



UNIVERSIDAD APEC

DECANATO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

**Proyecto Final para optar por el Título de Maestrante en Gerencia
de la Comunicación Corporativa**

Título

Plan de Mejoras para la Gestión de la Comunicación de Crisis

Caso:

De una Organización Gubernamental

Sustentante:

Margaret A. León Batista

Matrícula:

2017-0318

Asesora:

Alicia Álvarez Álvarez

Santo Domingo, D. N.

Diciembre 2018

AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIA

Agradecimientos

En primer lugar, agradezco a Dios por darme sabiduría y dirección no solo en esta investigación sino en cada uno de los días de mi vida.

A mis profesores Alicia Puello, Yilem Herrera, Lissette Almonte, María Luisa Montas, Nelson Rodríguez y Elsa Moquete, docentes que impactaron mi vida profesional y personal, son aquellos que dan la milla extra para ampliar nuestra visión.

Agradezco de manera especial a mi asesora Alicia Álvarez por su sabiduría, dedicación, y mucha paciencia para que este proyecto pudiera ser realizado.

A todas mis compañeras de Maestría, quienes se mantuvieron en todo momento enfocadas a dar lo mejor de ellas y fue sumamente edificador trabajar con este equipo de mujeres valiosas: Julia, Kauli, Yahaira, Rosibel, Jennifer, Karoly, Laura Espinal, Yahaira, Teresa, todas ellas son damas que aportaron desde sus personalidades cualidades positivas a mi vida, y con especial distinción a Roseydy y Laura López, quienes se convirtieron en más que compañeras de maestría, amigas.

Agradecida desde lo más profundo de mi corazón.

Dedicatorias

Este trabajo está dedicado a mis Padres, José Ramón León y Josefa Vargas, por ser apoyo incondicional en todas mis iniciativas, con cada una de sus acciones me han demostrado la gran bendición que es tener a mis padres con vida.

A mi hijo Arturo Montas León, por ser el pilar que me sostiene, mi inspiración, veo a través de él toda mi vida.

A mi Esposo Hilario Montás, Dios en su infinita sabiduría supo elegirlo como el par perfecto para acompañarme en la vida y en este proyecto me apoyó como un excelente guía por la vasta visión que lo caracteriza.

RESUMEN

Esta investigación tiene por objetivo destacar de forma general el impacto de planificar, plasmar, definir y elaborar estrategias para el manejo de Comunicación de Crisis en una organización y como este ámbito tiene un gran alcance sobre la reputación de una marca y en su comunicación corporativa. La organización estudiada es la Dirección General de Normas y Sistemas de Calidad, DIGENOR, institución del sector gubernamental que tiene como funciones principales Coordinar, planificar y organizar las actividades de elaboración, adopción, armonización, aprobación, oficialización, publicación y divulgación de las normas técnicas, con miras a facilitar el comercio y el desarrollo industrial y servir de base a los Reglamentos Técnicos y fungir como Instituto Nacional de Metrología (INM), para República Dominicana. En esta investigación en particular se han levantado en donde se ha podido verificar que se hace necesario establecer o diseñar un plan para hacer más viable y efectivo el manejo de la Comunicación de Crisis. Combatiendo de una forma precisa las posibles situaciones de esta índole que puedan presentárseles. En las Relaciones Públicas es muy común enfrentar situaciones imprevistas que pueden llegar a afectar enormemente a la institución. Esta Crisis afecta negativamente la reputación o credibilidad de un negocio. Es una situación típica que de manera rápida se sale de control.

INDICE

Contenido

AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIA	i
RESUMEN	ii
LISTA DE TABLAS	v
LISTA DE FIGURAS	v
INTRODUCCIÓN.....	1
Capítulo I.....	6
Comunicación de Crisis como herramienta estratégica de las organizaciones	6
1.1 Tendencia de la Comunicación Corporativa	7
1.2 Comunicación de Crisis	9
1.2.1 Evitables:	12
1.2.2 Y no No evitables:	12
1.3 Características de una Crisis	12
1.4 Etapas y estrategias para enfrentar la crisis	13
1.4.1 Fase I: Estallido.....	14
Como debe actuar la empresa en esta situación	14
1.4.2 Fase II: Clímax.....	15
Estrategia a utilizar	15
1.4.3 Fase III. Búsqueda del culpable	16
1.4.4 Fase IV. Desenlace y efectos colaterales.....	16
1.5 Errores más frecuentes el Manejo de Comunicación de Crisis.....	17
1.5 Manejo de Imagen y reputación Digital.....	20
1.7 Herramientas monitoreo online.....	22
1.8 Aspectos que afecta la mala Reputación.....	22
1.9 Ejemplos mal manejo casos de crisis.....	23
1.10 Casos de éxito manejo de reputación.....	26
1.11 Casos de crisis de RD	31
Capítulo II.....	33
Propuesta de Plan para el manejo de la Comunicación de Crisis para la Dirección General de Normas y Sistemas de Calidad (DIGENOR).....	33
2.1 Breve Reseña histórica de la Organización.....	34

2.2 Contexto organizacional	38
2.3 Misión, Visión, Principios y Valores organizacionales	39
2.4 Situación actual análisis Comunicacional de la DIGENOR	40
2.4 Antecedentes de crisis en la Dirección general de normas y sistemas de calidad (DIGENOR) ...	46
2.5.1 Procedimientos a seguir en situaciones de crisis.....	47
2.5.2 Organigrama Comité de Crisis.....	51
2.5.3 Miembros Comité de Crisis	52
Conclusiones	64
Recomendaciones	66
Referencias Bibliográficas	67
ANEXOS	70
Glosario de Términos.....	70

LISTA DE TABLAS

Pag.

Tabla No. 01 Herramientas de Comunicación Interna y Externa	49
Tabla no. 02 Buenas y malas prácticas Vocería efectiva	68
Tabla no. 03 Descomposición de la Crisis, Plan de Comunicación y Mapa de Contenido	70

LISTA DE FIGURAS

Figura No. 1 Pasos para gestionar una crisis	24
Figura No. 2 Errores frecuentes en la gestión de comunicación de crisis	26
Figura No. 03 Organigrama comité de crisis DIGENOR	59
Figura No. 04 Miembros del Comité de crisis y sus funciones	60
Figura No. 05 Funciones del Presidente del Comité	61
Figura No. 06 Funciones del Administrador del Comité	62
Figura No. 07 Funciones del Coordinador Comité	63
Figura No. 08 Funciones del Asesor Financiero	64
Figura No. 09 Funciones del Asesor Legal	65
Figura No. 10 Integrantes del Comité	66
Figura No. 11 Integrantes del Comité	67

INTRODUCCIÓN

El tema de investigación “Diseño de un Plan de mejoras para el Manejo de la Comunicación de Crisis en una organización Gubernamental”, tiene como objetivo destacar de forma general el impacto de planificar, plasmar, definir y elaborar estrategias para el manejo de Compunción de Crisis en una organización y como este ámbito tiene un gran alcance sobre reputación una marca y en su comunicación corporativa, en este caso en específico DIGENOR.

En la actualidad la gestión de la imagen y la comunicación son elementos fundamentales de la **diferenciación y posicionamiento**. Así como las empresas deben adecuarse a los cambios con una velocidad y profundidad, de igual manera deberá adecuar su imagen y las estrategias de comunicación para transmitir un mensaje claro a su público y proyectar cercanía y conexión.

El contenido de la empresa debe mantenerse de forma coherente en todas las acciones de la empresa para darle forma, generar recuerdos a partir de la repetición y posicionarla en su mercado. Los clientes, que pueden relacionarse con una empresa crean un vínculo emocional. Todas las conexiones fuertes, conducen a la alta fidelidad de los clientes, a un aumento de los beneficios y a una beneficiosa publicidad boca-a-boca.

Elaborar y diseñar un plan de comunicaciones, un manual de crisis, políticas, o algunos lineamientos para que una empresa o institución esté preparada es fundamental.

Partiendo de esta situación general, en este caso en particular se han levantado algunas informaciones de la Dirección de Normas y Sistemas de Calidad, DIGENOR, en donde se ha podido verificar que se hace necesario establecer o diseñar un plan para hacer más viable y

efectivo el manejo de la Comunicación de Crisis. Combatiendo de una forma precisa las posibles situaciones de esta índole que puedan presentárseles.

La DIGENOR tiene como funciones fundamentales la normalización, la metrología Legal, Industrial y Científica en la República Dominicana, es un componente estructural fundamental del Consejo Dominicano para la Calidad, CODOCA.

Esta organización tiene como funciones organizar las actividades de elaboración, adopción, armonización, aprobación, oficialización, publicación y divulgación de las normas técnicas, con miras a facilitar el comercio y el desarrollo industrial y servir de base a los Reglamentos Técnicos.

En esta investigación tiene como objetivo principal analizar las estrategias de comunicación de crisis en esta organización gubernamental y de forma específica, analizar el alcance de la Comunicación Corporativa, destacar el impacto del manejo de la comunicación para defender la reputación de las organizaciones y plasmar las estrategias de éxito para el manejo de la comunicación de Crisis

En la actualidad la denominada Era Digital la exposición de las marcas en las Redes Sociales es mayor. Según estudios basados en encuentros de directivos y expertos de comunicación las marcas sufrirían por lo menos una crisis al año. Por esto la importancia de estudiar y analizar el eje, canales y medios de comunicación que utilizan las organizaciones y como pueden responder ante posibles situaciones de crisis.

Serán analizados los conceptos y datos mediante el enfoque de las metodologías cuantitativas y cualitativas, en donde serán desatacas las características así como la cantidad de personas entrevistadas sobre los canales, medios y ejes de comunicación de la organización estudiada.

Este proyecto proveerá a la organización estudiada los cimientos, conceptos y bases para su preparación y conocer de forma específica sus oportunidades de mejoras desde el estudio de sus ejes de comunicación interno y externo así como sus canales y medios. Desde estos puntos generar la precaución y preparación ante las posibles crisis y manejos de comunicación recomendadas.

En Relaciones Públicas es muy común enfrentar situaciones imprevistas que pueden llegar a afectar enormemente a la institución. Esta Crisis afecta negativamente la reputación o credibilidad de un negocio. Es una situación típica que de manera rápida sale de control.

Desde el momento en que una empresa adquiere cierto reconocimiento dentro de su propio sector, surgen algunos factores y eventos que pueden condicionar situaciones ventajosas o bien desventajosas.

La idea a defender:

Las estrategias para el manejo de la Comunicación de crisis reducen y /o eliminan posibles situaciones, se salgan de control creando una mala reputación de la marca

Desde que una organización eta expuesta a la atención mediática y tiene comunicación con clientes internos y externos, es propensa a sufrir una crisis. Tener las herramientas para

combatirla, seguir un plan es estar preparada para manejar de una manera factible la comunicación en ese periodo que puede ocasionar tantas consecuencias.

Aspectos Metodológicos.

En esta investigación serán utilizados los métodos descriptivo y analítico. Descriptivo dado que además de identificar los elementos y componentes que interactúan los procesos y de toma de decisiones se estarán delimitando y describiendo las condiciones imperantes. En tanto, que se utilizara el analítico porque se deberá estudiar, observar e indagar en torno a las observaciones realizadas, estableciendo relaciones entre los distintos factores que converjan respecto al tema.

El método de investigación a utilizar en la propuesta es el teórico, como parte de este se recurrirá al análisis, modelación y uso de data histórica, esto con el fin de obtener el estatus real de la organización a fin de poder dar respuesta a las necesidades que se requieran para el desarrollo de las mejores estrategias para el excelente manejo de la Comunicaciones en las crisis de la organización.

Y como técnica documental se utilizaran la documental puesto que se realizará un cuerpo de ideas sobre el objeto de estudio. Las fuentes primarias son, libros, periódicos, revistas, informes técnicos, monografías y depósitos de información. También será utilizada la técnica de la entrevista en donde serán realizadas preguntas a colaboradores de la organización estudiada para determinar ciertas variables.

Este proyecto se dividirá en dos capítulos, el primero estará compuesto por un análisis, conceptos y de forma general conceptos esenciales sobre la Comunicación, basados de autores. Estos aspectos servirán de base para realizar el plan de mejoras para la organización.

Y por último el Capítulo dos se plasmara un diagnóstico de la organización, los antecedentes y el plan de mejoras para el correcto manejo de la comunicación de crisis.

Capítulo I

Marco Teórico

**Comunicación de Crisis como herramienta
estratégica de las organizaciones**

1.1 Tendencia de la Comunicación Corporativa

Las sociedades a nivel mundial, ha experimentado un creciente auge de la tecnología, la misma, es nombrada la era digital, la comunicación viaja de forma rápida con alcance amplio atravesando fronteras. En esta realidad que impacta de forma directa a los ciudadanos de todos los países incluyendo la República Dominicana, el fácil acceso a las informaciones en los diferentes medios impacta a las empresas y organizaciones por representar esta situación una alta exposición, casi obligándolas a ser transparentes con sus informaciones y con lo que van a comunicar.

