especialista en Comunicación	Las plataformas digitales internas, los comunicados oficiales y el contacto directo con el cliente.

Tabla 10. Séptimo resultado de entrevistas. Fuente: elaboración propia.

En situaciones de crisis, la empresa prioriza la comunicación directa con los clientes. Para los empleados, consideran más efectivas las reuniones presenciales y el uso de plataformas digitales internas, buscando asegurar que la información crucial fluya eficientemente. En cuanto a los clientes, se inclinan por el contacto telefónico y la emisión de comunicados a través de sus canales de comunicación. Este enfoque dual busca garantizar que tanto el personal como los clientes reciban información oportuna y precisa durante momentos críticos.

Pregunta 8: Desde su perspectiva, ¿qué aspectos podrían optimizarse en la estrategia de comunicación de crisis dentro de la empresa?	
Presidente	Considero que mayor preparación y planificación sería fundamental. Implementar protocolos claros y entrenar al equipo.
Vicepresidente	Estamos en vías de optimizar la comunicación directa con los empleados para atacar el problema incluso antes de que se genere, primero mediante correos y luego con reuniones presenciales periódicas, dependiendo de la gravedad del caso.
Consultor Jurídico	Es crucial una planificación proactiva que incluya capacitación multidisciplinaria, coordinación interna y monitoreo activo de la percepción pública para asegurar mensajes claros.
Gerente de Operaciones	Necesitamos más velocidad y estandarización. Implementar protocolos claros de comunicación y capacitación.
Especialista en Comunicación	Es necesario fortalecer la anticipación y planificación, estableciendo protocolos de respuesta.

Tabla 11. Octavo resultado de entrevistas. Fuente: elaboración propia.

El análisis de las perspectivas sobre cómo optimizar la estrategia de comunicación revela una necesidad imperativa de mayor preparación y una planificación proactiva. Los entrevistados enfatizan la importancia de implementar protocolos claros y capacitación constante del equipo, señalando que esto permitiría una respuesta más rápida, estandarizada y menos dependiente de la improvisación.

Adicionalmente, se menciona la relevancia de fortalecer la comunicación directa con los empleados para la detección temprana de problemas, la coordinación interna para asegurar un mensaje unificado y el monitoreo activo de la percepción pública para garantizar claridad y efectividad.

Pregunta 9: ¿Cuáles considera que son los elementos indispensables para incluir en un manual de gestión de crisis organizacional?	
Presidente	Protocolos de comunicación, estrategias de resolución de conflictos, definición de roles y procedimientos de respuesta rápida.
Vicepresidente	Evitar la comunicación de pasillos y gestionar una comunicación oportuna de forma directa y personal
Consultor Jurídico	Modelos de comunicados revisados legalmente, gestión de riesgo, directrices de resolución de conflictos.
Gerente de Operaciones	Roles y responsabilidades claras, procedimientos de respuesta rápida, protocolos de comunicación y un plan de análisis postcrisis.
Especialista en Comunicación	Debe incluir estrategias de comunicación interna y externa, procedimientos de respuesta rápida y mecanismos de evaluación postcrisis.

Tabla 12. Noveno resultado de entrevistas. Fuente: elaboración propia.

Todos coinciden en que un manual de gestión de crisis debe ser una herramienta integral, destacando la necesidad de protocolos claros de comunicación para la difusión de mensajes internos y externos, con un énfasis en evitar rumores y garantizar la transparencia. Es fundamental que incluya la definición de roles y responsabilidades para una respuesta coordinada, así como procedimientos de respuesta rápida que permitan una acción inmediata y eficiente.

Además, se evidencia la importancia de integrar estrategias para la resolución de conflictos, directrices para la gestión de riesgos, y la inclusión de mecanismos de evaluación post crisis, como un plan de análisis, para aprender de cada evento y fortalecer la resiliencia de la empresa.

