

LA GESTIÓN DE CRISIS *CRISIS MANAGEMENT*

ATHANASIOS HRISTOULAS
ITAM, México
hristoulas.athanasios@gmail.com

SOFÍA CHONG
ITAM, México
sofi_chong_d@hotmail.com

RESUMEN:

Para lograr manejarlas adecuadamente las crisis, primero es necesario entender qué son y cuáles son sus principales características. Existe una gran cantidad de literatura al respecto y no es posible asignarle una sola definición al término. Si se analiza la teoría de la crisis, lo más factible es encontrar cuatro corrientes de pensamiento. La primera se refiere a la crisis solamente como una amenaza, la segunda define el concepto como un periodo de interrupción, la tercera combina las visiones de amenaza e interrupción y la cuarta presenta las dos caras de una crisis. La negativa está asociada con el peligro que representan este tipo de fenómenos y la positiva con las nuevas oportunidades de cambio que éstos propician.

Palabras clave:

Crisis, gestión de crisis, amenaza, oportunidades.

ABSTRACT:

In order to properly manage crises, it is first necessary to understand what they are and what their main characteristics are. There is a large body of literature on this and it is not possible to assign a single definition to the term. If the theory of the crisis is analyzed, the most feasible is to find four currents of thought. The first refers to the crisis only as a threat, the second defines the concept as a period of interruption, the third combines the views of threat and interruption,

and the fourth presents both sides of a crisis. The negative is associated with the danger posed by this type of phenomenon and the positive with the new opportunities for change that they promote.

Keywords:

Crisis, crisis management, threat, opportunities.

En la actualidad, la humanidad está acostumbrada a presenciar diversos tipos de crisis. Continuamente ocurren desastres naturales, como inundaciones, tsunamis e incendios forestales. De igual manera, tienen lugar muchas catástrofes causadas por el hombre, como los ataques terroristas y las crisis económicas, tecnológicas y organizacionales. Estos diferentes tipos de crisis representan siempre un período de discontinuidad. Es decir, se trata de situaciones en las que los valores centrales de una organización o sistema llegan a estar bajo amenaza, y se requiere de un manejo especial y una toma de decisiones crítica.¹

Para lograr manejarlas adecuadamente, primero es necesario entender qué son las crisis y cuáles son sus principales características. Existe una gran cantidad de literatura al respecto y no es posible asignarle una sola definición al término. Si se analiza la teoría de la crisis, lo más factible es encontrar cuatro corrientes de pensamiento. La primera se refiere a la crisis solamente como una amenaza, la segunda define el concepto como un periodo de interrupción, la tercera combina las visiones de amenaza e interrupción y la cuarta presenta las dos caras de una crisis. La negativa está asociada con el peligro que representan este tipo de fenómenos y la positiva con las nuevas oportunidades de cambio que éstos propician.²

A pesar de la falta de claridad sobre lo que debería constituir una crisis, es posible establecer tres condiciones específicas que la caracterizan. La primera, el elemento sorpresa, es decir, que la crisis debe suceder de manera inesperada. La segunda, que la crisis debe representar una amenaza seria hacia metas importantes. La tercera, que la crisis debe requerir una reacción inmediata, es decir, que se tiene poco tiempo y no se puede posponer la respuesta.

Es de suma importancia no solamente adoptar los tres elementos descritos anteriormente, sino además tomar en cuenta como cuarto elemento la necesidad de un cambio. La crisis debería ser vista como “un proceso de transformación en el que el viejo sistema ya no se puede mantener”.³ Si no se requiere una transformación, este suceso podría describirse con mayor precisión como una falla o un incidente.

Este artículo no pretende ahondar en el tema conceptual sobre la cuestión de las crisis, sino enfocarse en cómo la ocurrencia constante de estas ha llevado

¹ ZAMOUM, K. y SERRA GORPE, T., “Crisis Management: A Historical and Conceptual Approach for a Better Understanding of Today’s Crises”, en HOLLA, Katarina; RISTVEJ, Jozef y TITKO, Michal, *Crisis Management - Theory and Practice*, Londres, Intechopen, 2018, p. 204.