La Comunicación como interacción fundamental de las organizaciones debe estar en contacto permanente con los servicios que ofrece, sus objetivos, resultados basados en el esquema y cargo de la dirección General. Sus funciones esenciales son: la coordinación de la estrategia de comunicación, la gestión de las acciones encaminadas a mejorar la imagen, y sobre todo lograr que la comunicación sea clara, transparente, rápida, y pueda controlar la calidad e incidencia informativa y publicitaria de todas sus acciones (Martin, 1997).

Este autor clasifica la comunicación en dos tipologías la comunicación externa e interna en donde una no suscite sin la otra. En ambos aspectos Andrade (2005), define la comunicación interna como:

Conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con entre sus miembros a través del uso de diferentes medios de

comunicación que los mantengan informados integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos (p.17).

Es precisamente en esta exposición que nace un riesgo que asalta de forma sorpresiva muy a menudo a las marcas, empresas y organizaciones: **la Crisis**, y la comunicación como eje estratégico y fundamental tiene que prepararse para disminuir su alcance, impacto, posibles repercusiones y consecuencias.

Anteriormente algunos autores la dividieron en dos períodos explican que la crisis se divide en dos períodos para de forma más sencilla aligerar el camino de estudio, toma de decisiones y de entendimiento partiendo de estos procesos.

El primero es la activación que puede producirse o por sorpresa o presentando índices de alerta. En este caso se desarrollaran acciones de prevención o control para evitar que la crisis alcance toda su identidad” y el Período de Oclusión, durante el cual se tratara de reducir sus peores efectos negativos, implementando una serie de acciones para su solución. (Marín 2009, p.11)

Elaborar y diseñar un plan de comunicaciones, un manual de crisis, políticas, o algunos lineamientos para que una empresa o institución esté preparada es fundamental.

En la actualidad las organizaciones tanto gubernamentales como privadas, han entendido la esencia misma de la comunicación corporativa como parte fundamental de las estrategias para el logro de sus objetivos y metas. En este caso en particular en el Sector gubernamental lo que antes eran estructuras convencionales, han tenido que readecuarse a la modernidad, salirse de lo que es una simple infraestructura y verterse a la parte humana.

Su relación con los distintos públicos ha cambiado de ser la interacción de servicio en donde era: darse a conocer para provocar solicitud del servicio y producto, la compra o consumo y su posterior pago en donde concluía en esta etapa.

Las organizaciones han experimentado la necesidad de reinventarse para conectar con su público, dada a la inmediatez que suponen las nuevas tecnologías. Las empresas ahora son más dinámicas, accesibles y comunicativas, lo que marca un cambio en sus estructuras y en la forma de ser concebidas.

Para dar solución a esta necesidad nace la Comunicación corporativa, ese conjunto de acciones encaminadas a difundir la actividad de una entidad a sus públicos de interés, con el propósito de ofrecer una imagen clara y confiable (García 2017).

Es clara la evolución de la comunicación en épocas anteriores la comunicación solo iba en una sola dirección, sin embargo esto ha cambiado, la interactiva es la tendencia desde el mismo tiempo en que llamada esta época la era digital en donde prima un sistema de comunicación bidireccional donde existe una retroalimentación valiosa de ambas partes.

1.2 Comunicación de Crisis

Conociendo la importancia de la comunicación corporativa en las organizaciones las mismas han desarrollado una estrategia desde adentro hacia fuera porque conocen su impacto en términos de imagen. Por eso desarrollan acciones que encaminan a sus colaboradores al conocimiento y el sentir de la filosofía empresarial, implementado una cultura basada en valores.

Carmen González Román (2017), experta en comunicación interna y docente en NEXT IBS, (International Business School) en un artículo dedicado a la comunicación como elemento clave

de la comunicación, destaca la importancia de crear un clima de confianza entre los colaboradores, ya que estos son el canal más fidedigno de la empresa para los clientes.

Las empresas deberían pensar seriamente en dotar a sus empleados de los medios necesarios y obviamente, de autoridad para desarrollar comunidades, generar conversación con clientes y la sociedad en general y, de este modo, construir relaciones de auténtica confianza

En este tipo de relación es necesario crear un escenario de integración con los colaboradores y la todo el personal que trabaje en la empresa. También, es esencial establecer una comunicación horizontal, donde las informaciones no tengan barreras que obstaculicen el diálogo entre el personal y los superiores.

Con respecto a la comunicación externa la define como los mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, para proyectar una imagen favorable o promover sus productos o servicios.

Otros autores como (Enrique, 2008) destacan la importancia de otros flujos de comunicación como son la comunicación horizontal como la que se da entre personas y Departamentos que están en el mismo nivel jerárquico.

De aquí parte la importancia de cómo deben ser los objetivos de la comunicación, su efectividad y en definitiva cuales conceptos debe enmarcarse una estrategia de comunicación, fijando de forma precisa como se compartan los de

En esta observación de las definiciones de varios autores también he podido constatar que en la comunicación entre subordinados y superior comunicación Vertical, se refleja dos ejes

fundamentales: la ascendente cuando la información sube de un nivel inferior a otro superior y descendente la que se da desde el nivel inferior hacia al superior.

Por esta razón, cuanto mejor sea el ambiente laboral interno mejores serán las relaciones que se establezcan con el público externo. Sin duda, esto redundará positivamente en el logro de las metas institución establecidas por la institución. (Micovic, 2017)

Con respecto a la Comunicación externa, las instituciones deben establecer un sistema de comunicación institucional dirigido a su público objetivo. En la dinámica de solo conocer los datos personales de los clientes cambio a otro estilo de captación de información, el estilo de vida, preferencias los gustos del público es esencial para conseguir un mayor impacto en la forma en que se en la que conecta con ellos y como sería el contenido que se les dirigiría.

Uno de los retos que debe afrontar la empresa es fidelizar a los clientes, tal como señala la experta en comunicación interna (Roman, 2017) “los ciudadanos, por ende, los clientes o usuarios de empresas e instituciones, son cada vez más cautos a la hora de otorgarles su fidelidad”.

Cuidando este principio fundamental de las organizaciones existe un concepto fundamental dentro de la Comunicación y es el Manejo de la Crisis. Herramienta que cuida muchos factores de la organización tales como: los procedimientos operativos, los valores fundamentales, la existencia misma de la institución y su imagen.

Martin (2009) en su libro comunicación de Crisis, divide a la crisis en dos grandes categorías:

1.2.1 Evitables: Situaciones que podrían ahorrarse mediante una actuación y cuyo origen se encuentra normalmente en acciones humanas (desinformación, mal manejo de imagen corporativa, crisis mediáticas).

1.2.2 Y no No evitables: o accidentales, ya que el origen muchas veces se encuentra en la naturaleza o en la fatalidad (desastres naturales o accidentes al interior de las instalaciones de la empresa (p. 10)

1.3 Características de una Crisis

En los Procesos de crisis existen características fundamentales de donde parten todo tipo de acciones y desde donde se aprende a conocer, según Jane JordanMeier (2014) en su libro *The Four Stages of HighlyEffective Crisis Management* (Las cuatro etapas de una gestión de crisis altamente efectiva) así como sus etapas y cuales estrategias utilizar:

Las situaciones de crisis institucionales afectan en menor y mayor grado todas las instancias de la empresa y en ella el factor **sorpresa** siempre está presente. **La falta de información** es otro de sus factores es por esto que para que no se siga alimentando la crisis los participantes cuenten con información general para prever como para resolver situaciones de crisis, un conocimiento determinado que les permita hacerse partícipes de las decisiones que encausen la solución.

La sensación de pérdida de control: las cosas parecen haberse salido de las manos, la anarquía, e imposibilidad para mejorar las cosas que están sucediendo.

El **Foco de atención**, toda la atención está sobre la organización si se descuidan los demás aspectos que podrían parecer ajenos a esta situación pueden aumentar el problema, o bien generar uno nuevo que abarque otras esferas.

Sensación de persecución: Habitualmente se presenta cuando se culpa a terceros de la crisis. El pánico y el miedo son sentimientos que se viven en procesos de crisis, la incertidumbre y en mayor grado por el desconocimiento del tema; sumado a ello, las pocas muestras de resultados positivos.

Enfoque a corto plazo: En primera instancia, se suele trabajar y pensarse única y exclusivamente en respuestas a corto plazo frente a la crisis, es decir, buscando “borrar” tajantemente la situación problema, sin detenerse a observar qué consecuencias podría desencadenar esta vicisitud a futuro.

1.4 Etapas y estrategias para enfrentar la crisis

Muchos son los autores que han dado soluciones a las crisis y como deben ser gestionadas. Martín (2009) delimita de una forma simple analiza cuáles métodos deben ser utilizados:

Las crisis no pueden gestionarse recurriendo a métodos y medios habituales y se tienen que adoptar medidas extraordinarias para la solución inmediata de los acontecimientos que las originan. Estas medidas deben planificarse y diseñarse anticipadamente. Si esto no se hace no sólo sufrirán daños importantes en las actividades afectadas por el riesgo que las origina, también la imagen de la empresa quedará perjudicada. (p.10)

Según la autora Meier (2014) dependiendo las etapas de las crisis así serán implementadas las estrategias para poder contrarrestarlas. La Guru internacional en su

libro “The Four Stages of Highly Effective Crisis Management” describe las estrategias a utilizar por la fase de crisis:

1.4.1 Fase I: Estallido

Los medios buscan confirmación de los hechos e intentan medir su impacto. Cuanto mayor sea el alcance de lo ocurrido, el número de personas afectadas, el daño para el medio ambiente o el percance para la economía, más posibilidades hay que tu crisis acapare titulares.

Para confirmar los hechos, los medios de comunicación buscan a cualquier testigo o víctima dispuesto a hablar. Además, compararán el suceso con otros ocurridos anteriormente y surgirán titulares como “la mayor catástrofe ecológica desde...”, el periodismo ciudadano se convierte en protagonista de los medios sociales y los primeros comentarios aparecen en las redes.

Como debe actuar la empresa en esta situación

Según se explica se debe evaluar la situación y tomar acción rápidamente definiendo los mensajes clave. Disipa rumores si es necesario, escuchar todo lo que se dice de la marca, Decir solo aquello que se conozca y evitar especulación, demostrar empatía, informar al público interno de forma regular, se debe decidir quién es el portavoz y si esta está preparado para hacerlo, Estudiar los incidentes similares y analizar cómo reaccionaron las empresas afectadas.

1.4.2 Fase II: Clímax

Es la fase en la que el drama se desarrolla y alcanza su punto álgido, un momento crítico para la reputación de la compañía. Los focos se desplazan desde el suceso ocurrido a la respuesta de la empresa y a los propios afectados. Todo el mundo juzga, la crisis se viraliza por Internet y los comentarios en las redes se disparan... La opinión pública quiere que los medios narren el desarrollo de los hechos y los medios no pasan por alto que toda crisis ayuda a disparar las cifras de difusión, que las grandes historias atraen al lector, al oyente y al telespectador. Por eso buscan también la opinión de expertos que sepan analizar los hechos ocurridos.

Estrategia a utilizar

- Explicar los procesos de actuación y, sobre todo, la respuesta a la crisis
- Mantener informados a los medios de las acciones que están siendo emprendidas para solucionar la situación creada
- Anticipar las preguntas que pudiera hacer la opinión pública
- Monitorizar el internet, sin olvidar bloggers clave, Twitter o youtube
- Escuchar a los empleados e informales regularmente
- Activar la red de amigos y aliados; y, sobre todo, vigilar las reacciones de los adversarios
- Ser activo en los medios sociales

1.4.3 Fase III. Búsqueda del culpable

Es el momento en el que todo el mundo se señala con el dedo y se culpabiliza. La empresa se convierte en noticia global y todo el mundo en la calle habla de lo ocurrido. Los medios de comunicación y los social media se retroalimentan.

Dentro de las acciones que pueden ser llevadas a cabo en la empresa en esta etapa de la crisis: manejar lo negativos internamente, evitar culpabilizar a terceros, informar las medidas que adoptadas para revertir la situación, mostrar rapidez de reflejos, continuar monitorizando a los medios, pero sin dejar que otros determinen la estrategia y por ultimo analizar si es conveniente dar una versión de los hechos en web, youtube y otros canales

1.4.4 Fase IV. Desenlace y efectos colaterales

En esta etapa, que marca el fin de la crisis, la cuestión principal ver como esto evitar que esto vuelva a ocurrir. La Organización en este aspecto debe tranquilizar a la opinión pública demostrando las precauciones adoptadas de cara al futuro (Meier 2014).

