

CUADERNOS DE ENSEÑANZA

Guía para el manejo de respuesta empresarial ante situaciones de Crisis

Dr. Ing. Max Schwarz Díaz
Mschwarz@ulima.edu.pe

Resumen

La presente Guía para el manejo de respuesta empresarial ante situaciones de Crisis es un documento de orientación práctica para mostrar un referente de actuación ante condiciones extremas a las cuales la empresa pueda someterse. Las especificaciones previstas incluyen criterios operacionales para las etapas de calma de negocio, intensidad operacional, manejo de conflictos y gestión de crisis durante el proceso evolutivo de nacimiento, desarrollo, madurez, declive y aprendizaje de los escenarios de crisis a las cuales la empresa queda sometida y expuesta eventualmente durante todo su ciclo de vida.

Palabras Clave: Crisis empresarial, análisis de riesgos, conflicto, vulnerabilidad, Sistemas de Respuesta.

I. Objetivo

El objetivo de esta guía es proporcionar lineamientos referenciales que pueden ser de utilidad en el contexto académico y empresarial para la actuación de las organizaciones y sus directivos y gerencias responsables frente a escenarios de crisis o de riesgo extremo que puedan presentarse durante el nacimiento, desarrollo, madurez, declive y aprendizaje de las crisis generadas por las que la empresa puede atravesar en el tiempo que duren sus operaciones y para gestionar las consecuencias de su accionar antes y después de sus actividades.

II. ¿Qué es la Crisis?

Desde un punto de vista empresarial se entiende por “Crisis” a aquella situación contextual en la que se producen o desencadenan una serie de eventos peligrosos que amenazan o vulneran los activos tangibles e intangibles de una empresa u organización. (Buley et al., 2016; Janka et al., 2017; Jinchang, 2017).

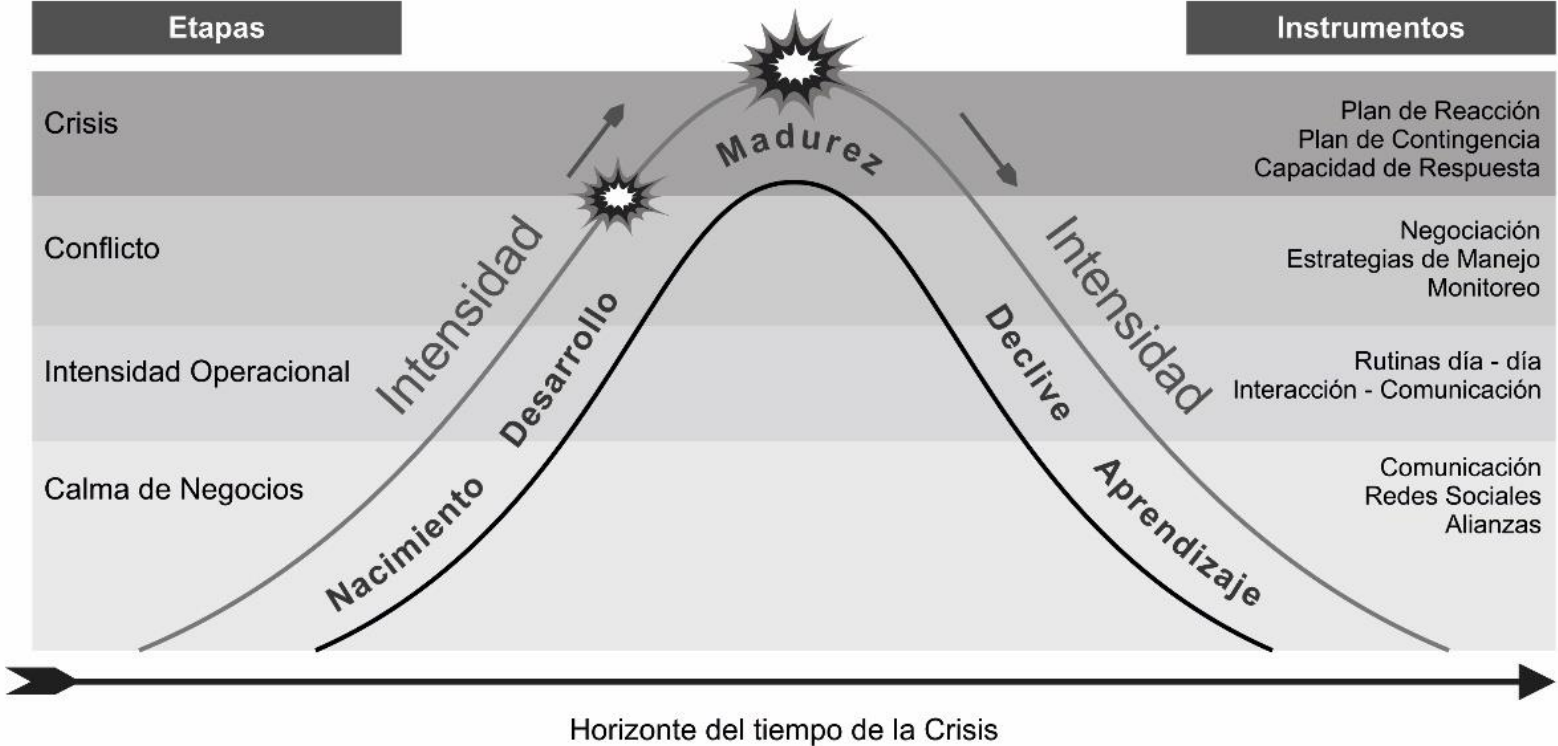
Este concepto de “crisis” en forma ampliada se aplica particularmente a la etapa de mayor madurez de intensidad en cualquier conflicto por lo que las crisis deben ser vistas como la consecuencia de un proceso de conflicto que por alguna circunstancia o por ausencia de alguna capacidad interna o externa no ha podido ser resuelto o que por su naturaleza requiere un nivel de control mayor para poder resolverse.