Pregunta 10: ¿Cómo cree que el manual de crisis podría fortalecer la resiliencia organizacional en el sector inmobiliario?	
Presidente	Proporcionaría herramientas clave para la adaptación a cambios, facilitando las respuestas.
Vicepresidente	Porque suministra los recursos idóneos al personal para enfrentar la crisis de forma inmediata, evitando la improvisación.
Consultor Jurídico	Sería un escudo legal y operativo. Permitiría una respuesta rápida, segura y legalmente sólida, minimizando daños a la reputación y demostrando profesionalismo ante clientes y socios.
Gerente de Operaciones	Nos daría estructura y herramientas para actuar proactivamente, reduciendo la improvisación y manteniendo la confianza del mercado.
Especialista en Comunicación	Un manual bien estructurado permitirá reducir la incertidumbre, mejorando la capacidad de adaptación y reforzando la confianza con los empleados y clientes.

Tabla 13. Décimo resultado de entrevistas. Fuente: elaboración propia.

Los entrevistados coinciden en que un manual es fundamental para fortalecer la resiliencia al proporcionar una estructura y herramientas clave para la adaptación y la respuesta efectiva. Este manual evitaría la improvisación, permitiendo que el personal enfrente las crisis de manera inmediata con recursos idóneos.

Igualmente, se visualiza como un “escudo legal y operativo” que garantiza una respuesta rápida, segura y legalmente sólida, minimizando los daños a la reputación. En última instancia, se espera que el manual reduzca la incertidumbre, mejore la capacidad de adaptación y refuerce la confianza con empleados y clientes, contribuyendo a la estabilidad y sostenibilidad a largo plazo de la empresa.

CAPÍTULO V

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Este capítulo se plantea como solución al problema identificado en el proceso de investigación. Se describen los fundamentos teóricos y prácticos que sustentan la propuesta, así como los elementos metodológicos y operativos necesarios para su implementación. La finalidad principal es demostrar la viabilidad, pertinencia y coherencia de la propuesta en relación con los objetivos planteados en el Trabajo Especial de Grado, evidenciando que la creación de un Manual de Gestión de Crisis Comunicacional constituye una herramienta estratégica indispensable para el sector inmobiliario.

A partir de los resultados obtenidos a lo largo de la investigación, se recomienda la creación e implementación de dicho manual, orientado específicamente a las necesidades de la Inmobiliaria Beer House y, por extensión a otras organizaciones del sector inmobiliario. Este instrumento busca dotar a la empresa de protocolos claros y efectivos para enfrentar situaciones adversas, anticipar escenarios de riesgo y garantizar una comunicación alineada con los valores corporativos. Entre sus aportes más relevantes se encuentra la definición de voceros oficiales y el diseño de mensajes claves adaptado a los diferentes públicos.

La propuesta se fundamenta en los principios de comunicación estratégica, gestión de riesgos y responsabilidad social empresarial, con el propósito de fortalecer la capacidad de respuesta del sector ante situaciones que afecten su imagen, credibilidad o continuidad operativa. En este sentido, el manual no solo se presenta como un recurso técnico, sino también como un instrumento pedagógico y cultural, capaz de fomentar una cultura organizacional orientada a la prevención, transparencia y resiliencia.

Para garantizar su efectividad, el manual ha sido diseñado con un lenguaje claro, sencillo y accesible para todo el personal de la empresa, promoviendo su comprensión y aplicación en todos los niveles de la organización. El contenido se ha estructurado de manera precisa, incluyendo información relevante y funcional que facilita su consulta en momentos de urgencia. En su primera parte, se presentan los datos generales del manual y su justificación dentro del contexto empresarial; posteriormente, se incluye una sección

dedicada al análisis del target y *stakeholders* de la organización, con el fin de que todos los integrantes comprendan mejor su entorno y su público.

Asimismo, el manual ofrece una contextualización detallada de las crisis organizacionales, abordando sus características, fases y etapas. Se incluye un espacio específico para la descripción general de estrategias y herramientas que pueden ser utilizadas en situaciones críticas, lo que permite a los integrantes de la organización ampliar su conocimiento sobre las alternativas disponibles. En el núcleo de la propuesta se desarrollan los tipos de crisis más frecuentes en el sector, acompañados de ejemplos que ilustran posibles escenarios de crisis que la empresa podría enfrentar.

Esta sección resulta fundamental, ya que permite a cada miembro de la organización comprender con claridad qué tipos de crisis se enfrenta, quién debe asumir la vocería, cómo se debe actuar, qué mensajes deben emitirse y cuáles son los canales adecuados para llegar de manera efectiva a cada público. Garantizando una comunicación alineada, coherente y adaptada a las necesidades de los involucrados, consolidando el manual como una guía práctica y operativa para la gestión de crisis.