- Reconstruye sus relaciones, especialmente aquellas que han establecido a través de los medios sociales en los que se ha recibido críticas; de esta forma, si se vuelve a sufrir una crisis se tendrá una parte del trabajo hecho.
- Es importante seguir mostrando empatía con las víctimas
- Escuchar lo que se dice de la empresa en los medios sociales

FIGURA NO. 1 PASOS PARA GESTIONAR UNA CRISIS



Fuente: Elaboración propia a partir la Revista Hidra Social Media (2013)

1.5 Errores más frecuentes el Manejo de Comunicación de Crisis

Las faltas más frecuentes que ocurren en una institución u organización al momento de manejar una crisis suelen presentarse por ciertas debilidades en el manejo de la Comunicación de Crisis. En este tema se desglosan cuales faltas son las recurrentes y porque deben ser evitadas.

1. **No disculparse** por incidencias, puede parecer una muestra de debilidad, pero hacerlo favorece la disposición de que la empresa siente la empatía por sus clientes.

2. **No reconocer los errores** Este desplante no es muy bien recibido por cliente y afecta en gran medida la imagen de la organización. Es importante reconocer que se cometieron errores y debe ser manifestado la intención de arreglar la falta para que no vuelva a ocurrir la próxima vez.
3. **Tardar para dar respuesta.** Se debe responder a un problema corporativo a los 60 minutos de suceder. Las 24 horas que se daban de margen antes ya no son vistas por los clientes como una reacción rápida, esto se debe a la inmediatez de la información por Internet.
4. **La improvisación,** hay que tener un protocolo y seguirlo siempre que se den problemas ya que esa improvisación de cara a los clientes tacha a la empresa como no seria.
5. **Culpar a otros,** es un gran error deben ser admitidos para que la imagen no se vea dañada.
6. **Decir mentiras,** con esta acción la empresa pierde credibilidad.
7. **No Mostrar sensibilidad por víctimas,** debe verse una disposición de la organización por las víctimas de la situación
8. **Cerrar la empresa o canales con excusas,** las crisis pueden estallar tanto en fin de semana como en vacaciones.
9. **No informar a los colaboradores,** ellos son los embajadores de la organización hay que informarlos de cómo actuar.

10. Considerar al periodista un enemigo. Como profesional estará interesado por lo que es muy importante ser transparente con la información, si no se hace de esta manera generara un mayor interés.

(Javier Salgado, 2015)

FIGURA NO. 2 ERRORES MAS FRECUENTES EN LA GESTION DE COMUNICACIÓN DE CRISIS



Fuente: Elaboración propia a partir los conceptos de Javier Salgado (2015)

1.5 Manejo de Imagen y reputación Digital

Las redes sociales se han convertido para cualquier empresa, de suma importancia ya que la implementación de diversas estrategias de marketing favorece a su desarrollo comercial.

Es importante que cuando se desee llevar a cabo estrategias digitales, se debe tener presente la responsabilidad que conlleva el manejar la presencia de la marca en la web, más específico en las redes sociales; con el fin de evitar y saber solucionar posibles situaciones desfavorables. (Cobo, 2015).

La reputación online consiste en la opinión que se tiene sobre una marca, empresa o persona en las distintas plataformas virtuales tales como: redes sociales y portales web, esta dependerá en gran medida de lo que la organización haya construido de forma convencional o física, afectará al mundo virtual, y viceversa.

El alto porcentaje de medios informativos y el alcance de las tecnologías ha provocado que sea más difícil la gestión de la reputación, se ha vuelto una herramienta poderosa en donde los comentarios y las comunidades virtuales de las marcas, tienen mayor poder (Piñeiro, 2014).

Los comentarios negativos tienen un peso mucho mayor que los positivos, por lo que causan un impacto muy alto en la reputación de la empresa o de la marca; un evento que impacte de forma negativa la reputación de una marca puede afectar sus ingresos, e incluso la supervivencia de la misma marca, y es muchas veces cuando se hace consciente de la importancia del manejo de reputación profesional.

Un buen manejo de reputación incluye la escucha activa, ya sea de comentarios positivos como negativos; para esto se recomienda contar con presencia en redes sociales propias para conocer mejor a los usuarios y crear un vínculo con ellos; los blogs son muy buenas opciones para conocer qué dicen los Bloggers sobre la marca, pues ellos actualmente lideran la opinión pública, y sus comentarios pueden tener un gran impacto en las audiencias.

Ir a las raíces de la crisis es una excelente alternativa para superar una crisis, especialmente si se originó un evento desencadenante de la situación; remitir los daños, o la molestia del cliente, de la forma más rápida posible es lo más recomendable, ya que da una imagen de confianza, amabilidad y “humaniza” a las marcas, ya que cualquiera puede cometer un error.

Según German Piñeiro (2017) especialista de Marketing, explica que “mantener un sistema de administración de PQR (Peticiónes, Quejas y Reclamos), es lo más recomendable para dar seguimiento a cada cliente y conocer cuál es el problema, a quién le afectó y cómo” también destaca que la organización tiene una función altamente importante, por su responsabilidad en la situación que provocó la crisis.

El manejador de las Redes Sociales de la organización debe confiar y buscar la forma de llegar a un acuerdo para que el daño producido sea lo menor posible. Una crisis de reputación se mide por la cantidad de menciones negativas, la participación de *influencers*, la creación de comunidades o grupos contra la marca, la posible suplantación de la marca en redes sociales o las crisis falsas (lo que suele ser un ataque directo de la competencia).

Algunas de las acciones que deben realizarse frente a este tipo de situaciones online son las disculpas, explicar la causa de la crisis, aclarar las medidas que se han tomado para que la situación no se vuelva a presentar y buscar resarcir el daño.

Posteriormente es necesario monitorear los comentarios tras la crisis; estas suelen disminuir una vez implementada una estrategia de reparación de daños, y si bien se puede monitorear hasta que las menciones negativas hayan desaparecido, se recomienda contar con un equipo encargado del manejo de reputación que prevenga una crisis futura.

1.7 Herramientas monitoreo online

Existen herramientas gratuitas como Social Mention o Who'sTalking para monitorear la reputación de una marca, Hootsuite (herramienta para centralizar la actividad en redes sociales) permiten tener un control sobre lo que se está hablando sobre la marca; del mismo modo se puede contar con herramientas de pago como Lithium para monitorear las menciones en redes sociales.

1.8 Aspectos que afecta la mala Reputación

Juan Carlos Mejía Llano Especialista en Marketing (2017) en su Guía Digital para Gestionar una Crisis en Redes Sociales engloba la reputación en una sola reputación en una sola.

La reputación es una sola y se ve influida tanto por la reputación online como la reputación offline, es decir un evento que afecte la reputación de la empresa en el mundo físico también la afectará en el mundo virtual y viceversa.

En un mundo globalizado y conectado donde las opiniones y la información son publicadas en Internet y las redes sociales, es cada vez más difícil controlar la reputación online, ya que es

altamente influenciada por las conversaciones y los comentarios de los clientes y otras personas en línea.

Luego de que una organización ha ganado una mala reputación. Afecta de forma directa la imagen frente a los clientes y a sus trabajadores, la reputación puede verse dañada de muchas maneras. (Carrio, 2013)

La relación con los clientes puede cambiar, una reputación dudosa hará que se sientan dudas sobre la credibilidad, disminuirá el interés de los trabajadores será bastante difícil cubrir puestos vacantes, porque ningún profesional querrá ocupar una posición en una empresa con una imagen negativa. (Segredo, Garcia, Leon, Perdomo, 2017)

Los colaboradores que trabajan en la empresa, querrán abandonarla, disminuirá su motivación de cumplir con algunos objetivos, así como desaparecerá el sentido de pertenencia de las organizaciones.

En aspectos económicos representa la disminución de los ingresos económicos por parte de la falta de productividad de los trabajadores e impacto de la crisis en la relación con los clientes.

En definitiva, desarrollar una mala reputación empresarial puede ser un factor determinante que acabe haciendo mucho daño a las organizaciones.

1.9 Ejemplos mal manejo casos de crisis

La destacada especialista Silvana Dargel, de la empresa de Marketing Brandwatch, ha seleccionado en la Revista OMExpo News, cinco ejemplos de situaciones en las que se gestionó de forma incorrecta una crisis en marketing y relaciones públicas en internet.

Heineken: la marca de cerveza lanzó un concurso de diseño de envases que, con unas bases un poco difusas, autorizaba a la compañía a quedarse con los derechos de los diseños.

Esta cláusula fue denunciada por los diseñadores, tanto los que participaron como los que no, en la red como abusiva y, poco después, en los medios apareció una entrevista al director de marketing de Heineken en la que aseguraba que internet era un medio para conseguir talento creativo de forma gratuita. La respuesta a estas declaraciones fue una página en Facebook, “50.000 litros para la cultura”, en la que, de forma creativa y humorística, expresaban su indignación, además de pedir 10 litros de cerveza Heineken gratis para celebrar actos relacionados con la cultura.

La crisis podría haberse reparado con una comunicación clara y efectiva los derechos de los participantes, nombrado a un community manager desde que empezó el concurso y no cuando la crisis ya apareció, y acercándose a los perjudicados utilizando su propio lenguaje.

2. Toyota: las anomalías que experimentaron algunos modelos de Toyota en 2010 llevaron a una grave crisis de la compañía, que ya había logrado posicionarse en el mercado estadounidense como fabricante de coches fiables. A pesar de la revisión de los modelos en los que se detectó el problema con el acelerador, los consumidores empezaron a denunciar la situación, que tuvo como desenlace la muerte de cuatro pasajeros en un accidente de tráfico provocado por estos defectos de fábrica. Toyota, en lugar de ofrecer toda la información posible a clientes, medios y accionistas, intentó tapan la situación, creando una crisis de reputación que provocó un balance negativo de unos 2.000 millones de euros y una caída precipitada de sus acciones.

Para solucionar una crisis así, Toyota tendría que haberse anticipado, designando a una persona que hablara sobre el problema en nombre de la empresa, creando un flujo de información constante sobre la situación, no ocultando nada en las conversaciones que se generaban y abandonando la arrogancia para poder escuchar a sus clientes.

3. Nestlé: Greenpeace, preocupado por la deforestación de los bosques en Indonesia, publicó una noticia en un vídeo en la que informaba de que las barritas de Kit Kat se fabricaban con aceite de palma de estos bosques, hábitat del orangután con mayor peligro de extinción del país. Nestlé, al no reconocer la realidad, provocó una llamativa campaña de social media en su contra. A pesar de los comentarios y acciones de los consumidores, Nestlé mantuvo su posición, e incluso empezó a eliminar todos los comentarios que hablaban del tema. Una reacción que provocó que los usuarios se unieran y atacaran los perfiles de Nestlé.

La crisis se tendría que haber tratado con integridad, tratando de explicar la verdad y el alcance de esta situación, abandonando esa postura arrogante y, en su lugar, reaccionando y cambiando la producción, sacando un aspecto positivo de la crisis.

4. Tulipán: Tulipán recibió una denuncia en la que se le acusaba de que las recetas de cocina y las fotografías que publicaba en su web eran, en realidad, plagiadas de un blogger, sin tener en cuenta los derechos de autor. Una noticia que provocó una avalancha de reacciones en las redes sociales y que terminó con la retirada inmediata de todo el material plagiado. Tulipán pidió disculpas por los hechos ocurridos, pero culpando de lo ocurrido a un fallo humano, potenciando aún más la crisis de reputación en la que se encontraba la marca.

5. Inditex: el grupo textil, con un resultado positivo neto de 1.700 millones de euros, ocupa la segunda posición de reputación en España en 2011. Pero una reciente acusación de plagio a dos marcas del grupo, Stradivarius y Bershka, acompañada de la publicación en algunos medios online de los diseños copiados de ilustradores, fotógrafos y bloggers provocó una crisis en la credibilidad de la compañía. El grupo respondió sacando del mercado los diseños acusados de plagio y pidiendo perdón públicamente.

A pesar de la situación de crisis, Inditex se mantiene en los primeros puestos en las redes sociales, algo que consiguió explicando con claridad cómo se dirigen sus diseños, sacando rápidamente los productos del mercado y disculpándose y gestionando sus marcas en las redes sociales con perfiles actualizados y una estrategia de social media clara

1.10 Casos de éxito manejo de reputación

Sin embargo no todas las organizaciones cometen errores al momento de manejar sus momentos de crisis, en estos casos que son descritos a continuación fueron marcas que supieron aplicar todas las estrategias que han sido tratadas durante esta investigación:

Un usuario enfadado sube un vídeo a YouTube en el que se ve cómo un empleado de FedEx, la popular empresa de mensajería, no sólo no llama a su puerta para entregarle un envío sino que decide tirarlo sin ningún cuidado al jardín de la casa. El paquete contenía una pantalla para ordenador, que con la caída queda hecha añicos.