III. ¿Cuáles son las etapas clásicas de una Crisis?

Una crisis pasa necesariamente por un conjunto de etapas diferenciadas que pueden visualizarse en un plano multidimensional compuesto casi siempre por una fase de nacimiento, desarrollo, madurez, declive y aprendizaje en secuencia gradual de intensidad, alcanzando su máxima expresión durante la fase de madurez en el momento de su mayor explosión en contexto que denominamos “crisis”. Esto significa que las organizaciones pasan de un escenario de “calma de negocio” a uno de “crisis” pasado una etapa acumulativa donde a partir de la situación de calma de negocio, crece la intensidad operacional facilitando la interacción rutinaria de día a día que presenta problemas comunicacionales y de transacción desgastantes para las partes, para luego dar origen a un conflicto real, que de ser mal manejado, se transforma en una situación de “crisis de negocio”. (Malz, 2018).

En esta curva temporal existen momentos posteriores a la madurez que se expresan con declive para dar paso a un nutritivo proceso de aprendizaje que inteligentemente las compañías deben atesorar en su base de gestión de conocimiento organizacional. (Hegner, Beldad & Kraesgenberg, 2016; Lopes et al., 2018)

Etapas Clásicas del Proceso de Crisis



Fuente: Elaboración propia.

IV. Proceso de gestión estratégica en un contexto de Crisis

El proceso de gestión gerencial para responder ante situaciones de crisis requiere de una estrategia de planeamiento y preparación previa organizacional que sigue las siguientes etapas:

1. Identificación de vulnerabilidades frente a la Crisis.
2. Identificaciones de actores sociales en contexto de crisis
3. Análisis legal, regulatorio y reputacional
4. Análisis y evaluación de Riesgos
5. Identificación de fuentes potenciales de detección de crisis
6. Establecimiento de estructura y responsabilidad frente a la crisis
7. Diseño de respuesta de acciones y actuación para cada riesgo crítico
8. Asignación de recursos, infraestructura y soporte
9. Diseño de respuesta comunicacional y estrategia de medios
10. Simulación, ensayo y entrenamiento para la mejora

A continuación se desarrolla las especificaciones y recomendaciones sugeridas para comprender y abordar cada etapa del proceso:

Identificación de vulnerabilidades frente a la Crisis.

Identificar un aspecto vulnerable no es sencillo, más aun cuando no se tiene la práctica suficiente identificando peligros que puedan convertirse en amenazas para la organización. Sin embargo, la manera más simple de especificar la identificación de aspectos potencialmente vulnerables sobre los cuales se requerirá establecer criterios operacionales y de gestión parte principalmente de la propia definición de peligro y riesgo al cual la organización se somete.