Finalmente, se plantea la creación de un comité de crisis, integrado por los miembros clave de la organización. Este comité se estructura en dos enfoques esenciales: el núcleo de toma de decisiones, responsables de definir las estrategias y lineamientos generales, y la unidad de respuesta y ejecución, encargada de implementar las acciones de manera inmediata y eficaz. Además, se propone el diseño de un sistema de flujo de activación, que permita una respuesta rápida y adecuada según la naturaleza de la crisis, asegurando que la organización esté preparada para afrontar cualquier eventualidad.

A continuación se presenta el enlace para acceder al documento de “Manual de gestión de crisis comunicacional de la Inmobiliaria Beer House”

Figura 8. Enlace del Manual de Gestión de Crisis Comunicacional. Fuente: elaboración propia.

Contenido del manual

- ✓ Introducción
- ✓ Objetivos
- ✓ Justificación
- ✓ 1. Situación de la organización
- ✓ 1.1 Identidad y propósito
- ✓ 1.2 Misión
- ✓ 1.3 Visión
- ✓ 1.4 Valores
- ✓ 1.5 Cultura
- ✓ 1.6 FODA
- ✓ 1.7 Imagen y reputación
- ✓ 2. Target y Stakeholders
- ✓ 2.1 Target
- ✓ 2.2 Stakeholders
- ✓ 2.3 Mapa de stakeholders
- ✓ 3 Conceptualización del manual
- ✓ 3.1 Definición de una crisis
- ✓ 3.2 Crisis comunicacional
- ✓ 3.3 Características de una crisis
- ✓ 3.4 Fases de una crisis
- ✓ 3.4.1 Pre-crisis
- ✓ 3.4.2 Crisis
- ✓ 3.4.3 Post-crisis
- ✓ 3.5 Etapas de una crisis
- ✓ 4. Estrategias ante una crisis
- ✓ 5. Herramientas ante una crisis
- ✓ 6. Tipos de crisis
- ✓ 6.1. Crisis internas
- ✓ 6.2. Crisis externas
- ✓ 6.3. Crisis de servicio

- ✓ 6.4. Crisis de imagen o reputación
- ✓ 6.5. Crisis digitales
- ✓ 6.6. Crisis reputacionales
- ✓ 6.7. Crisis de seguridad
- ✓ 7. Comité de crisis
- ✓ 7.1. Núcleo de toma de decisiones (T.D)
- ✓ 7.2. Unidad de respuesta y ejecución (U.R)
- ✓ 7.3. Flujo de activación y responsabilidad
- ✓ 8. Bibliografía

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En la presente investigación se evidencia que el conocimiento sobre las crisis organizacionales en el ámbito empresarial es limitado, y aún más escaso en lo que respecta a las crisis comunicacionales. Esto pone de manifiesto que, para abordar adecuadamente este tema de estudio, el primer aspecto a considerar es que muchas de las personas involucradas no logran distinguir entre una crisis real y una problemática cotidiana, así como identificar con precisión el tipo específico de crisis que enfrentan. Como consecuencia, no cuentan con las herramientas necesarias para gestionar y resolver estas situaciones de manera efectiva, lo que incrementa el riesgo de impacto negativo tanto en la reputación como en la operatividad de las organizaciones.

El desarrollo de un Manual de Gestión de Crisis Comunicacional para la Inmobiliaria Beer House, permitió alcanzar los objetivos planteados y validar el eje central de la investigación: la existencia de un déficit estratégico en la gestión comunicacional de la organización. A través del enfoque metodológico adoptado, se confirmó una vulnerabilidad crítica tanto a nivel interno como sectorial. El 100% de las empresas inmobiliarias consultadas reconoció haber enfrentado situaciones adversas en los últimos años sin contar con protocolos formalizados para su abordaje, lo que evidencia una necesidad urgente de transitar hacia modelos comunicacionales preventivos y estructurados.