Un día después, el vídeo llega a Twitter. Muchos usuarios, indignados con el caso, lo retwittean y se lo hacen llegar a sus contactos. El boom llega cuando las imágenes aparecen en agregadores de noticias muy populares, como Reddit a nivel internacional o Meneame en España. Las visualizaciones se disparan: más de 4 millones de personas lo han visto. En ocasiones normales, esto significaría un revés muy duro para la compañía, pero en este caso la reacción de FedEx ha sido de envidiar.

FedEx reconoció el problema de inmediato. No buscaron excusas, sino que lo primero que hicieron fue pedir perdón a sus clientes y a los usuarios que se habían ofendido por el vídeo, para después proceder a investigar el incidente. Lo más fácil habría sido pasar del tema, minimizar su importancia o incluso dudar de su autenticidad (como bastantes usuarios hicieron), pero ellos afrontaron el golpe públicamente.

Y no sólo es importante examinar el problema, sino también hacerlo en un tiempo razonable. El propio día 20, cuando todo estalló, FedEx publicó sus disculpas con cuatro tweets en su cuenta. Apenas habían pasado unas horas desde que la polémica había saltado a los trendingtopics de Twitter, pero ellos ya habían confirmado que habían visto el vídeo del que todos estaban hablando y que se iban a tomar medidas (Lazaro, 2013)

El día 21 FedEx publicó un comunicado completo en su blog y también un vídeo de YouTube, en el que uno de los directivos de la compañía pedía perdón, afirmaba que habían hablado y solucionado el problema con el cliente afectado y que, es más, habían aprovechado la oportunidad para “aprender” y mostrar a todos sus repartidores las polémicas imágenes para que éstos tomaran ejemplo de lo que no se debe hacer.

Orange España y el supuesto proceso de selección. Todo empezó cuando el 21 de mayo de 2012 el blog “El siglo de las luces (reloaded)” publicó el post: “Orange cobra por participar en un proceso de selección a un puesto de trabajo”, en el que se hacía eco de un anuncio publicado en Infojobs por la consultora de recursos humanos RH Focus. La noticia pronto llegó a portada de Meneame, generó más de 350 tuits en Twitter, saltó a Forocoches y Facebook, y se replicó en otros muchos soportes online, hasta alcanzar una audiencia potencial de 450.000 personas.

Un detalle: la noticia era falsa y el autor del post en ningún momento intentó contrastar su veracidad contactando con la empresa de telecomunicaciones, según explica David Martínez, gerente de comunicación externa de Orange España. La compañía tardó apenas 24 horas en emitir un desmentido: el medio elegido para ello fue el perfil de Twitter de Orange España, además de intervenir en el hilo de comentarios del blog origen de la noticia y exigir a RH Focus la publicación de una explicación en su web.

Samsung Galaxy Note 7. La explosión de varios modelos de este *phablet* y su sustitución por otros que resultaron ser también defectuosos llevó a la compañía surcoreana a vivir, sin duda, uno de los peores momentos de su historia. En octubre pasado, las pérdidas sufridas por Samsung se cifraban ya en unos 5.000 millones de dólares, aunque algunas fuentes triplican esa cuantía. Las prisas por lanzar un modelo que eclipsara al Iphone 7 de Apple podrían estar en el origen de esta crisis. Son las consecuencias que provocan a veces las encarnizadas guerras comerciales entre marcas.

IKEA y sus cómodas. Otra retirada de producto, aunque en esta ocasión con tintes más trágicos, ya que al menos tres niños fallecieron al venírseles encima las cómodas de la línea Malm, fabricadas por la marca sueca. Hasta 50 millones de dólares deberá pagar IKEA a las familias de los pequeños en concepto de indemnización, según un acuerdo conocido hace solo unos días.

Unos 29 millones de cómodas de diversos modelos han sido retiradas en EEUU para evitar casos similares.

Trump, un caso digno de estudio. Donald Trump es, sin duda, **un personaje que ha roto todos los paradigmas de la comunicación de crisis.** Una sola de las declaraciones denigrantes pronunciadas por él contra diversos colectivos o minorías sociales durante la campaña por las presidenciales norteamericanas habría supuesto el fin de los sueños electorales de cualquier otro candidato. Pero con Trump todo es distinto. El vídeo filtrado al Washington Post (¿por los Demócratas o por su propio partido?) es un ejemplo de ello.

Aunque en un primer momento el equipo de Hillary Clinton se frotó las manos al divulgarse el vídeo y todos daban por acabada la carrera del republicano, este 2016 tan extraño volvió a depararnos una sorpresa: Trump triunfó gracias, entre otros factores, al voto del 62% de las mujeres blancas sin estudios superiores y al 45% de las mujeres blancas que sí los han cursado. Ver para creer.

La Costeña, reputación en peligro. Una crisis que recuerda a la de Domino's Pizza, ya tratada en este blog. La foto viral de un trabajador que parece orinar sobre un lote de chiles, producto que la marca exporta a todo el mundo, generó una crisis que puso en entredicho la reputación y condiciones sanitarias de la empresa y quebró la confianza del consumidor en ella.

Además de improvisar, La Costeña **cometió en la gestión del caso otros errores de manual en comunicación de crisis: reaccionó en un principio con silencio y bloqueó comentarios**

negativos en redes sociales. Un portavoz titubeante ante los medios y la evidente falta de decisión y liderazgo consumaron el desastre. No olvidemos que, en casos como este, es preferible una retirada de producto masiva y voluntaria que esperar a que esta sea ordenada por las autoridades sanitarias. Pese al coste económico inicial de tal medida, a la larga es la decisión más apreciada por el consumidor y también la más rentable para el negocio y la reputación de una marca.

El año de los ciberataques. En este mismo blog la experta canadiense en gestión de crisis Melissa Agness advertía que las organizaciones deberán estar cada vez más preparadas para hacer frente a un ciberataque. Los diversos episodios ocurridos en 2016 confirman que no estaba equivocada. Twitter, Amazon, Netflix o Paypal han sido algunas de las víctimas de los piratas informáticos. Las brechas de seguridad en un mundo hiperconectado hacen que las precauciones deban extremarse en el futuro para que la Red no se convierta, como dijo el presidente Obama, en el Salvaje Oeste.

Wells Fargo, otra vez la banca. El escándalo salpicó nuevamente al sector financiero norteamericano al descubrirse que miles de empleados del cuarto banco más importante de EEUU, Wells Fargo, abrieron durante años cuentas falsas sin el permiso de sus clientes con el fin de cumplir los exigentes objetivos impuestos por la entidad. John Stump, CEO de la compañía, se vio obligado a dimitir tras una comparecencia en el Senado que desató las iras de la opinión pública. Stump reconoció que la crisis había provocado el despido de más de 5.000 trabajadores pero de ningún directivo. La crisis salpicó de forma tangencial a Warren Buffet, accionista del

banco. El mismo que sentenció en su día que **“cuesta 20 años construir una reputación y 5 minutos arruinarla”**.

1.11 Casos de crisis de RD

En mi observación e investigación los casos de la República provienen y recaen más sobre la figura o persona que a una empresa en particular. Muchos son los ejemplos de funcionarios, acusaciones sobre enriquecimiento ilícito. Otros a la vida personal de las figuras del medio artístico los medios prestan espacios, dan crédito y fijan su atención a una persona en particular. Dejando de lado los servicios, la organización o la marca no ponen la mirada a groso modo en las organizaciones a las cuales pertenecen.

A continuación cito un caso:

Mochilas de ONG Lucia Medina con logo Ministerio de Educación. Todo comenzó cuando el 2 de septiembre se hiciera viral en redes sociales un audiovisual en el que se observa a varios niños remover el sello de la fundación de Lucía Medina, y justo abajo se encontraba el del Ministerio de Educación (Listín, 2018)

El lunes 3 el Ministerio de Educación ordena una investigación para determinar la veracidad de un video en el que se observa una mochila donada por esa institución con el logo de la diputada Lucía Medina, hermana del presidente Danilo Medina.

Luego de este la diputada el martes 4 ofrece una declaración aclara que no recibió mochilas de Educación, sino que fueron adquiridas y pagadas por su esposo y que fue en la empresa donde se confeccionaron que, sin consultarle a ella, tomaron mochilas del ministerio y le impusieron el logo de la fundación que ella preside.

“Yo las compré y les voy a demostrar que yo las pagué también. Yo no he recibido nada del Ministerio de Educación porque no las pedí, ni me la han ofrecido, ni me la dieron, yo las compré”, dijo la legisladora.

Luego de estas declaraciones el presidente de la empresa Ston Blue suplidora de las mochilas con el logo de la diputada Lucía Medina, dijo que fue un "error de producción" y pidió disculpas por los inconvenientes ocasionados.

Explicó que después de la cotización que le hizo a Lucía Medina con unas mochilas con su logo, hicieron la producción como es de costumbre, pero "por la prisa hubo dos turnos y en uno de los turnos ocurrió el incidente en el que al menos 400 mochilas fueron afectadas".

"Se escogieron mochilas neutras sin logo y mochilas con el logo de Educación y le colocaron el sello de ella arriba", dijo Isa en rueda de prensa esta mañana en el restaurante Vizcaya.

Felipe Isa aseguró que por "el error de las mochilas" suspendieron a una parte del personal que labora en la empresa.

Aquí una muestra de cómo la diputada responsabiliza al suplidor y el suplidor asume el error y dice que toma acciones con el personal que realizó la acción.



Capítulo II

**Propuesta de Plan para el manejo de la Comunicación de Crisis para la
Dirección General de Normas y Sistemas de Calidad (DIGENOR)**

2.1 Breve Reseña histórica de la Organización

La Dirección General de Normas y Sistemas de Calidad (DIGENOR) fue creada por la Ley 602 del 20 de mayo de 1977. Sus competencias legales son de alta importancia para el desarrollo sostenible, el fortalecimiento de la capacidad competitiva de las empresas y la inserción en los mercados globalizados.

En efecto, DIGENOR es el órgano oficial de normalización técnica del país, con atribuciones adicionales en el ámbito reglamentario u obligatorio, lo cual significa que, de común acuerdo con los Ministerios de Estado facultadas para emitir reglamentos técnicos, está acreditada por la Ley para evaluar la conformidad de los productos, procesos y sistemas con los requisitos técnicos que le corresponden.

Por otro lado, a DIGENOR, por mandato de su Ley fundacional, compete el control de resultados correctos de todo tipo de mediciones (Metrología Legal), que tienen lugar en las transacciones comerciales, así como la imposición y cobro de las multas correspondientes.

Esta importante función implica, por tanto, el registro, verificación y aprobación en todo el territorio nacional, en los puertos y aeropuertos del país, de los instrumentos y equipos de medición, de conformidad con los reglamentos técnicos pertinentes y las tolerancias permitidas en ellos.

En este sentido, un gran reto es garantizar la trazabilidad de las mediciones nacionales, es decir, que todos los equipos e instrumentos utilizados para pesar o medir se calibren

de acuerdo con una jerarquía técnica de comparaciones, para lo cual ya el país consta de uno.

Por otro lado, DIGENOR, es el organismo oficial de certificación, esto es, está facultada para certificar que las empresas han puesto en vigor procedimientos para estructurar y documentar su gestión y sus procesos administrativos (ISO 9000, 140000, OHSAS18000, HACCP, BPM, BPH, entre otras), procesos de producción y productos, ya sea contra normas (ámbito voluntario) o en relación con reglamentos técnicos (Ámbito obligatorio). El 2012 ha sido el año de la Certificación de la institución.

Durante el año 2012 la Dirección General de Normas y Sistemas y Calidad (DIGENOR), actuando de conformidad con la Ley 602 del 20 de mayo de 1977, está facultada mediante Ley como organismo oficial normalizador de la República Dominicana, con atribuciones en reglamentación técnica, de certificación de la calidad (sistemas, procesos, productos, instalaciones), y para ello difunde el valor del Sello de Calidad o Marca de Conformidad, al igual que otros organismos homólogos de las Américas.

En el 2012, además de sus operaciones habituales de aseguramiento de la calidad, la Dirección logro la Aprobación en el Congreso Nacional y Promulgación por parte del Excelentísimo Señor Presidente de la República la Ley del Sistema Dominicano para la Calidad (SIDOCAL).

Participación como Delegado principal de República Dominicana ante la Asamblea 35^a. de la Comisión Nacional del CODEX Alimentarius, realizado en la Sede de la FAO, Roma, Italia.
Auspiciado por CODEX.