Un “peligro” es esencialmente una energía potencial de daño que se encuentra latente mientras que un “riesgo” es la probabilidad combinada con la severidad de lo que puede suceder si el peligro se materializa. En ese contexto un aspecto vulnerable sobre la base de peligros es conceptualizado como un aspecto de la gestión que tiene la capacidad de ser vulnerable para la organización y la vulnerabilidad está dada por la capacidad de exposición que se tenga si el aspecto peligroso se materializa con consecuencias para la empresa y su organización. A continuación, veamos algunos ejemplos prácticos que pueden ilustrar este concepto:

Fuente	Aspecto de gestión	Impacto potencial	Tipo de Impacto	Vulnerabilidad
Logística	Compras	Corrupción	Reputacional	Alta
Producción	Producto terminado	Calidad defectuosa	Comercial	Alta
Servicios	Mantenimiento	Derrame de aceite	Ambiental	Alta
SCM	Almacenaje Insumo	Caducidad	Operacional	Media
.....	Media
.....	Media

Como puede apreciarse los aspectos potencialmente vulnerables han sido seleccionados en forma planeada para asegurarse de identificarlos en dimensiones operacionales, temporales, logísticas y contextuales de la siguiente manera:

- Dimensión operacional: En Actividades/Procesos/Servicios
- Dimensión Temporal: En Presentes/Pasados/Futuros
- Dimensión Logística: En Recursos/Productos/Residuos
- Dimensión Contextual: En condiciones normales/anormales y de emergencia

Identificaciones de actores sociales en contexto de crisis

La identificación de los actores sociales que se insertan en el complejo tejido de construcción de una situación potencialmente crítica es una tarea fundamental para establecer la estrategia de las relaciones de largo plazo con todas las partes interesadas. El proceso de identificación, registro y mapeo de los actores sociales potencialmente vinculados permite contar con una herramienta dinámica que se actualiza permanentemente conforme se avanza en el ciclo de vida de la organización (Schwarz, 2013)

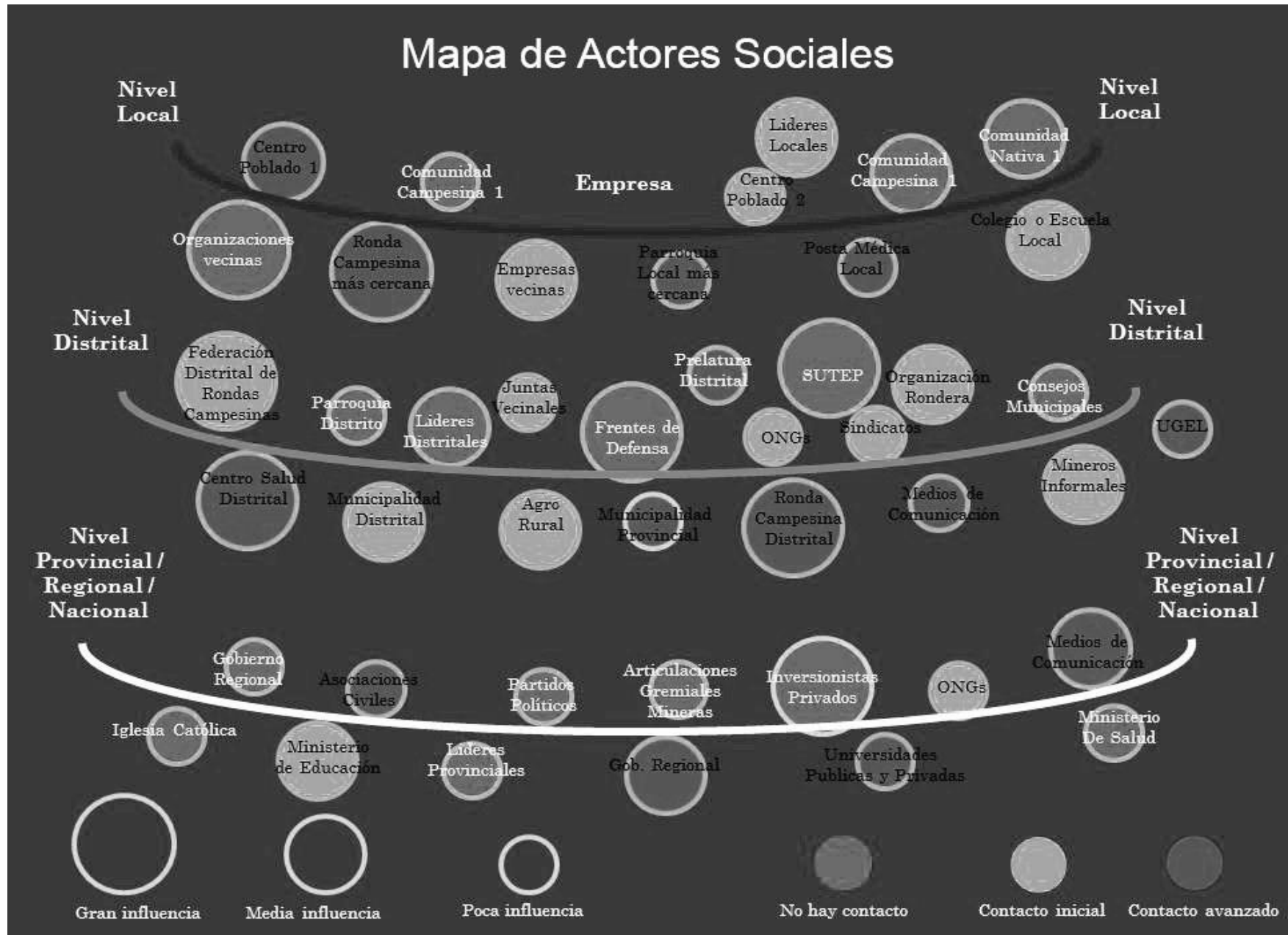
El proceso de identificación se inicia con la extracción de datos confiables de primera línea a partir de un levantamiento previo que se sugiere desarrollar mediante la confección de un Estudio de Línea Base social para levantar información relevante de fuentes primarias y contrastarla con fuentes secundarias de información local, distrital, provincial, regional y nacional. Este proceso implica construir una ficha particular por cada actor social que incluya como mínimo la siguiente información de referencia (Schwarz, 2013):