En el caso específico de Beer House, las entrevistas demostraron que la gestión de crisis se basa en la experiencia individual, sin la existencia de un comité de crisis, voceros designados ni procedimientos establecidos. Esta carencia incrementa el riesgo de incoherencia, desinformación y pérdida de credibilidad ante los públicos internos y externos. Asimismo, se identificó una limitada cultura organizacional orientada en la prevención, lo que refuerza la necesidad de herramientas formales que orienten la toma de decisiones en situaciones adversas.

Como respuesta a la problemática identificada, se desarrolló un Manual de Gestión de Crisis Comunicacional, el cual representa el principal aporte de este trabajo. Esta

herramienta proporciona una guía clara y estructurada sobre los pasos a seguir para enfrentar situaciones de alta tensión, ante distintos públicos, sin imponer una respuesta estandarizada. En cambio, promueve una cultura organizacional basada en la anticipación, transparencia y coherencia.

Se concluye que la implementación adecuada del manual fortalecerá la resiliencia organizacional, al establecer protocolos definidos que permitan a la empresa responder de manera oportuna, minimizando el impacto negativo de las crisis. En este sentido, la gestión comunicacional en contextos críticos no solo constituye una necesidad operativa, sino también un imperativo estratégico para posicionar una empresa de manera sólida y asegurar su sostenibilidad en el tiempo.

En función de los resultados obtenidos, se proponen las siguientes recomendaciones para fortalecer la gestión comunicacional de crisis en la Inmobiliaria Beer House y para que sirva de ejemplo para otras empresas del sector:

- Implementar el Manual de Gestión de Crisis Comunicacional de forma inmediata, asegurando su difusión interna y capacitación al personal involucrado.
- Conformar un Comité de Crisis Comunicacional con representantes de las áreas clave, estableciendo roles, responsabilidades y líneas de acción.
- Designar a los voceros oficiales y proporcionarles la capacitación necesaria.
- Realizar simulacros periódicos de crisis para evaluar la efectividad del manual y fortalecer la capacidad de respuesta.
- Establecer canales de comunicación internos y externos que permitan transmitir la información de forma eficiente.
- Fomentar la cultura organizacional preventiva, sensibilizando al personal sobre la importancia de la gestión de crisis.

- Actualizar el manual de forma periódica si hace falta, incorporando información de valor y nuevas tendencias comunicacionales.
- Integrar la gestión de crisis al plan estratégico de la empresa, asegurando que esté alineada con los objetivos institucionales.

De esta manera se busca no solo fortalecer la capacidad de respuesta de la empresa, sino ofrecer un modelo que pueda ser replicable a corto plazo para otras organizaciones que deseen avanzar a una gestión comunicacional más eficaz. Por otro lado, para las personas que deseen utilizar la comunicación de crisis como futuros trabajos de investigación se plantean las siguientes recomendaciones:

- Definir claramente el sector empresarial en el que aplicará el estudio para tener una capacidad de alcance suficiente.
- Justificar la elección del sector con datos actuales sobre su vulnerabilidad a crisis comunicacionales.
- Revisar autores clave en la comunicación organizacional y gestión de crisis.
- Incorporar teorías de comunicación estratégica, reputación corporativa y gestión de riesgos.
- Utilizar encuestas, entrevistas o grupos focales para identificar percepciones internas sobre la gestión de crisis.
- Aplicar un diagnóstico situacional que permita detectar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA).
- Destacar cómo el trabajo puede servir de modelo replicable para otras empresas del sector.
- Subrayar el valor del proyecto como herramienta para fortalecer la confianza y credibilidad institucional.

REFERENCIAS

Antezana, M. (2024) El verdadero significado de la reputación corporativa https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/el-verdadero-significado-de-la-reputacion-corporativa

Ansoff, I. (1990) *The Impact of Environmental Turbulence on Organizational Learning* https://pdfs.semanticscholar.org/0068/c39094041f53ce91a077aaa2be8d8179e436.pdf

Argenti, P. (2009) *Corporate Communication* https://es.slideshare.net/slideshow/corporate-communication-8th-edition-paul-a-argenti/278949086#6

Banks, F. (2020) La gestión de crisis file:///C:/Users/PC/Downloads/carlosbarrachina,+Gestor_a+de+la+revista,+Cap+11_+IURIS+TANTUM,+A%C3%B1o+XXXIV,+5a+%C3%A9poca,+n%C3%BAm+32,+dic+2020.pdf