DIGENOR, logra con el apoyo del Ministerio de Industria y Comercio (MIC), el restablecimiento de las relaciones con el Bureau Internacional de Pesas y Medidas (BIPM), al lograr un acuerdo de pago a veinte (20) años sobre la deuda que no se pagaba desde 1962. Esto permite a la institución acceso a todas las funciones metrológicas que acuerda el BIPM a todos sus miembros afiliados.

Firma el Acto del Pacto Ético y Moral de la Red de Abastecimiento Social (RAS) con la Administradora de Subsidios Sociales (ADESS). La Ley de Electricidad con intervención de la CDEE, las EDES y, bajo supervisión de la Superintendencia de Electricidad, establece la presentación de servicios de inspección, verificación y supervisión de medidores eléctricos, convalidando las operaciones de exploración y control.

Recibela Certificación de QMS Global, la Certificación en Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001, convirtiéndose en la primera entidad de su género en todo el Caribe en recibir este tipo de certificación.

Preparación para la acreditación en la 17025 del Laboratorio de Mediciones Eléctricas (LAMEDIG), a fin de que se convierta en el laboratorio de referencia de todo el caribe. Participación del acto de apertura del Diplomado en Normalización, Calidad y Metrología, realizado en conjunto con el Centro de Exportación e Inversión de la Rep. Dom. (CEI-RD) realizado en el salón de capacitación 2, del CEI-RD.

En el área de Normalización se completó el programa establecido de elaboración de sesenta y cuatro (64) normas, igual que el año 2011, año record de la institución, además de varios reglamentos técnicos solicitados por otras instituciones

Ley 166-12 de julio de 2012: Sistema Dominicano para la Calidad, SIDOCAL, en el Artículo 38, Crea otra entidad en sustitución de la Dirección General de Normas y Sistemas de Calidad (DIGENOR).

A principios de 1978 se comienza a organizar la DIGENOR, bajo la asesoría del Instituto Dominicano de Tecnología Industrial (INDOTEC). En junio de ese mismo año se nombra el primer Director General de la institución y en Octubre se produce el ingreso a la Organización Internacional de Normalización (ISO), lo que asegura la participación de la República Dominicana en los trabajos de la Normalización Internacional.

Hoy en día es la autoridad nacional responsable de la normalización y de la metrología Legal, Industrial y Científica en le República Dominicana, es componente estructural fundamental del Consejo Dominicano para la Calidad, CODOCA; adscrita el Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes (MICM), descentralizada, de Derecho Público, con personería jurídica, patrimonio y fondos propios, con autonomía administrativa, económica, financiera, técnica y operativa, con sede central en la ciudad de Santo Domingo y competencia a nivel nacional.

Como organismo normalizador tiene como funciones organizar las actividades de elaboración, adopción, armonización, aprobación, oficialización, publicación y divulgación de las normas técnicas, con miras a facilitar el comercio y el desarrollo industrial y servir de base a los Reglamentos Técnicos.

En lo que respecta a la metrología reside en desarrollar y diseminar la exactitud de los patrones nacionales de medición del país, así como la verificación, la calibración y la certificación de los instrumentos de medición, para esto cuenta con los Laboratorios de Flujo, Masa, Temperatura y Mediciones Eléctricas, entidades que reúnen las competencias necesarias para determinar el funcionamiento de esos equipos e instrumentos.

2.2 Contexto organizacional

DIGENOR es un organismo del sector gubernamental y está comprometido con la implementación de una cultura de calidad en el país, la satisfacción del cliente y toda la ciudadanía. A través de los servicios de normalización, metrología y algunos aspectos de evaluación de la conformidad, como organismo gubernamental para ejecutar sus funciones con reconocimiento internacional.

El país es miembro pleno de la ISO mediante esta institución, así como de la ASTM, COPANT y del CODEX alimentarius para trabajar de la mano con las normas internacionales a nivel mundial. Como organismo certificador su espectro es más limitado por tener otras entidades como INTECO que realizan dichas funciones en el país.

La cantidad empleados es 250. En su sede tiene 150, tiene una oficina en Santiago para brindar servicios en la Zona Norte. Y unas instalaciones de 5 Laboratorios (Masa, Volumen, Tiempo y frecuencia, Mediciones Eléctricas, Temperatura). La entrevista sería realizada a 25 personas.

2.3 Misión, Visión, Principios y Valores organizacionales

Visión

“Ser la Institución Nacional de Normalización, Metrología y Evaluación de la Conformidad con competencia y reconocimiento internacional, implantando una cultura organizacional centrada en principios y valores, el desarrollo del talento humano y un sistema de gestión de clase mundial”.

Misión

“Desarrollar la normalización y metrología brindando servicios de evaluación de la conformidad, apoyados en las buenas prácticas internacionales con un personal cada vez más capacitado, para lograr la competitividad productiva y el bienestar de toda la ciudadanía Dominicana”.

Valores

- **Integridad (honestidad y responsabilidad):** como norma de conducta personal y profesional para responder con equidad e imparcialidad las demandas y exigencias del mercado.
- **Compromiso:** nuestros esfuerzos se orientan al respeto del derecho constitucional de los dominicanos, de disfrutar y recibir bienes y servicios de calidad.
- **Imparcialidad:** criterio de justicia que el personal sostiene para que las decisiones sean tomadas atendiendo a criterios objetivos, sin influencias de sesgos, prejuicios o tratos diferenciados por razones inapropiadas. Ese criterio se aplica de forma homogénea.

- **Transparencia:** en el uso de los recursos financieros y materiales, en las decisiones institucionales y en las acciones que definen el ejercicio de nuestras competencias legales.
- **Trabajo en Equipo:** ser efectivos trabajando juntos, coordinando y planificando las iniciativas individuales con las de los demás, siendo receptivos y constructivos ante los señalamientos críticos.

2.4 Situación actual análisis Comunicacional de la DIGENOR

Se realizó una entrevista a los públicos de la institución en donde se le cuestionaba su conocimiento de la infraestructura de la calidad en el país. Con relación a la comunicación interna se realizaron preguntas sobre el conocimiento de los medios de comunicación interno.

Durante la investigación se pudo notar la claridad de cuáles son sus públicos y donde debe ir dirigida su comunicación y objetivos.. Tanto el personal de mayor jerarquía como inferior tiene el conocimiento de que el sector industrial, empresarios, los importadores, exportadores y finalmente a los consumidores, son los blancos de públicos al que llega el producto final.

Existe un objetivo claro traducido en mensaje y es de llevar calidad a la producción del país a través de la realización de los cimientos reglamentarios para el funcionamiento de la infraestructura de la calidad en el país.

La institución por ser estatal y de servicio a la ciudadanía y al sector industrial, siente la necesidad de comunicar su compromiso con el país y generar confianza a sus interlocutores dando a conocer el trabajo que realiza y su aporte a la sociedad.

Otro mensaje que transmite es de concientización, de forma que inyecta a la ciudadanía informaciones, para que este mejor documentada, para que pueda exigir calidad y tenga mayor empoderamiento.

Tienen mensajes claves con respecto a los mensajes más comunes en las informaciones emitidas por la institución

- ✓ Paga justamente por lo que recibes
- ✓ La calidad es un deber al que todos tenemos derecho
- ✓ DIGENOR como organismo de normalización
- ✓ Un personal técnico cada día más capacitado
- ✓ Representantes de la ISO en el país
- ✓ Consumidor! Lee las etiquetas, cuida tu salud y la de los tuyos
- ✓ Consumidor! fíjate que las balanzas de los establecimientos comerciales tengan el sello de calidad del DIGENOR! Exija calidad

Con respecto a las Dimensiones de comunicaciones existentes Internas y externas y su efectividad son detalladas sus fines y cuales utilizan:

Tabla No. 01 Herramientas de Comunicación Interna y Externa

Herramientas de Comunicación Interna
Reuniones: se discuten los lineamientos así como el seguimiento de los resultados.
Informes mensuales y trimestrales: Se presentan los resultados y logros de cada departamento.
Memoria Anual: Condensado de los resultados durante todo el año.

Mural: Contiene secciones tales como:

- ✓ Nuestra gente: Se publican graduaciones, nacimientos de bebe.
- ✓ Logros (Institucionales).
- ✓ Cumpleaños del mes.
- ✓ Noticia de la semana
- ✓ Novedades

Boletín interno trimestral: Noticias Institucionales y otras secciones el personal como figureo.

Resumen Noticioso Diario: Se monitorean las noticias en todos los periódicos y se envían las e interés para algunas aéreas técnicas y administrativas

Despacho abierto: el Personal normalmente es escuchado por la máxima autoridad de la institución

Herramientas de la Comunicación Externa

Notas de prensa: Noticias de interés que aporten a la sociedad

Capsulas informativas: Se ha realizado en programas como con el Consumidor y otros en específico capsulas con tips informativos de la institución

Media tours fechas festivas: En las fechas como metrología, normalización y la semana de la calidad se realizan media tours

Recorridos estudiantes y empresarios Laboratorios: Se realizan de forma programa por épocas específicas o por solicitud de los interesados.

Charlas en industrias: La difusión de las normas de calidad en las industrias a las cuales corresponda dicho estándar de calidad.

Cursos técnicos: Son efectuados en base a las normas de calidad dirigidos a personal de laboratorios e industrias
Portal Web: Son publicadas todas las informaciones relevantes de la institución en la sección noticias así como programación de cursos, y todas las informaciones institucionales.
Redes Sociales: Son publicaos tips informativos con diseños vistosos sobre las normas.
Firma de acuerdos institucionales
Avisos de encuesta pública para el proceso consultivo de la elaboración de las normas
Correos masivos: con las nuevas normas, así como la difusión de las normas dependiendo la circunstancia del momento
Volanteos: En fechas alegóricas a la institución.

Luego de realizar la investigación se ha podido observar que las herramientas internas son muy efectivas, las informaciones fluyen y todos tienen el conocimiento de la dirección de la institución, sus objetivos y resultados. En el aspecto de la Comunicación Externa, aunque conecta con sus públicos no se hace una inversión efectiva por la falta de recursos y la periodicidad es muy corta: en los casos específicos de las cápsulas informativas audiovisuales, media tours, charlas y volanteo, su conexión es efectiva y su contenido conecta, sin embargo, falta una mayor frecuencia para que pueda llegar a más personas, en este caso en particular sería a la ciudadanía en general.

Durante la entrevista al personal de la institución pude observar que tanto en la comunicación interna como externa, aunque el líder máximo promueva un clima de disponibilidad, accesibilidad a escuchar y realice encuentros frecuentes para informar lo que necesita, la comunicación no fluye de manera eficiente, no existe una apertura al cambios de algunas modalidades.

No existe una planificación en cuanto a la comunicación, se va realizando dependiendo de su presupuesto y disponibilidad.

En el manejo de la comunicación de crisis, optan en la mayoría de los casos por guardar silencio, dejando una brecha de interpretación y especulaciones, en las situaciones que se pudieran aclarar algunas informaciones.

Carecen de existen actividades de integración al menos que el Departamento de comunicaciones lo inicié.

Para la organización es importante la conexión con sus públicos objetivos, han llevado a cabo un plan de acciones en donde sus logros y las funciones que realizan lo difunden en pequeños pasos: a continuación se detallan algunas de sus acciones:

- Contenido audiovisual con informaciones educativas para los consumidores.
- Recorridos de puntos estratégicos con volantes sobre el etiquetado de los alimentos, charlas en entidades sobre la mediciones con el nombre de súbete a la ruta de metrología.
- Notas prensa institucionales sobre los logros de la institución.
- Difusión en las redes sociales sobre tips informativos y recorridos estudiantiles en los laboratorios de la institución.

Sin embargo a pesar de estas acciones falta una mayor inversión para campañas masivas de forma integral que conecten con toda la ciudadanía, es por esto que la marca no tiene reconocimiento por todos los ciudadanos a los que la DIGENOR realiza brinda servicios, esto debido a la vinculación que tiene con PROCONSUMIDOR y servicios parecidos.

- En los medios de comunicación on-line DIGENOR, posee coherencia en sus publicaciones a pesar de contar con una comunidad pequeña de seguidores, su engagement con ellos es muy buena, la página WEB de esta Institución cuenta con toda la información necesaria y descripción de lo que la misma ofrece.
- Las actividades del DIGENOR están enfocadas a normalizar, medir y certificar la calidad en el sector productivo, para que la ciudadanía pueda obtener productos confiables. Sus públicos son los siguientes.
 - Los Supermercados
 - Estaciones de combustibles
 - Exportadores de varillas, cemento, termómetros y balanzas
 - Aeropuertos
 - Productores
 - Industriales

2.4 Antecedentes de crisis en la Dirección general de normas y sistemas de calidad (DIGENOR)

Severino, Jairon y Pantaleón, Doris 2012, Periódico Listín Diario: Embutidores ya conocían estudio sobre el salami. Recuperado de <https://listindiario.com/economia/2012/07/31/241708/embutidores-ya-conocian-estudio-sobre-el-salami>

En el estudio realizado a la organización tuvo una gran crisis una sobre el contenido de una sustancia perjudicial para la salud de los consumidores contenida en el salami.