- ID (Código de Identificación del actor social)
- Nombre (Apellidos y nombres)
- Nombre de Pila (Nombre con el que se le conoce localmente)
- Procedencia (lugar de donde procede)
- Domicilio (lugar donde radica o vive actualmente)
- Formación (formación académica y práctica, formación ideológica)
- Especialidad (En que se ha especializado, cuáles son sus habilidades)

- Nivel de Conocimiento Social (Lidera el grupo organizado, participa en la organización de grupos, se ha ideologizado, etc.)
- Expectativa/Aspiración (pretende ser alcalde, quiere ayudar, quiere el desarrollo, busca reconocimiento, busca liderar grupos, etc.)
- Grado de Influencia (influencia local, institucional, líder de opinión, consultor, etc.)
- Teléfono fijo, celular y e-mail (cuáles son sus coordenadas de trabajo y personales)
- Lugares de contacto (donde se le puede ubicar, que lugares frecuenta, donde opera)
- Contacto en la empresa (cuál es la naturaleza de su relación con la empresa, ha habido acercamientos previos, cartas, comunicaciones, antecedentes, etc.)

El proceso de registro implica el levantamiento de la información correspondiente a cada ficha haciendo uso de encuestas, entrevistas, registros y diálogos utilizando donde sea posible una nueva oficina de participación ciudadana que puede habilitarse en lugares clave del entorno e influencia de las operaciones. El registro permitirá clasificar la información para obtener grupos de interés en los distintos niveles de influencia social sobre el proyecto a desarrollar. A partir de ello es posible y práctico elaborar un mapa que permita evidenciar la presencia de cada actor social con su respectivo grado de influencia para lo cual se traza la posición de cada actor en su respectivo nivel indicando con colores o tamaños de esferas según sea el caso la importancia de cada actor dentro del mapa e indicando también si ya existe o no un antecedente de vinculación entre la empresa y el actor social identificado. El mapa de actores es una herramienta de gran utilidad para desarrollar la estrategia de la relación con cada actor social y la manera como la compañía va a relacionarse honestamente con cada actor vinculado. El mapa debe actualizarse conforme a las condiciones cambiantes del entorno social de manera que resulte en una herramienta práctica y eficaz para las relaciones socio-comunitarias de la organización.

Mapa de Actores Sociales



Análisis legal, regulatorio y reputacional

El análisis del contexto legal y regulatorio es absolutamente necesario para asegurar el cumplimiento de las leyes y reglamentaciones vigentes a las cuales la organización se debe por su posición de obligación frente a las legislaciones donde opera así como los mandatos regulatorios (estándares, códigos y normas voluntarias) a las cuales la organización se suscribe para su operación.