Beck, U. (1992) La sociedad del riesgo: Hacia una nueva modernidad https://www.gub.uy/sistema-nacional-emergencias/sites/sistema-nacional-emergencias/files/documentos/publicaciones/La%2Bsociedad%2Bdel%2Briesgo%2Bhacia%2Buna%2Bnueva%2Bmodernidad%20-BECK.pdf

Bicaku, E. (2024) Personalidad de marca: una guía sencilla para una marca inolvidable https://looka.com/blog/brand-personality/

Código de Comercio (1995) https://docs.venezuela.justia.com/federales/codigos/codigo-de-comercio.pdf

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) https://www.oas.org/dil/esp/constitucion_venezuela.pdf

Coombs, C. (2007) Teoría de la Situación de la Comunicación de Crisis (SCCT) https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=9T4-uKcAAAAJ&citation_for_view=9T4-uKcAAAAJ:NJ774b8OgUMC

Costa, C. (2017) Comunicación de crisis, redes sociales y reputación corporativa. https://docta.ucm.es/entities/publication/3344ff5b-e3e9-4967-8506-81e2a38f293c

Covey, S. (1989) Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva https://www.colomos.ceti.mx/documentos/goe/los7HabitosGenteAltamenteEfectiva.pdf

Digital Business & Law School (2019) ¿Qué es la comunicación corporativa? https://es.eserp.com/articulos/que-es-comunicacion-corporativa/

Digital Business & Law School (2020) Crisis de reputación: ¿Cómo prevenirla y gestionarla? https://es.eserp.com/articulos/crisis-reputacion/

Drucker, P. (1993) Crisis cíclicas, según Peter Drucker https://mrhr.cl/crisis-ciclicas-segun-peter-drucker/#:~:text=Ese%20%C3%A9xito%20no%20permite%20cuestionarnos,un%20obst%C3%A1culo%20para%20su%20desarrollo.&text=La%20misi%C3%B3n%20se%C3%B1ala%20los%20entregarles,%2C%20atenderlos%2C%20orientarlos%20y%20conocerlos.

Fearn-Bank (2017) Comunicación de crisis https://mynews.es/comunicacion-de-crisis/

Fidias, A. (2012) El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica https://abacoenred.org/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf-1.pdf

Gómez, D. (2023) Comunicación externa: qué es, tipos, funciones y ejemplos https://blog.hubspot.es/marketing/comunicacion-externa

Grunig, J. (2008) La excelencia en las relaciones públicas https://www.researchgate.net/publication/373244532_Excellence_Theory_in_Public_Relations

Institute For Public Relations (2014) Gestión de crisis y comunicación https://instituteforpr.org/crisis-management-communications/#:~:text=Plan%20de%20gesti%C3%B3n%20de%20crisis&text=U

n%20PGC%20proporciona%20listas%20de,y%20responsabilidades%20durante%20una%20crisis.

MarketingDirecto (2025) Manual de crisis https://www.marketingdirecto.com/diccionario-marketing-publicidad-comunicacion-nuevas-tecnologias/manual-de-crisis

Merino, M. (2016) Comunicación y crisis: un plan estratégico. https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1og2Sb7F-mmLVf5umLLFpw_f7MqhcKXkm

Medina, R. (2017) Comunicación en situaciones de crisis: Factores de éxito que favorecen su eficacia. https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1og2Sb7F-mmLVf5umLLFpw_f7MqhcKXkm

Morales, M. (2015) Efectos de la velocidad organizativa: crisis en la empresa y resultados medioambientales https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1og2Sb7F-mmLVf5umLLFpw_f7MqhcKXkm

Reyes, M. (2014) Gestión de crisis comunicacionales: Análisis de modelos en la ruta de sistematizar un diseño integral de anticipación y mitigación de impactos en la reputación corporativa https://repositoriobiblioteca.udp.cl/PT4703.pdf

Robbins y Judge (2009) Cultura Organizacional https://www.redalyc.org/journal/5886/588663787016/html/