Pro Consumidor un estudio que reveló que el 15% de una muestra del salami que se vende en el mercado nacional contenía coliformes (bacterias) fecales. En la misma investigación se comprobó que el 97% del embutido analizado tenía un contenido proteico inferior al mínimo establecido (16%), además de presencia anormal de nitrito de sodio, un componente cancerígeno.

Sin embargo no detallo los nombres de las empresas que distribuyen el salami, poniendo en desventaja a todo el sector y su credibilidad a este sector y la calidad de sus productos.

De inmediato la Dirección de Normas y sistemas de calidad emite un comunicado en donde desmerita el informe y asegura que el salami del estudio es del sector informal y adecuan normas para adecuar el contenido de las proteínas bajando su nivel al que pueden cumplir los fabricantes del producto.

Las empresas dominicanas que se dedican a producir y comercializar salami, jamón, salchicha y otros embutidos le dan un plazo de tres meses para adecuar sus mercancías a la nueva norma de etiquetado emitida por la Dirección General de Normas y Sistemas de Calidad (Digenor).

Una vez vencido el plazo, el empaque de cada producto deberá contar con una etiqueta, escrita en español, donde el consumidor pueda apreciar los ingredientes detallados por porcentaje, el peso, la fecha de vencimiento, registros sanitario e industrial y el número de lote. La identificación además tendría que señalar si el alimento se fabrica con uno o varios tipos de carne, especificando los ingredientes de naturaleza no animal. (Listín Diario, 2012)

Ciertamente en este manejo, se culpó al sector informal de forma ligera sin conocer los protagonistas del estudio. Y la decisión de acomodar la norma a los fabricantes, en vez de exigirle que adaptaran el producto a las exigencias de las normas le generó una mala imagen y repudio de los consumidores.

2.5 Diseño de Plan de mejoras para el Manejo de Comunicación de Crisis de DIGENOR

El Propósito de cualquier plan de comunicación de crisis es que la organización tenga un gran impacto cuando esté sucediendo un periodo de crisis o cambio. Sin embargo, hay que fijarse objetivos específicos como tener una herramienta de respuesta rápida, técnicas que intervengan en la información, y herramientas que permitan definir compromisos en etapas esenciales. (Hernández, 2012)

2.5.1 Procedimientos a seguir en situaciones de crisis

1. Detección de incidentes o situaciones de crisis
2. Convocatoria del Comité de Gestión de la Comunicación en Situación de Crisis: El Director de la Digenor conjuntamente con la encargada de Comunicaciones y el Comité de Gestión de la Comunicación en Situación de Crisis, estará compuesto por encargados de la áreas donde se haya originado la crisis y otras áreas esenciales para la estrategia y

ejecución de las tácticas, contactará a sus integrantes inmediatamente para analizar, evaluar y tomar las primeras decisiones del caso correspondiente, basados en los acontecimientos de las “Primeras 24 Horas”.

3. Luego se recurrirá al proceso de clasificación de las crisis, consideración de su naturaleza y difusión a los miembros de dicho comité; para tomar las medidas necesarias con el propósito de afrontarla y generar alternativas de solución.
4. Activación del monitoreo
5. El Director General y el Comité de Gestión de la Comunicación en Situación de Crisis se encargarán de determinar los mensajes claves, para evitar que se convierta definitivamente en crisis o para regular el desarrollo de la misma.
6. Elaboración de un plan de repuesta inmediata: el Departamento de Comunicaciones se encargará de elaborar a la mayor brevedad, un plan de respuesta.
7. Después de la crisis: Después de ocurrida una crisis es importante evaluar en donde repercutió en las actividades de la DIGENOR es conveniente evaluar lo sucedido
8. Se debe reaccionar de inmediato ante una actitud en acciones de difusión y alerta por parte de los funcionarios frente a cualquier anomalía que amenace las actividades laborales dentro y fuera
9. No comentar la posible crisis con otros funcionarios de la empresa, ajenos al accionar del suceso, para evitar fomentar el chisme, la tergiversación, la desinformación o incluso el mismo pánico entre la entidad.
10. Como no se trata de causar pánico o emergencia masiva, la reacción debe originarse en el marco de unos parámetros específicos

11. Se debe preparar una información tanto para el público interno (Colaboradores de la Institución) como externos.
12. Una acción donde los integrantes del mencionado organismo planearán la estrategia comunicativa para responder inicialmente a la etapa crítica; organizará al equipo de funcionarios que apoyarán el tratamiento y dispondrá de sus medios de comunicación para salvaguardar la imagen y los servicios de la entidad.
13. Respuesta: Luego de evaluar el suceso y determinar que se trata de una vicisitud, el Comité de Gestión de la Comunicación en Situación de Crisis liderará en adelante por el Departamento de Comunicaciones el proceso de resolución del problema a partir de la Respuesta.
14. La Encargada de Comunicaciones, con la intención de informar minuciosamente del imprevisto que se desarrolla (directamente, medio escrito o a través del Outlook)
15. Los parámetros establecidos para realizar una etapa favorable de respuesta, son: Convocar al Comité de Gestión de la Comunicación en Situación de Crisis para que desde esta instancia disponga de los medios de comunicación y los utilice adecuadamente (Comunicación Interna, Comunicación Electrónica, Medios, Atención a afectados, proveedores y funcionarios, Elaboración de mensajes, Documento de preguntas y repuestas, Documentos informativos y Simulacro de Rueda de prensa)
16. Establecer guías de prudencia, prevención y respuesta adecuada entre los funcionarios; para limitar el accionar de la crisis en otros planos laborales no afectados o agravar los ya

alterados. Únicamente quienes toman decisiones alrededor del problema será el Comité de Gestión de la Comunicación en Situación

17. Se elaborará un Plan de Respuesta que incluya: el discurso para informar sobre la crisis y sus avances; el equipo de trabajo que efectuará el seguimiento a la crisis; los medios internos y externos para regular el tránsito de la crisis por la entidad; mecanismos de sondeo que midan los impactos de la crisis con el paso de las horas.

18. Definir el procedimiento comunicativo a seguir para enfrentar directamente la crisis y aminorar sus efectos en los servicios del Instituto.

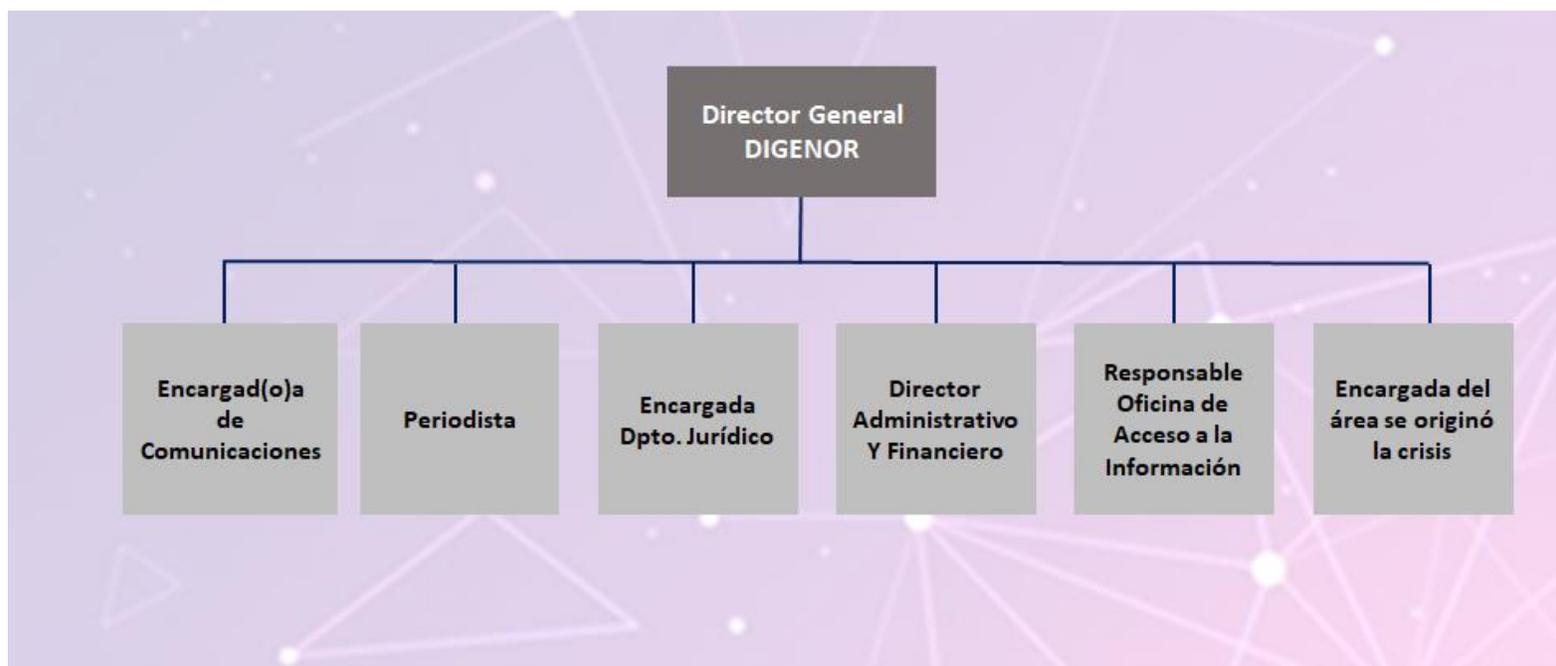
Fase de neutralizar. En este aspecto se reduce hasta desaparecer la crisis con sus grados de influencia, evitando su reaparición en el futuro; y el mecanismo de Reducción se establece con lineamientos comunicativos que logren dicho tratamiento del problema en un tiempo determinado

Los mensajes contruidos para que circulen a través de los medios escritos, radiales, impresos y digitales con los que cuenta la entidad; requieren claridad y ser concretos para no confundir a los públicos, además, deben pasar por los filtros

Como vimos en las estrategias a tomar en consideración manejar las crisis existe un comité de crisis. Según la estructura organización y las funciones de algunos funcionarios en la DIGENOR. Se ha realizado la siguiente estructura del Comité de crisis, basado también en algunos Manuales consultados.