De igual forma el análisis del contexto reputacional requiere involucrar variables que pueden o tienen el potencial de impactar en la Reputación de la compañía entendiéndose por esta al conjunto de percepciones que se insertan en la mente de las partes interesadas respecto a la compañía y su desenvolvimiento en el mercado en el que opera.

Es necesario hacer esfuerzos internos y externos para identificar y documentar correcta y oportunamente estos requisitos de manera tal que puedan establecerse criterios de control que permitan asegurar su cumplimiento efectivo para mantener a la organización en el marco de la gestión bajo niveles de riesgo aceptables.

El proceso de análisis legal y regulatorio involucra:

- Identificación de requisitos legales por cada área y proceso del negocio
- Identificación de requisitos de los clientes y las partes interesadas relevantes
- Identificación de requisitos regulatorios que la organización ha suscrito y adoptado sea de manera corporativa o voluntaria individual
- Establecimiento de criterios operacionales para el ingreso de nuevos requisitos legales o regulatorios hacia el futuro
- Establecimiento de criterios operacionales para descartar del sistema requisitos legales o regulatorios obsoletos o que hayan dejado de tener vigencia
- Establecimiento de criterios para proteger y asegurar la documentación de origen legal como protección para la organización
- Establecimiento de mecanismos de actualización y consulta de acceso respecto a los requisitos legales y regulatorios de alcance para la empresa.
- Establecimiento de criterios operacionales de Control y Monitoreo Medición del seguimiento de cumplimiento de los requisitos legales y regulatorios aplicables a la organización
- Establecimiento de criterios de comunicación interna y externa respecto de los requisitos legales y regulatorios aplicables a la organización

Análisis y evaluación de Riesgos

El análisis de riesgos supone un esfuerzo de priorización de los peligros categorizados en función al peso de su magnitud, frecuencia, riesgo relativo, nivel de control y nivel de ahorro para determinar cuándo un peligro convertido en riesgo (probabilidad x severidad) es más importante que otro o es más prioritario que otro determinando una relación relativa de riesgos priorizados que permite establecer los controles de manera más eficiente, racional y segura. (Cui, Wang & Ping, 2016).

Como se recuerda el principio elemental de la gestión es que los recursos siempre son escasos mientras que los aspectos de la gestión y los problemas siempre son múltiples y variados por lo que en ese escenario se hace necesario primero priorizar para establecer la asignación de los escasos recursos disponibles a los principales riesgos que surgen de la evaluación y no a aquellos que no son principales o que pueden abordarse de manera más general o tal vez con menor intensidad de ser el caso. Esta es la idea central detrás de cualquier esfuerzo de priorización en cualquier sistema de gestión razonable. (Schwarz, 2013; Pangarkar, 2016).

Las categorías de análisis recomendadas para priorizar y obtener un efectivo Análisis de Riesgos en la organización son las siguientes:

- Magnitud
- Frecuencia
- Riesgo relativo
- Nivel de Control
- Nivel de ahorro

El establecimiento de tablas de puntuación en escalas medibles puede ser un paso interesante y recomendable para ello siempre y cuando estas tablas recojan profundamente la naturaleza y sobretodo la escala de la organización que se esté analizando. Esto es significativo toda vez que la mayoría de las organizaciones invierten recursos importantes (tiempo y dinero) en elaborar sofisticadas tablas de puntuación (incluso matematizadas) para la calificación de los peligros y la evaluación de riesgos sin tener en cuenta que no importa tanto la exactitud de la tabla en cuando sirva efectivamente para priorizar o establecer un orden relativo en la priorización de la salida final. (Schwarz, 2013; Frangie, 2016; Hegner, Beldad & Kraesgenberg, 2016). Lo importante es que los riesgos evaluados tengan un orden de prioridad relativa en la salida sobre la cual la empresa pueda asignar los recursos y no tanto el valor matemático de la prioridad alcanzada en la tabla. Esto permite obtener los riesgos priorizados para establecer los esfuerzos de gestión de manera racional y con mayor efectividad. (Johansen, Johansen & Weckesser, 2016).

De manera complementaria y dadas las condiciones cambiantes del entorno, la organización debe establecer criterios para la actualización del Análisis de Riesgos y la debida comunicación permanente de los mismos en el lenguaje apropiado a los niveles estratégicos, tácticos y operativos de la organización y a las partes interesadas que sean relevantes y aplique en función al naturaleza y requisitos del negocio.