Ley Orgánica de la Jurisdicción Contencioso Administrativa (2010) http://www.contraloriaestadotachira.gob.ve/site/uploads/pdf/normativa_legal/Ley%20Organica%20de%20la%20Jurisdiccion%20Contencioso%20Administrativa%202010.pdf

Ley Orgánica del Tribunal Supremo de Justicia (2004) https://docs.venezuela.justia.com/federales/leyes-organicas/ley-organica-del-tribunal-supremo-de-justicia.pdf

Ley del Sistema de Justicia (2009) https://pandectasdigital.blogspot.com/2016/08/ley-del-sistema-de-justicia.html

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012) https://oig.cepal.org/sites/default/files/2012_leyorgtrabajo_ven.pdf

Porras, J (2017) Informalidad, crisis del mundo del trabajo y nuevas organizaciones https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1og2Sb7F-mmLVf5umLLFpw_f7MqhcKXkm

Schroeder, J. (2021) Crisis Management: ¿por qué es importante tener un plan de gestión de crisis? https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/crisis-management-por-que-es-importante-tener-un-plan-de-gestion-de-crisis

Schroeder, T. (2024) Gestión de crisis: por qué es importante y cómo hacerlo https://blog.softexpert.com/es/plano-gestion-de-crisis/

Seeger et al. (2003) La gestión de crisis https://revistas.anahuac.mx/index.php/iuristantum/article/view/654/692#toc

Tamayo y Tamayo (2004) Importancia de la metodología https://luisdoubrontg.school.blog/metodologia-segun-autores/

Torres L. (2012) La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1og2Sb7F-mmLVf5umLLFpw_f7MqhcKXkm

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de población externa

Cuestionario semiestructurado para población externa

Datos generales

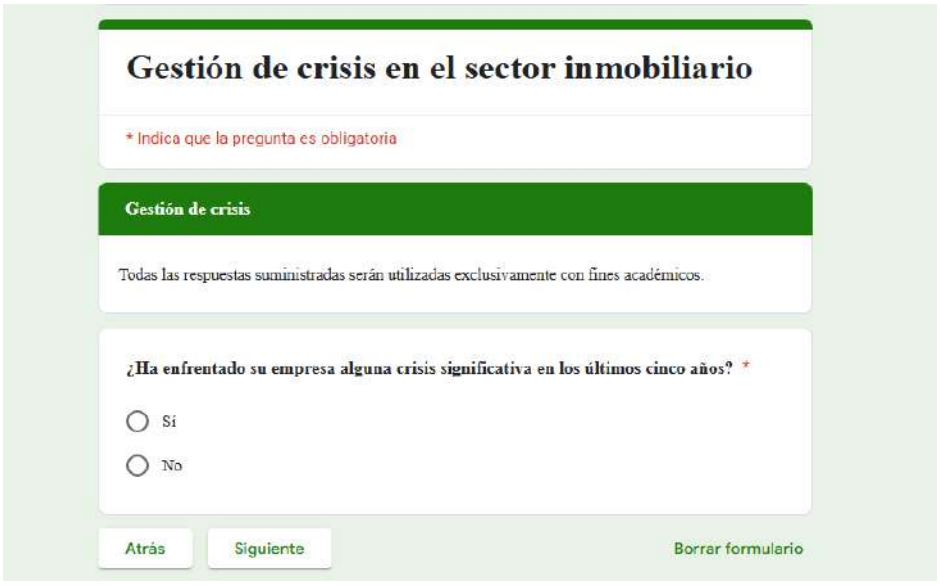
- Nombre de la empresa:
- Cargo dentro de la empresa:
- Años de experiencia en el sector inmobiliario:

Esta encuesta tiene un propósito exclusivamente académico y se realizará con el fin de recopilar información para el estudio en curso. Los datos obtenidos serán tratados con confidencialidad y no serán divulgados a terceros ni utilizados para fines externos.