² GAO, J., *Human resource and reputational crises in Chinese organizations* (tesis doctoral), Estonian Business School, Tallinn, Estonia, 2010, p. 15.

³ VENETTE, S. J., *Risk communication in a High Reliability Organization: APHIS PPQ’s inclusion of risk in decision making*. Ann Arbor, MI, UMI Proquest Information and Learning, 2003.

a la creación de diferentes modelos para poder manejarlas. El objetivo del presente artículo es entender, por medio de la evolución de los principales modelos para la gestión de crisis, por qué en un mundo globalizado el modelo integrado es el más apropiado para gestionarlas de manera efectiva.

Este documento se centrará primero, de manera general, en qué es la gestión de crisis y cuál es su relevancia. Después, la discusión se concentrará en explicar los principales modelos de gestión de crisis. En esta parte se analizará la evolución que estos modelos fueron teniendo conforme la manera de definir y comprender el manejo de crisis fue adquiriendo mayor complejidad. De manera más concreta, en esta sección se explicará cómo los modelos lineales abrieron paso a los modelos circulares y éstos a una perspectiva más sutil, que entiende la gestión de crisis como una disciplina continua e integrada.

En la tercera parte se expondrá de manera más detallada el modelo integrado, sus diferentes etapas y la relevancia de su uso. Finalmente, se darán las conclusiones. En esta sección se hablará de cómo la gestión de crisis sigue siendo un campo de investigación en evolución y, por lo tanto, todavía hay áreas en las que es posible mejorar, particularmente en el caso de México.

I. LA GESTIÓN DE CRISIS

La gestión de crisis se puede definir como el proceso por el cual una comunidad u organización hace frente a un evento inesperado que amenaza con dañar su estructura, sus partes interesadas o al público en general. Según Seeger, Sellnow y Ulmer,⁴ 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.⁵

Según Feran Banks, 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. Dado que el objetivo principal de gestionar una crisis es garantizar una respuesta rápida y adecuada, tener una planificación estratégica facilita la eliminación de riesgos y, por lo tanto, aumenta la posibilidad de adquirir mayor control sobre la situación y responder efectivamente.⁶

Cabe mencionar que, para garantizar una respuesta efectiva, no solamente debe haber una planificación estratégica. A diferencia de la gestión de riesgos, que solamente busca evaluar amenazas potenciales y encontrar las mejores formas de evitarlas, la gestión de crisis implica hacer frente a las amenazas antes, durante y después de que hayan ocurrido. En este sentido, esta gestión no debe verse

⁴ ULMER, Robert; SEEGER, Matthew y SELLNOW, Timothy, "Post-Crisis Communication and Renewal: Expanding the Parameters of Post-Crisis Discourse", *Public Relations Review*, vol. 33, no. 2, junio de 2007, pp. 130-134.

⁵ Citado en GAO, J., *op. cit.*, p. 16.

⁶ Citado en Institute for Public Relations, "Crisis Management and Communications", en *IPR website*, 30 de octubre de 2007. Consulta en: <https://instituteforpr.org/crisis-management-and-communications/>

solamente como una respuesta táctica reactiva, sino como un proceso que puede ser dividido en tres fases: precrisis, crisis y postcrisis.⁷

Según Seeger, Sellnow y Ulmer (2003), este modelo de tres fases es único en el sentido de que no está específicamente relacionado con algún teórico, sino que “parece haber surgido como un marco analítico general de varios esfuerzos de investigación”.⁸ En este modelo, la fase de precrisis se ocupa básicamente de la prevención y la preparación ante una posible crisis. La segunda fase consiste en ejecutar lo practicado en la etapa anterior, con el fin de reducir los impactos negativos. Finalmente, en la última fase se debe evaluar el desempeño que se obtuvo al gestionar la crisis e identificar qué está funcionando y qué necesita ser mejorado para la próxima ocasión.⁹

Según J. Gao,¹⁰ desde los años sesenta del siglo pasado, cuando se estableció la teoría de la gestión de crisis, varios académicos han desarrollado modelos para evaluar el manejo de estos fenómenos. Algunos ejemplos son Hermann en 1963, Sethi en 1977, Little John en 1983, Fink en 1986, Ulmer y Snider en 1998, Mitroff en 2005 y Boin en 2008. Sin embargo, a pesar de la constante evolución de los modelos para la gestión de crisis, el de tres etapas se ha posicionado como una aproximación lo suficientemente general y, por lo tanto, la mayoría de los académicos lo ha retomado para el desarrollo de sus propios modelos.