2.5.2 Organigrama Comité de Crisis

Figura no. 03 ORGANIGRAMA COMITÉ DE CRISIS DIGENOR



2.5.3 Miembros Comité de Crisis

Figura. No. 04 Miembros del Comité de crisis y sus funciones

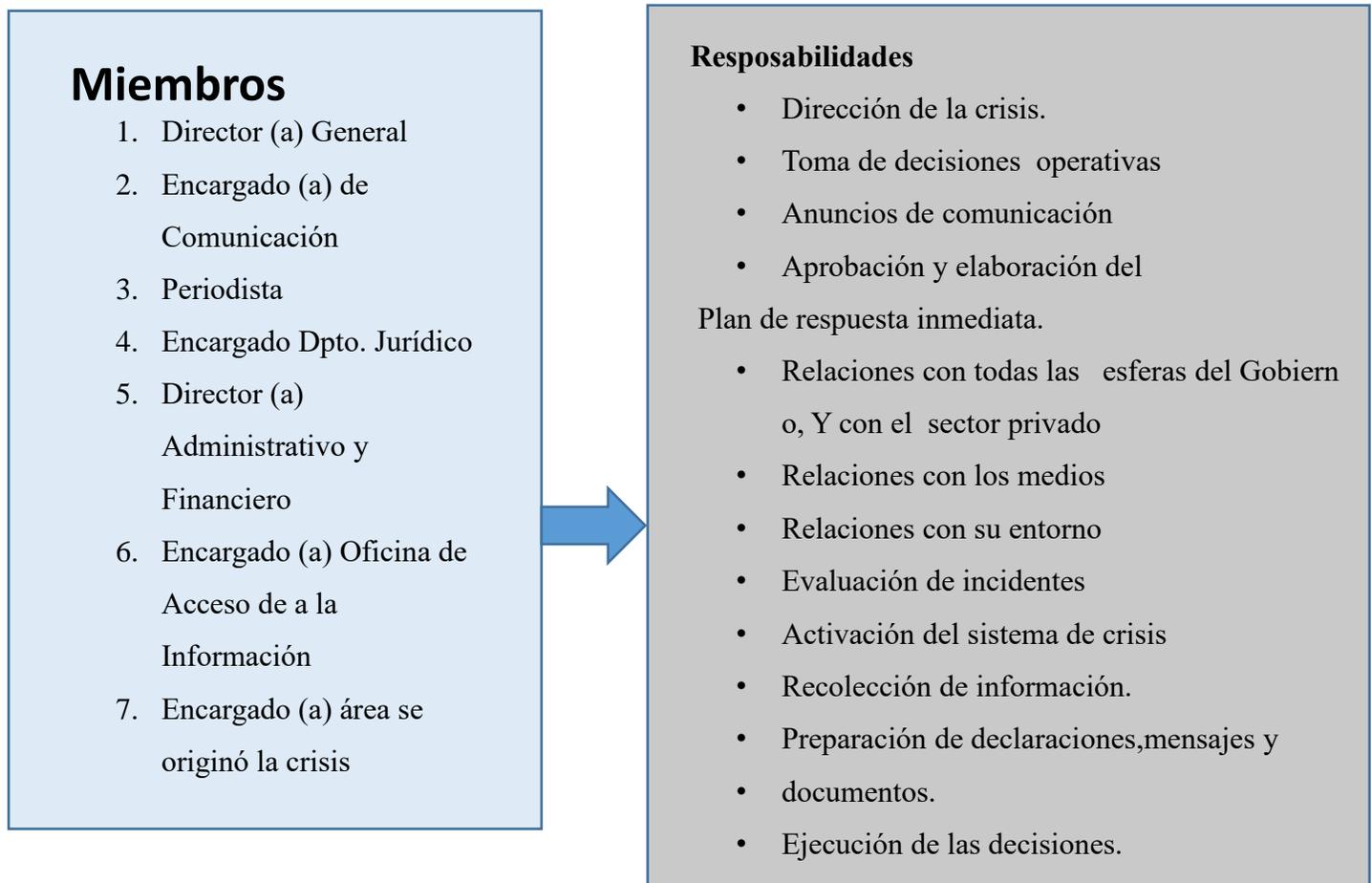


Figura no. 05 Funciones del Presidente del Comité

Director General
de la Institución

Responsabilidades

- Responsable de la política de la organización
- Conocer de primera mano los detalles del inconveniente organizacional.
- Declarar oficialmente los momentos de crisis o los de tranquilidad.
- Tomar las decisiones durante una situación adversa.
- Impartir instrucciones durante la crisis.
- Portavoz oficial ante la opinión pública

Fuente: Elaboración propia a partir del Manual de crisis de Crédito Educativo y Becas en el Exterior - ICETEX

2.5.4 Funciones Miembros del Comité de Crisis

Figura no. 06 Funciones del Administrador del Comité

Encargado de Comunicaciones

Responsabilidades

- Informar al Comité de Crisis alrededor del tratamiento mediático que se le brinda a la problemática organizacional
- Actualizar la Guía y Manual de procedimientos para la crisis
- Establecer los balances generales y específicos luego de ocurrida una crisis.
- Planear los mensajes, las estrategias comunicativas y medios respectivos para administrar la crisis.
- Implementar y monitorear las estrategias comunicativas propuestas en el Comité
- Mantener una relación estrecha con los representantes de los sectores comerciales y los Gobiernos regional o local, para conocer y responder a sus dudas y preocupaciones.
- Supervisar que los flujos de información en el ámbito interno y externo de la organización cuenten con una postura oficial y mensajes claves.

Fuente: Elaboración propia a partir del Manual de crisis de Crédito Educativo y Becas en el Exterior - ICETEX

Figura no. 07 Funciones del Coordinador Comité

Periodista

Responsabilidades

- Convocar a las ruedas de prensa que informen el avance y control de la crisis.
- Conservar las relaciones con los medios de comunicación durante la crisis.
- Atender entrevistas y conferencias de prensa, en la medida que la crisis lo demande así.
- Redactar posturas oficiales, boletines, notas, entre otros.
- Medir el impacto de la Crisis periódicamente, con los medios de la institución.
- Informar a los funcionarios de las distintas áreas o procesos, y sectores que estuvieran involucrados acerca de la evolución de la crisis.
- Establecer los flujos de comunicación con las oficinas y las sedes.

Fuente: Elaboración propia a partir del Manual de crisis de Crédito Educativo y Becas en el Exterior - ICETEX

Figura no. 08 Funciones del Asesor Financiero

Directora
Administrativa
y Financiera

Responsabilidades

- Proveer informaciones financieras sobre el tema de crisis
- Establecer los recursos económicos para ejecutar tanto el Plan de Respuesta
- Establecer estrategias financieras para sortear inconvenientes que afecten los servicios de la entidad.
- Contribuir en la toma de decisiones que corresponda a su área o al beneficio general de la DIGENOR

Fuente: Elaboración propia a partir del Manual de crisis de Crédito Educativo y Becas en el Exterior - ICETEX

Figura no. 09 Funciones del Asesor Legal

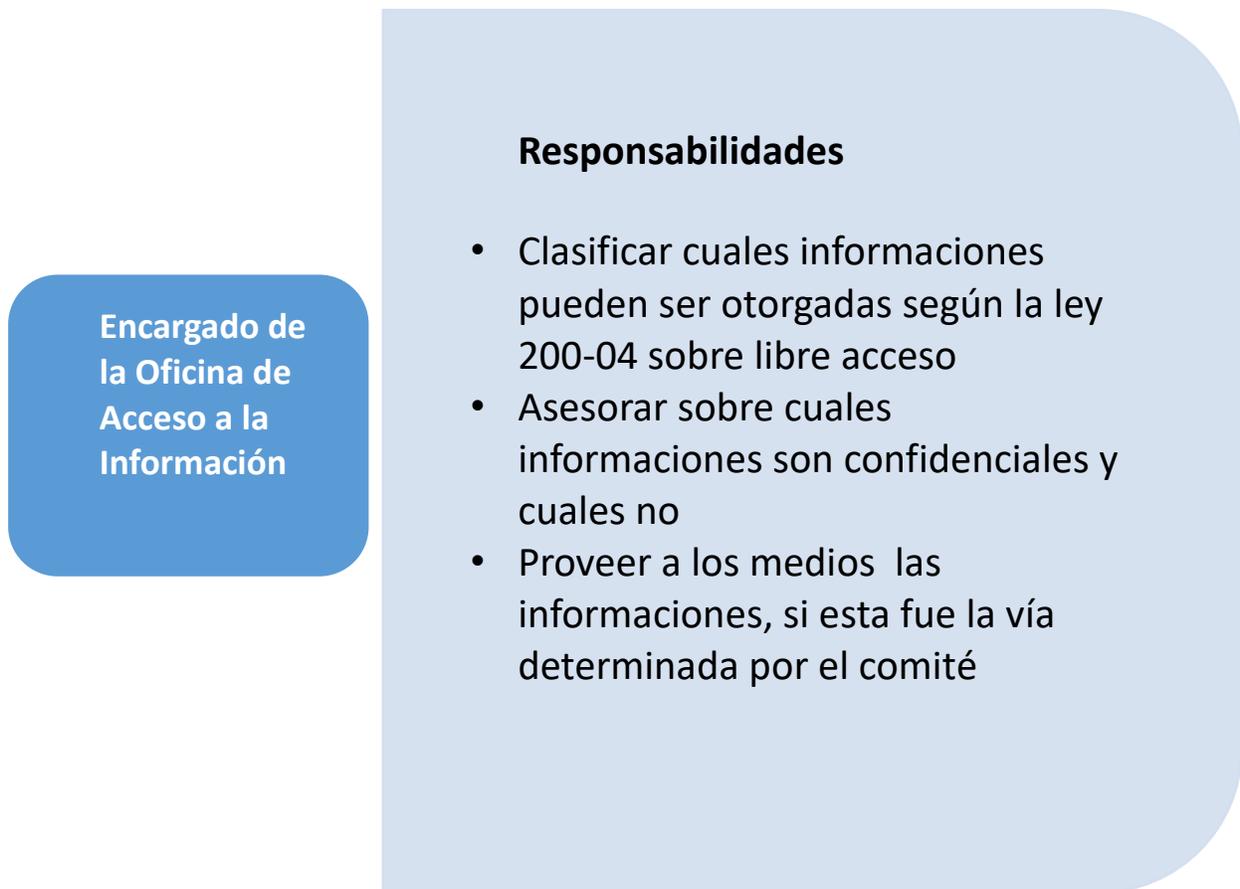
**Encargado
Departamento
Jurídico**

Responsabilidades

- Guiar las decisiones del Comité de Crisis en el marco legal, antes, durante o después de un momento adverso.
- Determinar un plan de respuesta jurídico en defensa de los intereses de la entidad a partir de la crisis experimentada.
- Revisar posturas oficiales, boletines de prensa y comunicados para evitar incurrir en faltas legales

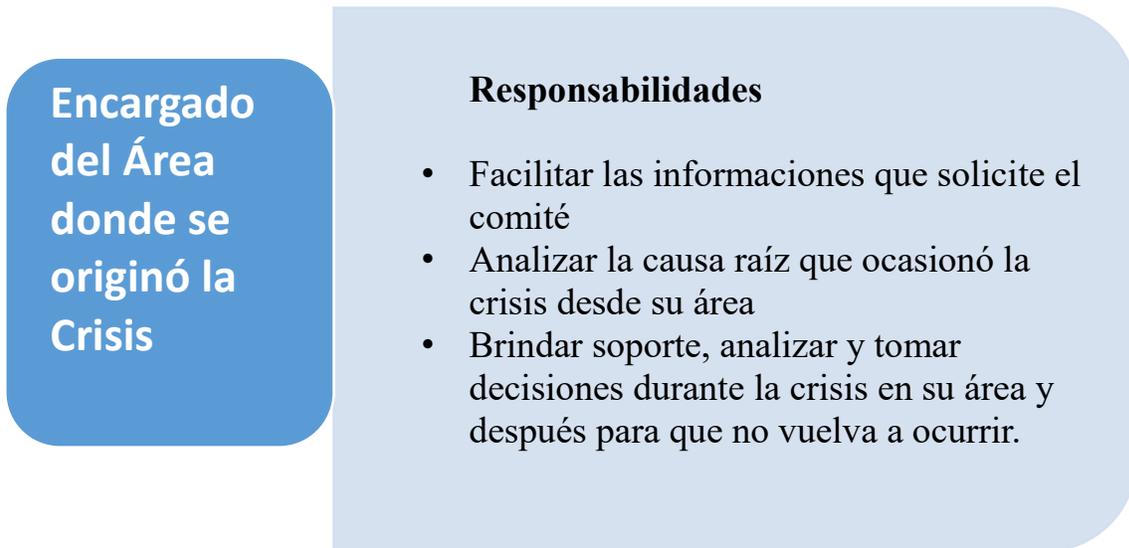
Fuente: Elaboración propia a partir del Manual de crisis de Crédito Educativo y Becas en el Exterior - ICETEX

Figura no. 10 Integrantes del Comité



Fuente: Elaboración propia a partir del Manual de crisis de Crédito Educativo y Becas en el Exterior - ICETEX

Figura no. 11 Integrantes del Comité



**Encargado
del Área
donde se
originó la
Crisis**

Responsabilidades

- Facilitar las informaciones que solicite el comité
- Analizar la causa raíz que ocasionó la crisis desde su área
- Brindar soporte, analizar y tomar decisiones durante la crisis en su área y después para que no vuelva a ocurrir.

Fuente: Elaboración propia a partir del Manual de crisis de
Crédito Educativo y Becas en el Exterior - ICETEX

Tabla no. 02 Buenas y malas prácticas Vocería efectiva

Buenas y malas prácticas para una vocería efectiva en manejo de crisis		
No	Buenas Prácticas	Malas Prácticas
1	Preparar Estrategia de Objetivos para informar	Guardar silencio en momentos críticos que afectan a la ciudadanía o al público
2	Planificar Mensajes claves y mantenerlos	Presentar en momentos de dificultad aspectos negativos de otras entidades o del entorno culpar a otros
3	Emitir las repuestas entre 24 a 48 horas	Atención deficiente en los servicios telefónicos
4	Mantener la calma	Hablar de forma peyorativa de tus blancos de público
5	Preparar posibles preguntas	Alarmarse y parecer nervioso
6	Cuidar el lenguaje corporal y mantener una postura adecuada	Plantear desde la posición Personal opiniones o soluciones al situación plateada
7	Aclarar o desmentir datos del entrevistador si no	Hablar de áreas o temas que no conoce

	son reales	
8	Aportar soluciones a un planteamiento	Inmiscuir a otras personas o casos que no estén dentro de la situación Tratada
9	Explicar con detalles para informar al público	No Mostrar Seguridad
10	Mantener procesos delicados de la empresa a discreción (confidencialidad)	Hablar con palabras rebuscadas
11	Mantener la inteligencia emocional, evitar enojarse con el entrevistador	Imagen descuidada y desaliñada
12	Romper el hielo al iniciar la entrevista	Improvisar sin tener objetivos de comunicación claros

2.5.6 Ejecución de tácticas y contenido para enfrentar la crisis

En el siguiente cuadro es utilizado para aplicar las estrategias de una forma organizada, estructura y de forma efectiva. Fue realizado por la estrategia de Comunicación de Crisis y Catedrática de la universidad UNAPEC Alicia Puello. El Contenido de esta tabla está basado y aplicado al caso y antecedente de la DIGENOR de forma que sirva como ejemplo aplicado y recomendado.