Identificación de fuentes potenciales de detección de crisis

En toda organización las principales fuentes de detección de crisis son las siguientes:

- Los colaboradores internos
- Los clientes
- Los directivos, accionistas y gerentes
- Los proveedores
- Los contratistas y subcontratistas
- Las comunidades y los vecinos vinculados
- Las autoridades formales
- Las autoridades y liderazgos reales de los actores sociales
- Las instituciones y agremiaciones vinculadas
- Los medios de comunicación, los periodistas y la prensa
- Los especialistas técnicos y consultores internos y externos
- Los auditores y fiscalizadores
- Otras instituciones agentes públicos y privados relacionados

En todos los casos se requiere que la empresa reconozca y caracterice formalmente cada la fuente y proceda registrarla identificando siempre lo siguiente:

- Características clave de cada fuente
- Intereses particulares de cada fuente
- Mecanismo de comunicación con cada fuente
- Persona o grupo clave que lidera la opinión de la fuente
- Oficial de contacto

En todos los casos se recomienda siempre establecer mecanismos participativos de contacto y comunicación permanente con las fuentes potenciales identificadas (puede incluso llegar a abrirse oficinas de participación ciudadana u oficinas de comunicaciones con partes interesadas) de manera que muchos de los problemas puedan ser descargados y liberados de tensión por una vía regular para resolver problemas cotidianos evitando que escale a un nivel de conflicto mayor que pueda escapar del alcance de la organización.

Establecimiento de estructura y responsabilidad frente a la crisis

La crisis configura un escenario particular de estrés suficientemente diferenciado al punto que requiere respuesta específica y la conformación de un equipo humano que pueda conducirla de manera apropiada. Es por ello que la organización requiere prepararse para crear las condiciones de estructura y responsabilidad que les permitan hacer frente al proceso.

El diseño de Estructura y Responsabilidad requiere lo siguiente:

- Crear una estructura organizacional distinta que se aplica en caso de emergencia y crisis en la organización (Organigrama en caso de emergencia y escenarios de crisis)
- Designar a los miembros responsables en condición de emergencia o crisis y comunicar al personal de esta nueva estructura jerárquica organizacional y en qué momentos se aplica en la organización.
- Designar funcionarios de enlace u oficiales de enlace para cada proceso y área de la organización en caso de emergencia y crisis.
- Establecer los canales de comunicación apropiados para cada nuevo nivel y función en condiciones de emergencia y casos de riesgo.
- Comunicar la responsabilidad asumida de manera apropiada incluyendo manuales de funciones, responsabilidades y autoridades para manejar la condición de emergencia y crisis, actualizando los perfiles donde sea apropiado y relevante.

Diseño de respuesta de acciones y actuación para cada riesgo crítico

La respuesta para cada riesgo crítico es diferenciada y depende de los siguientes factores:

- Comprensión analítica integral del problema presentado
- Análisis y evaluación de alternativas de solución
- Análisis de riesgo específico para la aplicación de cada respuesta
- Evaluación de planes de contingencia para cada aspecto de la respuesta que represente un riesgo a la aplicación de la misma o que afecte a una parte interesada en particular.
- Conformación de equipos de ejecución de la respuesta
- Ejecución controlada de la respuesta
- Evaluación de eventual incremento de intensidad en la respuesta prevista o de ser el caso de solicitud de apoyo externo en la cantidad y oportunidad que sea necesaria.
- Evaluación de la efectividad de la respuesta y sus resultados
- Informe de la situación de crisis o emergencia y aprendizaje final

Esta respuesta a la condición de crisis o emergencia que pueda presentarse requiere ser planificada, programada donde sea posible y entrenada por los colaboradores responsables involucrados en la misma para garantizar su eficacia, robustecerse y hacerse más efectiva en el tiempo.

Asignación de recursos, infraestructura y soporte

Para poder hacer frente a escenarios de crisis y emergencia que pueden afectar a la organización es necesario crear las condiciones de infraestructura y recursos de soporte necesarios para afrontar exitosamente el proceso. Esto supone determinar la ubicación y dotar de infraestructura de recursos económicos, logísticos y de información para la respuesta a emergencias y condiciones de crisis, incluyendo la infraestructura, logística y recursos para las oficinas de participación ciudadana y/o centros de respuesta para autoridades, prensa y familiares afectados donde sea aplicable para la organización.