Según Coombs¹¹ las tres etapas del modelo pueden ser entendidas como macro-etapas. Esto permite que cada una de ellas pueda contener varias subetapas más específicas que varían según el modelo que se adopte. A continuación, con base en la revisión teórica de la literatura sobre la gestión de crisis se discutirán los tres modelos que han contribuido de manera relevante a lograr una mayor efectividad al momento de manejar las crisis. Los tres modelos contienen las etapas de precrisis, crisis y poscrisis. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, las subetapas de cada uno son diferentes.

II. LA EVOLUCIÓN DE LOS MODELOS PARA GESTIONAR LAS CRISIS

El primer modelo que se discutirá es el de Littlejohn, el cual representa una de las primeras fases de la evolución en la literatura de gestión de crisis.¹² Según Ahari (2004), este modelo consta de seis etapas y ofrece las pautas básicas para gestionar una crisis. Las primeras tres etapas consisten en: diseñar la estructura

⁷ CHAN, T.J., y MOHD HASAN, N.A., “Apple versus Samsung Patent Lawsuit: An Issue and Crisis Management Approach”, en *International Journal of Law, Government and Communication*, vol. 2, no. 5, septiembre de 2017, p. 3.

⁸ Citado en BOUDREAUX, B., *Exploring a multi-stage model of crisis management: utilities, hurricanes, and contingency* (tesis de maestría), University of Florida, Gainesville, Florida, 2005, p. 5.

⁹ Institute for Public Relations, *op. cit.*

¹⁰ GAO, J., *op. cit.*

¹¹ COOMBS, W., “A Need for More Crisis Management Knowledge”, en COOMBS, W., *Ongoing Crisis Communication*, Texas, SAGE Publications, 2015, pp. 17-33.

¹² KOUSHAFFARD, Shirin, “Strategy in Crisis Management”, *Munich Personal RePEc Archive*, paper no. 64734, junio de 2015, p. 13.

organizativa de la gestión de crisis; seleccionar al equipo apropiado y llevar a cabo los entrenamientos; y realizar simulaciones para pulir la manera de responder a la posible crisis. Una vez cumplidos estos pasos, las últimas tres etapas consisten en: plantear los escenarios dentro de una crisis que podrían ocasionar problemas críticos; establecer el plan apropiado para resolverlos; y aplicar el contenido del plan establecido.¹³

La fase de precrisis consiste únicamente en la capacitación y la simulación de problemas cruciales. Sin embargo, no se da importancia a la tarea de monitorear sucesos que podrían propiciar una crisis, por lo que la crítica que se hace al modelo y el motivo principal de su evolución se centran en esto. En 1986, Fink desarrolló un modelo en el que se identifican las señales de advertencia que preceden a la crisis. Para establecer las etapas de su modelo, Fink decidió hacer referencia a las cuatro fases de una enfermedad médica.

La primera es la etapa prodrómica. En este periodo, los encargados de manejar la crisis intentan identificarla a medida que comienzan a surgir indicios de ésta, como ocurre con las enfermedades. Posteriormente se llega a la fase aguda, en la que surge la crisis y genera un daño. Cabe notar que, si se identificó con éxito una crisis durante la etapa prodrómica, se puede reducir la gravedad del daño que causa.

Más tarde ocurre la etapa crónica, que se refiere a los efectos duraderos de la crisis. Por ejemplo, cuando ocurre un desastre natural, las consecuencias del incidente pueden tardar semanas, meses o incluso años en repararse. Finalmente, sucede la etapa de resolución. Esta etapa identifica una señal clara que indica que la crisis ya no representa una preocupación para las organizaciones o grupos de interés.¹⁴

Aunque se considera que el enfoque de Fink es uno de los primeros en tomar en cuenta las señales de advertencia al momento de manejar una crisis, este modelo, al igual que el de Littlejohn, presenta una estructura de pensamiento lineal. Esto significa que lo aprendido de una crisis ya no es discutido en las siguientes. A diferencia del proceso cíclico, el proceso lineal no representa continuidad, es decir, la etapa de resolución marca definitivamente el final de la función de gestión de crisis.¹⁵

Por otro lado, el modelo de Mitroff presenta una estructura cíclica. Este modelo, expuesto en 1994, divide la gestión de crisis en cinco etapas: detección de señales, sondeo y prevención, contención de daños, recuperación y aprendizaje. A continuación, se abordan a detalle estas fases.