- **DESCOMPOSICIÓN DE LA CRISIS**

Tabla no. 03 Descomposición de la Crisis, Plan de Comunicación y Mapa de Contenido

Grupos de Interés Afectados	Objetivos Específicos
PRODUCTORES	<ul style="list-style-type: none">• Aclarar el mal entendido para no dañar al comercio de los productores que sí tienen calidad
CONSUMIDORES	<ul style="list-style-type: none">• Explicar qué acción ha tomada la organización para resolver la situación

PLAN DE COMUNICACIÓN

Grupos de Interés Afectados	Tácticas / Acciones	Responsable
PRODUCTORES	Exponer los nombres de las industrias que sí cumplen con las normas de calidad	DIGENOR

CONSUMIDORES	Explicar a los consumidores sobre las sanciones a las empresas que no cumplan con la calidad y sacarlos del mercado	Salud Pública y Pro consumidor
--------------	---	--------------------------------

MAPA DE CONTENIDO

Mensaje Estratégico o Central	
La DIGENOR trabaja conjuntamente con el Ministerio de Salud Pública y Pro consumidor para tomar las medidas de lugar	
Ejes de Comunicación	Mensajes Clave
Normas de calidad que deben cumplir	Las entidades que están certificadas bajo nuestro sello de calidad cumplen con los estándares internacionales de calidad (Nombrarlos y a que son aplicados)
Sanciones y retiro del mercado	El Ministerio de Salud Pública y Pro consumidor trabajan conjuntamente para retirar de inmediato los productos que fueron encontradas con sustancias nocivas para la salud de las personas
El estado trabaja para la salud de las personas	Desde nuestra posición estamos vigilantes y nuestro compromiso es velar por el bienestar de los consumidores

Fuente: Elaborado y facilitado por Alicia Puello especialista de Comunicación de Crisis.

Contenido Aplicado por Margaret León

Conclusiones

Diseñar un plan para el manejo de comunicación de crisis e implementarlo constituye uno de los aspectos estratégicos claves para el buen funcionamiento de una institución. Para ello es necesario que desde la alta gerencia, los mandos medios y en especial el equipo de comunicaciones de la organización tengan la consciencia de su utilidad, deben tenerlo en cuenta a la hora de realizar el proceso de planificación estratégica. Si esto se lleva a cabo, la institución logrará prevenir, enfrentar y solucionar cualquier situación de crisis que se le pueda presentar, fortaleciendo su imagen y manteniendo su reputación en una condición robusta.

En el momento de implantar el plan de mejora para el manejo de comunicación de crisis debe realizarse por parte de la institución un alineamiento de la estrategia global de la compañía, identificando las principales necesidades, calificando la crisis, teniendo presente en todo momento cuáles son las tecnologías de información disponibles en el mercado y como estas pueden utilizarse, así como cuales actores son los principales protagonistas de la situación para poder reaccionar.

Las situaciones de crisis afectan en gran medida al éxito o fracaso de la organización; su imagen, reputación y por ende sus procesos y servicios podrían ser impactados de forma negativa

La implementación de un plan de comunicación para el manejo de la comunicación de crisis tiene una relación directa con la preparación, el diagnóstico y un personal que este comprometido por velar por el buen funcionamiento de la organización, mantener la filosofía corporativa firme y hacer su personal firmes embajadores de la marca.

El conocer y proyectar las acciones y decisiones a tomar ante las posibles crisis, como consecuencia de su actividad institucional, le dará a los públicos de interés y a la opinión pública en general la idea de responsabilidad y compromiso social que tiene la organización al momento de gestionar de manera adecuada y responsable cualquier problema que pueda afectar a sus trabajadores, al medio ambiente, a sus clientes o a los consumidores.

Recomendaciones

El Plan de mejora para el manejo de comunicación de crisis debe contemplar todos los procedimientos de actuación, como son la composición y funciones del Comité de Crisis, los sistemas de control de la información, la comunicación y los mensajes claves con los diferentes públicos, autoridades, empleados, proveedores, medios de comunicación, organizaciones de consumidores.

Todo esto debe ser realizado por profesionales expertos que conozcan el terreno en el que habrá de moverse la compañía durante esos difíciles momentos.

Si la compañía está dispuesta desde el punto de vista de la comunicación para enfrentar una crisis, esa situación crítica puede convertirse en una oportunidad para consolidar la imagen que de esa empresa tenga la opinión pública.

En definitiva, si la comunicación en una empresa es importante, disponer de un plan de comunicación de crisis que acumule todas las tareas con las que puede reconocer en tales circunstancias es esencial.

Es importante recordar que una crisis puede afectar a cualquier organización, pueden gestionarse, que pueden y deben adoptarse medidas preventivas para gestionarla.

Referencias Bibliográficas

1. Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Netbiblo.
2. Martín, F. M. (1995). *Comunicación en empresas e instituciones*. De la consultora a la Dirección de Comunicación (Vol. 56). Universidad de Salamanca.
3. Rivera, A. B., Vera, L. R. R., Ramírez, F., & de Fernández, T. Á. (2005). *La comunicación como herramienta de gestión organizacional*. Revista Negotium, (2), 32-48.
4. Enrique, A. M. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial (Vol. 202)*. Univ. Autónoma de Barcelona.
5. Marín, F. (2009). *Comunicación de crisis (Vol. 1)*. LID Editorial.
6. de Castro, A. (2014). *Comunicación organizacional. Técnicas y estrategias*. Universidad del Norte.
7. De Castro, A. (2017). *Manual práctico de comunicación organizacional*. Editorial Verbum.
8. Guía Como Elaborar un plan de Comunicaciones
9. López Viera, Luis: (2003). *Comunicación Social*. Editorial Félix Varela, La Habana.
10. Martínez Nocedo, Yarmila: (2009). *Hablemos de comunicación*. Ediciones Logos, ACCS, La Habana.
11. Mendoza Fuentes, Adriana: (2009). *Propuesta de la Estrategia de Comunicación para el Festival "Casa de Cristal"*. Tesis en opción al título de Licenciado en Comunicación Social. Sede Universitaria Municipal de Santa Clara.
12. Arellano, E. (1998). *La estrategia de comunicación como un principio de integración/interacción dentro de las organizaciones*. Razón y palabra, enero- marzo, Vol. 3, [Edición especial]. Extraído el 06 abril de 2009
13. Galindo, C: (1996). *Cultura de Información, Política y Mundos Posibles, en Culturas contemporáneas*. Revista de investigación y análisis. Número 3, Época.
14. Saladrigas Medina, Hilda: (S/A). *Investigación y estrategias. Relación de concomitancia en la comunicación persuasiva*. Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana.

15. Rojas Soriano, Raúl. (1981). *Guía para realizar investigaciones sociales*. México, 16ª edición, UNAM.
16. Vera, L. G., & Belda, J. P. M. (2018). *Hacia una definición de comunicación institucional en situaciones de crisis*. *Revista Observatório*, 4(1), 437-465.
17. Doncel Martín, I. (2017). *Comunicación corporativa en la era de la globalización: conversaciones con dircoms de grandes multinacionales*. Universidad Internacional de La Rioja.
18. Costa, J. (2014). *15 Axiomas para los Dircom*.
19. Aljure Saab, A. (2015). *El plan estratégico de comunicación*. Universidad de La Sabana.
20. Costa, J. (2018). *Creación de la Imagen Corporativa*. *El paradigma del siglo XXI*. *Razón y palabra*, 22(1_100), 356-373.
21. Álvarez, A. (2014). *Impacto de la Web 2.0 en la Comunicación Corporativa*. *Nuevos Paradigmas*. *Comunicación Corporativa*.
22. Sampol, C. P., Amate, J. M. G. Z., & Blanco, J. M. (2015). *La comunicación empresarial en la Web 2.0. Estrategias para la gestión efectiva de la reputación corporativa*. *Revista Tecnología, Ciencia y Educación*, (1).
23. Costa, C. V. (2015). *Comunicación de crisis, redes sociales y reputación corporativa: un estudio sobre el uso de las redes sociales como un discurso contrario a una campaña publicitaria* (Doctoral dissertation, Universidad Complutense de Madrid).
24. Villafañe, J. (2000). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Pirámide,.
25. Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Ediciones Pirámide SA,.
26. Capriotti, P. (1999). *Comunicación corporativa: una estrategia de éxito a corto plazo*. *Reporte C&D—Capacitación y desarrollo*, 13, 30-33.
27. Castro, B. (2007). *El auge de la comunicación corporativa*.
28. Palencia-Lefler, M. (2011). *90 técnicas de comunicación y relaciones públicas: Manual de Comunicación Corporativa*. Profit Editorial.
29. Alloza, Á., Carreras, E., & Carreras, A. (2013). *Reputación corporativa*. LID Editorial.
30. Túñez, M. (2012). *La gestión de la comunicación en las organizaciones*. Sevilla y Zamora: Comunicación Social.

31. Socorro Márquez Félix Oscar. (2010, abril 16). *Sentido de pertenencia y valores organizacionales*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/sentido-de-pertenencia-y-valores-organizacionales/>
32. Hellriegel, D., Slocum, J. W., Woodman, R. W., & Pando, J. C. (1999). *Comportamiento organizacional* (No. 658.048 H4 2009.). Thomson.
33. Segredo Pérez, A. M., García Milian, A. J., León Cabrera, P., & Perdomo Victoria, I. (2017). *Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional*. Una aproximación conceptual. *Infodir (Revista de Información para la Dirección en Salud)*, 13(24), 86-99.
34. Lazaro, maria (2013) *Blog Hablando Corto digital*
<https://www.hablandoencorto.com/2013/04/gestion-comunicacion-crisis-social-meida.html>
35. Carrió, M. (2013). *Gestión de la reputación corporativa: Convierte lo que piensan y dicen de ti en tu mejor activo*. Libros de Cabecera.
36. Cobo Abarca, L. (2015). *Cómo y por qué integrar las redes sociales en la estrategia de la empresa*.

ANEXOS

Glosario de Términos

Comunicación: es un proceso de interacción social de carácter verbal o no verbal, con intencionalidad de transmisión y que puede influir, con y sin intención, en el comportamiento de las personas que están en la cobertura de dicha emisión. Antonio Hernández Mendo y Oscar Garay Plaza (2005)

Estrategias de Comunicación: Es una serie de acciones programadas y planificadas que se implementan a partir de ciertos intereses y necesidades, en un espacio de interacción humana, en una gran variedad de tiempos. La estrategia lleva un principio de orden, de selección, de intervención sobre una situación establecida. (Arellano,1998)

Comunicación interna: conjunto de Actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con entre sus miembros a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos. (Andrade, 2005)

Comunicación externa: conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios. Abarca tanto lo que en términos generales se conoce como Relaciones Publicas, como la publicidad. (Andrade, 2005)

Comunicación Vertical: es la que se da entre los diferentes niveles jerárquicos de la organización, es ascendente cuando la información sube de un nivel inferior a otro superior y descendente cuando viaja en el sentido opuesto. (Andrade, 2005)

Comunicación Horizontal es la que se da entre personas que están en el mismo nivel jerárquico, sea que formen parte de la misma área o que pertenezcan a áreas distintas. (Andrade, 2005)

Comunicación de Crisis: Es la Gestión de las herramientas de la Comunicación para utilizarlas de forma asertivas para mitigar o prevenir las Crisis (Autoría Propia)

Comunicación Diagonal es la que se establece entre personas de distintos niveles y áreas. La gran transformación que están experimentando las organizaciones desde hace un par de décadas ha hecho este tipo de comunicación al igual que la horizontal, cada vez más frecuente e importante, debido a la necesidad de conformar equipos de trabajo integrados por personas de diversas procedencias. (Andrade, 2005)

Crisis: En el contexto de la Comunicación es un hecho que afecta la estabilidad y la imagen de una empresa, persona o país y ocurre sin previo aviso atrae la atención de los medios de comunicación. (Autoría Propia)

Comunicación corporativa: es el grupo de acciones encaminadas a difundir la actividad de una entidad a diversos públicos, con el fin de ofrecer una imagen transparente y fiable. (Marisol García 2017)

Estrategias: Son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada". (H. Koontz 1991).