Diseño de respuesta comunicacional y estrategia de medios

La respuesta comunicacional hacia las partes interesadas es tan importante como las acciones que se tomen para poner a buen resguardo a la organización frente al contexto de crisis o emergencia. Es por ello que la respuesta comunicacional requiere ser planificada al extremo en materia de contenido, lenguaje, canales y responsables específicos de comunicar, más aun teniendo en cuenta que la respuesta es diferenciada en función al público objetivo al cual se espera alcanzar.

En materia de comunicación es necesario comprender el proceso evolutivo que la define en contexto de emergencia o crisis y es que casi siempre se inicia con un proceso de invasión inesperada de rumores configurando un factor sorpresa para la cual las partes generalmente no están preparadas. (Buley et al., 2016; Bourmistrov & Kaarbøe, 2017). Luego de la sorpresa aparece siempre un escenario donde predomina la falta generalizada de información que genera incertidumbre y que requiere ser abordada prontamente por la organización con respuestas claras en la magnitud e intensidad apropiada para enfriar el contexto de incertidumbre que normalmente se genera en estos casos.

Luego empieza una escalada de acontecimientos con sensación de pérdida de control y hasta pánico potencial de impotencia en la respuesta por parte de la mayoría de las partes en conflicto que entran en la situación de crisis o emergencia con lo cual se hace necesario abordar nuevas e inteligentes estrategias que permitan recuperar el control y liderar asertivamente en forma transparente, justa y contributiva a la legitimidad del liderazgo que se asume al comprender, guiar y monitorear la respuesta para dosificar esfuerzos de gestión que esclarezcan el panorama para beneficio y confianza de las partes que entran al conflicto. En la medida que esto es posible la

comunicación se puede desarrollar de manera fluida y efectiva. (Hegner, Beldad & Kraesgenberg, 2016; Strau [beta] & Jonkman, 2017).

Finalmente en materia comunicacional durante una situación de crisis ya generada y con el propósito de atender una respuesta apropiada frente contextos sorpresivos que han escalado hasta converger en caso de crisis o de emergencia será necesario seguir siempre la siguiente ruta:

1. Tomar conocimiento directo de los hechos en la primera línea de generación de datos e información
2. Informarse y asesorarse en la primera línea y por especialistas de cada componente y actor que configura un hecho de riesgo que deba ser atendido
3. Consolidar la información completa del problema, sus síntomas, sus causas y el pronóstico que pueden tener si no se atienden.
4. Elaborar una declaración preliminar tomando en cuenta una sensible preocupación por cualquier parte que pueda ser afectado en especial por aquellas partes que sean vulnerables en el contexto de la operación de la organización.
5. Adoptar y comunicar las medidas inmediatas para contener el problema
6. Adoptar y comunicar la necesidad de investigar las causas (reales o ficticias existentes) de los problemas encontrados para trabajar bajo una realidad objetiva y no sobre la base de conjeturas o especulaciones que puedan presentarse.
7. Coordinar apropiadamente con el equipo de respuesta a la emergencia y/o crisis y con la estructura organizacional designada para ello con la finalidad de brindar soporte comunicacional a la respuesta a implementarse.
8. Desarrollar la comunicación con los mensajes y en el lenguaje apropiado para la prensa, familiares, autoridades y cualquier parte interesada que requiera recepcionarlos o esté involucrado en el problema.
9. Analizar y aprender de los resultados comunicacionales de cada declaración o comunicado efectuado
10. Una vez concluido el proceso comunicar apropiadamente los resultados y la experiencia de aprendizaje así como medidas preventivas para evitar y preveer la ocurrencia de situaciones similares en el futuro.

Simulación, ensayo y entrenamiento para la mejora

Para asegurar una efectiva respuesta empresarial ante situaciones de emergencia o contextos de crisis, el protocolo y procedimientos de respuesta así como las guías y pautas de respuesta como el presente documento requieren ser probados en la práctica por lo que se recomienda hacer simulacros periódicos de casos de crisis que requieran

una respuesta de la compañía. Este proceso de simulacros permitirá identificar prontamente oportunidades de mejora en la organización, la comunicación y la infraestructura para responder ante situaciones de crisis a la vez que permite una mejor posición frente al desenvolvimiento del personal colaborador y los responsables de la respuesta en la experiencia de una crisis real. (Janka et al., 2017; Sutherland, 2017).