Durante la etapa de detección de señales, se debe reconocer y actuar sobre los indicadores tempranos de una crisis para prevenirla. La segunda etapa consiste en planificar sistemáticamente los pasos a seguir ante una crisis, utilizando como base el conocimiento adquirido en las anteriores. Esta etapa no se aborda en los dos modelos previos, puesto que toma como referencia otras crisis para determinar formas de prevenir una nueva.

¹³ Citado en KOUSHAFARD, *op. cit.*, p. 14.

¹⁴ BOUDREAUX, B., *op. cit.*, pp. 10-12.

¹⁵ COOMBS, *op. cit.*, p. 7.

Una vez planificados los pasos que se deberán seguir antes de una crisis, ya se puede llevar a cabo la contención de daños al momento de desatarse la crisis. Después, durante la etapa de recuperación, los miembros de la organización trabajan para llegar hacia el final de la crisis. Finalmente, durante la etapa de aprendizaje, se asimilan las lecciones para actuar mejor en ocasiones futuras.¹⁶

Es posible apreciar que la diferencia entre los modelos anteriores y el de Mitroff se encuentra fundamentalmente en el proceso de aprendizaje. Para Mitroff la última fase del modelo no marca el final del proceso de gestión de crisis, sino que representa un nuevo comienzo que consiste en aplicar a las crisis venideras lo que se aprendió.¹⁷

Ahora bien, surge la pregunta ¿Qué otro posible cambio o adición se le puede hacer a este modelo? Puede parecer que ya se ha incluido todo, desde las etapas hasta la manera más efectiva de prevenir crisis futuras. Sin embargo, no importando si se habla de una aproximación lineal o cíclica, todavía hay un elemento que debe cambiar: los modelos deben dejar de definirse por etapas.

Si un modelo está definido por etapas quiere decir que, durante la gestión de una crisis, para pasar a la siguiente etapa, la anterior debe completarse. Por ejemplo, en el modelo de Fink, para pasar a la etapa crónica, primero hay que atravesar por la aguda. En este sentido, el proceso de gestión de crisis se considera como una sucesión de acciones claramente delimitadas, más que como un conjunto de actividades que pueden suceder al mismo tiempo.¹⁸

III. EL MODELO INTEGRADO

Solo hasta finales de los años noventa, académicos como Pauchant y Mitroff comenzaron a considerar la necesidad de una visión integrada para el modelo de gestión de crisis.¹⁹ Esta necesidad surgió cuando las investigaciones probadas empíricamente demostraron que cualquier etapa del modelo de gestión de crisis podría ser al mismo tiempo la causa o incluso el efecto de otra crisis.²⁰

Según Jaques (2008), se comenzó a tomar en cuenta que la tendencia a considerar los modelos de gestión de crisis de una manera muy estrecha podría inclusive ser más peligrosa. Él comentó que esto se debe a que los modelos anteriores, al centrarse en una etapa y no en todo el proceso, podrían crear una mayor propensión a ocasionar las crisis.²¹

Conforme ha avanzado la era de la globalización, se han modernizado la tecnología y la composición de los medios de comunicación. Esto también ha

¹⁶ *Ibidem*, p. 8.

¹⁷ *Ídem*.

¹⁸ JAQUES, T., "Issue management and crisis management: An integrated, non-linear, relational construct", en *Public Relations Review*, vol. 33, no. 2, pp.147-157, junio de 2007.

¹⁹ *Ibidem*, p. 150.

²⁰ PERGEL, R. y PSYCHOGIOS, A., "Making Sense of Crisis: Cognitive Barriers of Learning in Critical Situations", en *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, vol. 1, no. 2, 2013, p. 185.