Cuestionario:

- ¿Ha enfrentado su empresa alguna crisis significativa en los últimos cinco años? (Cerrada)
- ¿Considera que la empresa estaba preparada para afrontar la crisis? (Cerrada)
- ¿Cuáles han sido los principales desafíos en la gestión de crisis dentro del sector inmobiliario en Caracas? (Abierta)
- ¿La empresa cuenta con un manual de gestión de crisis? (Cerrada)
- ¿El manual de gestión de crisis incluye aspectos que considera útiles para su empresa? (Cerrada)
- En caso de ser afirmativa, ¿qué aspectos considera útiles? (Abierta)
- Desde su experiencia, ¿qué elementos deberían incluirse en un manual de crisis para mejorar su efectividad en el sector inmobiliario? (Abierta)
- ¿Cree que la implementación adecuada de un manual de gestión de crisis podría fortalecer la resiliencia organizacional de su empresa? (Cerrada)
- ¿Crees que es importante tener una estrategia de comunicación en momentos de crisis reputacional? (Cerrada)
- ¿Qué estrategia/actividades comunicacionales considera importantes cuando se atraviesa una crisis? (Abierta)
- ¿Qué prácticas considera fundamentales para la prevención y gestión efectiva de crisis en el sector inmobiliario? (Abierta)

Anexo 2. Formato de cuestionario



¿Considera que la empresa estaba preparada para afrontar la crisis? *

- Sí
- No

Atrás Siguiente Borrar formulario

¿Cuáles han sido los principales desafíos en la gestión de crisis dentro del sector inmobiliario en Caracas? *

Tu respuesta

¿La empresa cuenta con un manual de gestión de crisis? *

- Sí
- No

Atrás Siguiente Borrar formulario

¿El manual de gestión de crisis incluye aspectos que considera útiles para su empresa? *