V. Factores Críticos de éxito en la gestión de Crisis

Los principales factores críticos de éxito para afrontar escenarios de crisis o emergencia empresarial son los siguientes:

- Falta de planificación de respuesta a la crisis
- Falta de organización estructural y jerárquica para la respuesta a emergencias
- Ausencia de protocolos claros y efectivos de comunicación
- Falta de capacitación y entrenamiento en el sistema de respuesta
- Insuficiente compromiso de los responsables en el desarrollo de sus funciones y responsabilidades frente a contextos de emergencia y crisis.

Conclusiones

La crisis se configura como un escenario contextual particular en el que se desencadenan una serie de eventos peligrosos que amenazan o vulneran real o potencialmente los activos tangibles e intangibles de una empresa u organización que requieren la aplicación de una respuesta efectiva y confiable sobre la cual la organización pueda estar en control. Este contexto teorizado de aplicación real ha permitido durante el desarrollo de la presente guía exponer los principales lineamientos referenciales que pueden ser de utilidad para la actuación de las organizaciones y sus directivos frente a escenarios de crisis o de riesgo extremo que puedan presentarse durante el nacimiento, desarrollo, madurez, declive y aprendizaje de cada crisis ofrece como inusual oportunidad aprovechable para las organizaciones.

Bibliografía

- Bourmistrov, A., & Kaarbøe, K. (2017). Tensions in managerial attention in a company in crisis. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 13(2), 239-261.
- Buley, y. V., Demchenko, T. S., Makushkin, S. A., Vinichenko, M. V., & Melnichuk, A. V. (2016). Human resource management in the context of the global economic crisis. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(8), 160-165.
Recuperado de <http://www.econjournals.com/index.php/ijefi/article/view/3723>
- Cui, T., Wang, D., & Ping, J. W. (2016). The exploration of crisis management strategies: Looking back and ahead. *Frontiers of Business Research in China*, 10(2), 220-244.
<http://dx.doi.org/10.3868/s070-005-016-0009-8>
- Frangie, S. (2016). the anatomy of a crisis: on mahdi 'amil"s naqd al-fikr al-yawmi. *Arab Studies Journal*, 24(1), 144-167.
- Hegner, S. M., Beldad, A. D., & Kraesgenberg, A. (2016). The impact of crisis response strategy, crisis type, and corporate social responsibility on post-crisis consumer trust and purchase intention. *Corporate Reputation Review*, 19(4), 357-370.
<http://dx.doi.org/10.1057/s41299-016-0007-y>
- Janka, A., Adler, C., Brunner, B., Oppenrieder, S., & Duschek, S. (2017). Biofeedback training in crisis managers: A randomized controlled trial. *Applied Psychophysiology and Biofeedback*, 42(2), 117-125. <http://dx.doi.org/10.1007/s10484-017-9360-6>
- Jinchang, Z. (2017). Failure of the business cycle theory and call for a new theory. *China Economist*, 12(4), 92-109. <http://dx.doi.org/10.19602/j.chinaeconomist.2017.04.05>
- Johansen, B. F., Johansen, W., & Weckesser, N. M. (2016). Emotional stakeholders as "crisis communicators" in social media. *Corporate Communications*, 21(3), 289-308.
- Lopes, A. M., Tenreiro Machado, J.A., Huffstot, J. S., & Mata, M. E. (2018). Dynamical analysis of the global business-cycle synchronization. *PLoS One*, 13(2)
<http://dx.doi.org/10.1371/journal.pone.0191491>
- Malz, A. M. (2018). Liquidity Risk After the crisis. *Cato Journal*, 38(1), 35-64.
- Strau[beta], N., & Jonkman, J. (2017). The benefit of issue management: Anticipating crises in the digital age. *Journal of Communication Management*, 21(1), 34-50.
- Mariem Kchaich, E. C. (2016). The management of crisis. *Journal of Economic Development, Environment and People*, 5(2), 6-14.

Pangarkar, N. (2016). A framework for effective crisis response. *Journal of Organizational Change Management*, 29(4), 464-483.

Schwarz Díaz, M. (2013) Identificación de Actores Sociales en Relaciones Comunitarias [mensaje en un blog]. Recuperado de <http://max-schwarz.blogspot.com/2013/01/identificacion-de-actores-sociales-en.html>

Strau[beta], N., & Jonkman, J. (2017). The benefit of issue management: Anticipating crises in the digital age. *Journal of Communication Management*, 21(1), 34-50.

Sutherland, I. E. (2017). Learning and growing: Trust, leadership, and response to crisis. *Journal of Educational Administration*, 55(1), 2-17.