²¹ Citado en PERGEL, R. y PSYCHOGIOS, A., *op. cit.*, pp. 185-186.

abonado a la necesidad de adoptar un modelo integrado que se adapte al actual panorama cambiante.²² De hecho, el informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) sobre los futuros impactos globales muestra cómo el cambio en la estructura de las crisis ha hecho que estas ya no puedan ser enfrentadas adecuadamente:

Entre los ejemplos del 11 de septiembre de 2001, los brotes de pandemia de SARS y H1N1 en 2003 y 2009, el tsunami del océano Índico de 2004, el huracán Katrina en 2005, la erupción volcánica de Islandia de 2010 y su nube de ceniza en Europa o el terremoto de Tohoku de 2011 en el este de Japón [...]. Los procesos y estructuras utilizados mostraron ser insuficientes para lograr enfrentar las crisis adecuadamente.²³

El informe de la OCDE explica que el cambio en la estructura de las crisis se debe específicamente a tres factores. Primero, la inesperada gran escala de las crisis sin importar si surgen en el sector climático, social, financiero o de salud. Segundo, el carácter transfronterizo de las crisis, ya que éstas se pueden dar entre naciones, estados u otras autoridades locales. Tercero, las fallas en el flujo de información, ya que nuevos tipos de actores como organizaciones no gubernamentales, empresas privadas de seguridad y milicias no conectadas directamente con los Estados, crean un ambiente mucho más complejo que dificulta la efectividad para gestionar una crisis.²⁴

En ese sentido, “a medida que las sociedades se vuelven más complejas e interconectadas, también se vuelven cada vez más vulnerables y expuestas”.²⁵ Para adaptarse a este nuevo contexto, los sistemas de gestión de crisis deben tener en cuenta un sistema integrado, que no trabaje por etapas, sino como un conjunto. El modelo de gestión de crisis propuesto por T. Jaques mostrado a continuación (Figura 1) refleja una posible solución para gestionar las crisis de manera efectiva.

²² CHAN, T.J. y MOHD Hasan, N.A., *op. cit.*, p. 2.

²³ BAUBION, C., “OECD Risk Management: Strategic Crisis Management”, *OECD Working Papers on Public Governance*, no. 23, OECD Publishing, 2011, p. 6.

²⁴ *Ídem*.

²⁵ *Ibidem*, p. 8.

Figura 1. Modelo integrado para la gestión de crisis



Nota. Fuente: Jaques, T. (2007). Issue management and crisis management: An integrated, non-linear, relational construct. *Public Relations Review*. Volumen (33), p.50.

Según este modelo, la gestión de crisis debe entenderse como una disciplina dinámica en la que las cuatro divisiones: prevención, preparación para la crisis, gestión de incidentes de crisis y gestión posterior a la crisis, están interconectadas e influenciadas entre sí. Asimismo, Jaques (2007) indica que mientras los hemisferios de la gestión de crisis y la gestión precrisis (incluidos en la parte superior de la Figura 1), tienen una relación temporal obvia, los elementos individuales alrededor del círculo pueden ocurrir solapados o simultáneamente.

Las flechas dentro de la figura son un ejemplo de cómo distintos elementos pueden ocurrir simultáneamente. Al mismo tiempo que los gestores del conflicto están lidiando con los impactos posteriores a la crisis podría llegar a reconocerse una nueva. Incluso podrían darse casos en los que se deba gestionar una crisis directamente, sin pasar por la etapa de reconocimiento. Tal es el caso de los brotes de enfermedad por el virus del Ébola (EVE) de 2014 a 2016.

Según la Asociación de Microbiología y Salud,²⁶ el EVE se encontraba desde 1976 en la República Democrática del Congo (RDC) y Sudán; ambos países se encontraban en una crisis, RDC con más de 284 casos y 151 muertes y Sudán con 318 casos y 280 muertes. Asimismo, ambos países se encontraban en la fase de prevención de crisis, ya que con la finalidad de evitar el esparcimiento del virus escaneaban alertas tempranas y gestionaban los problemas y riesgos que pudieran llevar a que el virus tuviera un alcance más lejano a otras regiones.