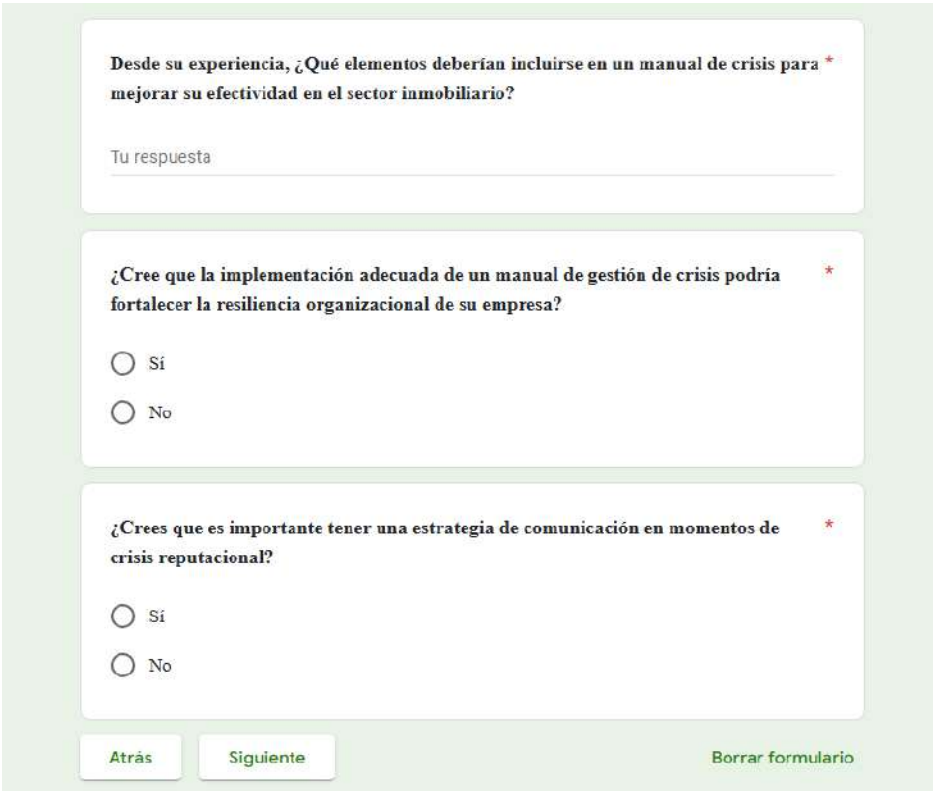
- Sí
- No

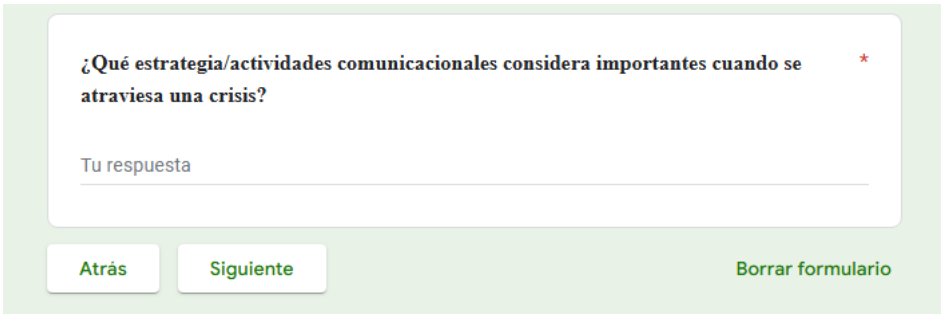
Atrás Siguiente Borrar formulario

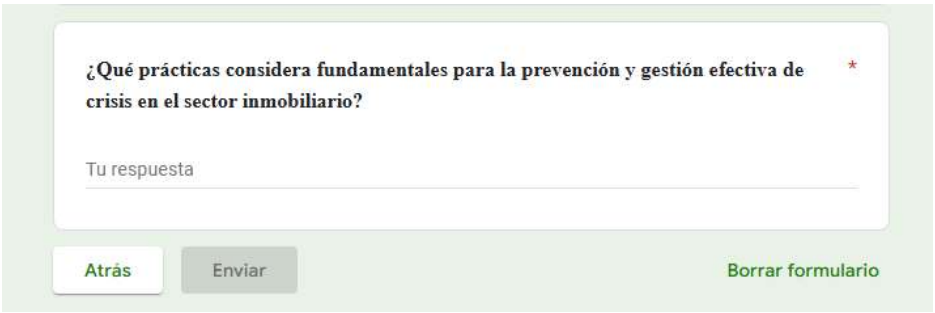
En caso de ser afirmativa ¿Qué aspectos considera útiles? *

Tu respuesta

Atrás Siguiente Borrar formulario


Desde su experiencia, ¿Qué elementos deberían incluirse en un manual de crisis para mejorar su efectividad en el sector inmobiliario? *
Tu respuesta
¿Cree que la implementación adecuada de un manual de gestión de crisis podría fortalecer la resiliencia organizacional de su empresa? *
Sí
No
¿Crees que es importante tener una estrategia de comunicación en momentos de crisis reputacional? *
Sí
No
Atrás
Siguiente
Borrar formulario


¿Qué estrategia/actividades comunicacionales considera importantes cuando se atraviesa una crisis? *
Tu respuesta
Atrás
Siguiente
Borrar formulario


¿Qué prácticas considera fundamentales para la prevención y gestión efectiva de crisis en el sector inmobiliario? *
Tu respuesta
Atrás
Enviar
Borrar formulario

Anexo 3. Entrevista de población interna

Entrevista semiestructurada para la Inmobiliaria Beer House

Datos generales del entrevistado

- Nombre de la empresa: Inmobiliaria Beer House
- Cargo dentro de la empresa:
- Años de experiencia en el sector:

Preguntas

- ¿Ha enfrentado la inmobiliaria alguna crisis significativa en los últimos años?
- ¿Considera que la empresa cuenta con protocolos efectivos para gestionar crisis organizacionales?
- ¿De qué manera cree que las crisis afectan la reputación y estabilidad de la empresa en el mercado inmobiliario?
- ¿Existe un equipo especializado o un departamento encargado exclusivamente de la gestión de crisis dentro de la empresa?
- ¿La empresa lleva a cabo simulaciones o programas de capacitación periódicos para preparar a los empleados ante posibles crisis?
- ¿Cómo se gestiona la comunicación interna y externa durante una crisis?
- ¿Qué herramientas o canales de comunicación considera más efectivos para transmitir información crucial a los empleados y clientes en momentos de crisis?
- Desde su perspectiva, ¿qué aspectos podrían optimizarse en la estrategia de comunicación de crisis dentro de la empresa?
- ¿Cuáles considera que son los elementos indispensables para incluir en un manual de gestión de crisis organizacional?
- ¿Cómo cree que el manual de crisis podría fortalecer la resiliencia organizacional en el sector inmobiliario?