Otros países en África, conscientes de que el virus estaba presente, se encontraban preparándose para la crisis. Estos países de 1996 a 2012 lograron prevenirla bastante bien, siendo Uganda el único que presentó más de 150 casos y muertes. Sin embargo, en febrero del 2014 se detectó en Guinea y Sierra Leona un nuevo brote de fiebre hemorrágica causado por el virus Ébola, que luego se extendió a más países, dejando 59 muertes declaradas entre los 80 casos detectados. Después, en marzo los Servicios de Salud de Liberia indicaron seis casos sospechosos de estar infectados por el virus, y para octubre se registraron las peores cifras de bajas, con más de 4.500 muertes en todo el continente africano.

Es posible notar cómo estos países no experimentaron la fase de prevención de crisis y directamente tuvieron que reconocerla y gestionarla. Asimismo, mientras ocurría la crisis, la Organización Mundial de la Salud (OMS) se encontraba trabajando en una vacuna. Es decir, la OMS estaba aplicando las lecciones aprendidas de esta crisis, para la próxima, mientras que la crisis actual ni siquiera había terminado en África.

Al mismo tiempo, mientras los casos y muertes seguían aumentando, los encargados de la administración de salud en todos los países estaban muy atentos. En países como Estados Unidos, una vez presentados casos del EVE en Dallas y Nueva York, las autoridades decidieron prohibir todos los vuelos desde África para evitar una posible crisis. En Madrid, para prevenir esta crisis, se estaban aplicando los tratamientos experimentales de supervivientes de ébola, así como antivirales aprobados para combatir el virus.

De manera resumida, mientras Sudán y la RDC se encuentran en una crisis, unas regiones en África se encuentran previniendo la crisis y otras gestionando la crisis. La OMS se encuentra intentando generar impactos posteriores a la crisis, mientras que países como Estados Unidos y España se encuentran previniendo la crisis.

Este es un ejemplo de muchos que muestra la globalización de las crisis y la importancia de utilizar el modelo integrado, ya que este abarca un proceso de conexión que permite una mejor gestión de crisis. En lugar de tener una serie de pasos que deben realizarse de manera secuencial, se trata de una cooperación entre disciplinas relacionadas e integradas.²⁷

²⁶ Asociación de Microbiología y Salud (AMYS). *Brote de enfermedad por el virus Ébola (EVD) 2014*, 20 de junio de 2016.

²⁷ JAQUES, T., *op. cit.*, p. 150.

A pesar de que este nuevo modelo integrado aborda las debilidades identificadas en los modelos teóricos anteriores, cabe destacar que utilizarlo no es suficiente para manejar las crisis efectivamente. Se debe tomar en cuenta que la gestión de crisis del siglo XXI se enfrenta a tratar con lo desconocido, lidiar con varios niveles administrativos, distintos países, organizaciones internacionales, organizaciones no gubernamentales, medios de comunicación y ciudadanos bien informados.²⁸

Además de utilizar el modelo integrado, es necesario lograr la cooperación entre las diferentes instituciones y los distintos actores para enfrentar las nuevas crisis que provienen de una gama más amplia de fuentes, algunas claramente identificables y otras no.

IV. CONCLUSIÓN

Los diferentes modelos presentados muestran que se han logrado grandes avances a la hora de gestionar las crisis. En lo particular, ha mejorado notablemente el contacto entre los analistas y los tomadores de decisiones. La manera en que éstos intercambian información y se retroalimentan mutuamente son aspectos primordiales para lograr una gestión de crisis efectiva.

Sin embargo, este intercambio de información en ambos sentidos todavía no ha llegado al punto que debería. Especialmente en el caso de México sigue existiendo una barrera entre quienes crean la teoría de la gestión de crisis y quienes la practican. Esta falta de cooperación entre instituciones ha hecho que el manejo de crisis en México sea poco efectivo.

Asimismo, la efectividad del manejo de crisis también se ha visto afectada por el hecho de que en México es muy difícil que las lecciones aprendidas se transmitan. A medida que cambian los gobiernos, también cambia la manera como se hacen las cosas y, por ende, se rompen muchos lazos y conexiones que se establecieron en el período anterior. A diferencia de otros países, en México todavía existe una falta de memoria institucional que debería combatirse cuanto antes.

No obstante, México ha tenido avances importantes en el manejo de crisis, particularmente en el caso de los terremotos. Un ejemplo de esto es el plan SISMO, impulsado por la Secretaría de Gobernación. En él, distintos grupos (como el Ejército, la Armada, las coordinaciones estatales de protección civil, organizaciones académicas y de la sociedad) trabajaron en conjunto para organizar una estrategia y responder de manera efectiva ante un posible terremoto y tsunami en Guerrero. Mientras que con el plan SISMO México se encuentra más preparado para gestionar la crisis, aún se tiene que promover más este tipo de planificación y coordinación en el país.

Asimismo, conforme las crisis son a menudo sin precedentes y transfronterizas, es necesario que haya un intercambio de información y cooperación entre las instituciones paralelas de distintos países. La clave para prepararse ante este nuevo tipo de crisis radica en la capacidad para organizar una respuesta común

²⁸ BAUBION, *op. cit.*, p. 8.

hacia objetivos compartidos. Para esto es necesario que México tome en cuenta las habilidades de diferentes instituciones con distintas lógicas y maneras de manejar las crisis.

Finalmente, se debe considerar que muchos de los modelos para gestionar las crisis son muy genéricos y es necesario que se ajusten a las particularidades de diferentes sociedades, culturas y sistemas políticos. La investigación futura en México con respecto a la gestión de crisis se debería enfocar en analizar cómo adaptar los modelos y la investigación ya realizada a las particularidades del país.

BIBLIOGRAFÍA

- Asociación de Microbiología y Salud (AMYS). *Brote de enfermedad por el virus Ébola (EVD) 2014*, 20 de junio de 2016. Consulta en: <http://www.microbiologiaysalud.org/noticias/brote-de-enfermedad-por-el-virus-ebola-evd-2014>
- BAUBION, C., “OECD Risk Management: Strategic Crisis Management”, OECD Working Papers on Public Governance, no. 23, OECD Publishing, 2013.
- BOUDREAUX, B., *Exploring a multi-stage model of crisis management: utilities, hurricanes, and contingency* (tesis de maestría), University of Florida, Gainesville, Florida, 2005.
- CHAN, T.J., & MOHD HASAN, N.A., “Apple versus Samsung Patent Lawsuit: An Issue and Crisis Management Approach”, en *International Journal of Law, Government and Communication*, vol. 2, no. 5, septiembre de 2017, pp.1-12.
- COOMBS, W., “A Need for More Crisis Management Knowledge”, en COOMBS, W., *Ongoing Crisis Communication*, Texas, SAGE Publications, 2015, pp. 17-33.
- GAO, J., *Human resource and reputational crises in Chinese organizations* (tesis doctoral). Estonian Business School, Tallinn, Estonia, 2010.
- Institute for Public Relations, “Crisis Management and Communications”, en *IPR* website, 30 de octubre de 2007. Consulta en: <https://instituteforpr.org/crisis-management-and-communications/>
- JAQUES, T., “Issue management and crisis management: An integrated, non-linear, relational construct” en *Public Relations Review*, vol. 33, no. 2, junio de 2007, pp.147-157.
- KOUSHAFARD, Shirin, ”Strategy in Crisis Management”, *Munich Personal RePEc Archive*, paper no. 64734, junio de 2015.
- PERGEL, R. y PSYCHOGIOS, A., “Making Sense of Crisis: Cognitive Barriers of Learning in Critical Situations”, en *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, vol. 1, no. 2, 2013, pp. 179-205.
- VENETTE, S. J., *Risk communication in a High Reliability Organization: APHIS PPQ's inclusion of risk in decision making*. Ann Arbor, MI, UMI Proquest Information and Learning, 2003.
- ZAMOUM, K. y SERRA GORPE, T., “Crisis Management: A Historical and Conceptual Approach for a Better Understanding of Today's Crises”, en HOLLA, Katarina, RISTVEJ, Jozef, TITKO, Michal, *Crisis Management - Theory and Practice*, Londres, Intechopen, 2018, pp. 203-217.