



Universidad Acción Pro-Educación y Cultura UNAPEC

Trabajo final para optar por el título de:

Maestría en Gerencia de la Comunicación Corporativa

Título:

Propuesta de Manual de Comunicación orientado a Crisis para una Organización No Gubernamental. Caso: Plan International República Dominicana. Santo Domingo, mayo – agosto 2021.

Sustentante:

Lucero Mateo..... 2019-2302

Asesor (a):

Graciela Mirtha Morales Pacheco

Santo Domingo, República Dominicana 2021

Resumen

Las organizaciones no gubernamentales están comúnmente sujetas a sentar posiciones en temas controversiales de la sociedad y, también, entendiendo que su subsistencia depende de la cooperación internacional y de donantes internacionales individuales, es decir, los fondos de sus operaciones provienen de terceros, se ven potencialmente expuestas a situaciones que involucran manejo de erróneo de fondos o situaciones conflicto de interés y abuso de poder. El presente proyecto de investigación tiene por objetivo aportar a una planificación de la comunicación de crisis efectiva que permita salvaguardar la reputación de Plan International República Dominicana, basado en un Manual de Comunicación de Crisis que ofrece una guía con respecto a las acciones a tomar durante una situación de crisis. Plan International República Dominicana, por su naturaleza, está altamente expuesta a crisis comunicacionales, principalmente, las crisis reputacionales, que pueden afectar directamente su capacidad para la recaudación de fondos y, a su vez, su subsistencia. Este manual se hace con un enfoque estratégico basado en la identificación de los flujos de comunicación interna y los recursos con los que cuenta la organización para el manejo eficiente de una situación de crisis. Esta investigación estuvo basada en la recolección de información interna de la institución que nos permitió entender dónde están los puntos principales a mejorar en cuanto a los flujos de comunicación de la organización y presenta recomendaciones estratégicas que podrían servir para que la institución, empezando desde el principio que es la optimización de su comunicación interna, pueda implementar mejoras para la gestión de la comunicación de crisis.

Agradecimientos

A mi padre, Rolando Mateo: Por ser siempre mi guía, mi apoyo y soporte. Gracias por siempre estar para mí y apoyarme todos los días para lograr ser mejor persona y profesional.

A mi madre, Luz Marilanda Romero: Por ser el ejemplo a seguir y el motivo para superar todos los obstáculos que pudieran presentarse en el camino.

A mi hermana, Sanyeiri Mateo: Por ser mi apoyo, mi amiga, mi compañera y ser con quien siempre puedo contar.

A mi novio, Rafael García: Porque su llegada a mi vida me llenó de estabilidad y su apoyo me ha acompañado durante todo este proceso y lo ha hecho más llevadero.

A mi cuñado y sobrina, Joel Martínez y Luz Meiry Martínez: Por ser la extensión que necesitaba nuestra familia y llenarnos de apoyos y sonrisas todos los días.

A mis amigas, Yanelly Lara y Daira Almonte: Por ser mis amigas, compañeras y sustento para sobrepasar los obstáculos del camino. Gracias por siempre estar para mí en los momentos que más las he necesitado.

A mis compañeras de travesía, mis Chicas del Cable: Stephany, Yamil, Omaris y Wandy. Nunca imaginé tener un equipo tan bueno, un soporte y un apoyo durante todo este proceso. Estoy segura que nuestra unión no fue al azar, el destino había conspirado para que así fuera.

A mi querida amiga, Aris Beltré: Por ser esa voz de la consciencia en los momentos necesarios, gracias por siempre estar para mí.

A Darío Gil: Mi chief adorado, por ser el ejemplo de líder y profesional que quiero llegar a ser en la vida. Gracias por inspirarme y por siempre estar para mí.

A Paloma Ruíz: Sin su apoyo desmedido este logro no hubiera sido posible, gracias.

Índice

Resumen.....	ii
Agradecimientos.....	iii
Introducción.....	1
Capítulo I: Características y conceptos de la comunicación de crisis.....	2
1.1. Comunicación.....	3
1.2. Tipos de comunicación.....	5
1.2.1. Comunicación Organizacional.....	6
1.2.2. Comunicación Interna.....	6
1.3. Comunicación de Crisis.....	8
1.3.1. Crisis Comunicacional.....	9
1.3.2. Manual de Comunicación de Crisis.....	10
1.3.3. Comité de Crisis.....	12
1.4. Imagen Corporativa.....	13
1.4.1. Reputación.....	14
1.5. Modelos generales de la gestión de comunicación de crisis.....	15
Capítulo II. Gestión de comunicación de crisis en Plan International República Dominicana.....	21
2.1. Reseña histórica de Plan International República Dominicana.....	22
2.2. Problema de investigación.....	23
2.3. Objetivo general y específicos.....	25
2.3.1. Objetivo general.....	25
2.3.2. Objetivos específicos.....	25
2.4. Métodos de investigación.....	25
2.5. Variables.....	27
2.5.1. Análisis de variables e indicadores.....	27
2.6. Análisis: Resultados de la investigación.....	30
2.7. Análisis general.....	37

3. Capítulo III: Elaboración de propuesta de un manual de comunicación de crisis para Plan International República Dominicana.....	38
3.1. Estrategias comunicacionales para abordar la elaboración del manual de crisis.....	39
3.2. Propuesta de Manual de Comunicación de Crisis.....	44
3.2.1. Contenido del Manual de Comunicación de Crisis.....	44
1. Introducción.....	45
2. Objetivo general.....	46
2.1. Objetivos específicos.....	46
3. Alcance del Manual de Comunicación de Crisis de Plan International República Dominicana.....	46
4. Propósito de la gestión óptima de la comunicación de crisis.....	47
5. Comunicación en momentos de crisis.....	47
6. Comité de Crisis de Plan International República Dominicana.....	48
6.1. Funciones del Comité de Crisis.....	50
7. Vocero/a o portavoz.....	51
8. Clasificación de crisis potenciales a las que está expuesta la organización.....	52
9. Clasificación de las alertas de crisis.....	53
10. Procedimientos para enfrentar una crisis: antes, durante y después.....	55
11. Nota de prensa en momento de crisis.....	56
12. Evaluación de la crisis.....	58
3.3. Validación técnica de la propuesta de Manual de Comunicación de Crisis.....	59
Conclusión.....	60
Recomendaciones.....	61
Bibliografía.....	62
Anexos.....	65

Índice de Tablas

Tabla 1. Variables e indicadores.....	27
Tabla 2. Identificación de impacto y urgencia en una situación de posible crisis.....	40

Índice de Figuras

Gráfico 1. Mapa jerárquico departamental de Plan International República Dominicana.....	23
Gráfico 2. Edad de los colaboradores encuestados en Plan International RD.....	30
Gráfico 3. Nivel educativo de los colaboradores encuestados en Plan International RD.....	30
Gráfico 4. Tiempo laborando en la empresa de los colaboradores encuestados.....	31
Gráfico 5. Departamento al que pertenecen los colaboradores encuestados en Plan RD.....	31
Gráfico 6. Frecuencia de las reuniones de temas generales en Plan International RD.....	32
Gráfico 7. Canales de comunicación en Plan International RD.....	32
Gráfico 8. Conocimiento de un manual de crisis por parte de los colaboradores encuestados en Plan International RD.....	33
Gráfico 9. Conocimiento de la existencia de un manual de crisis en Plan RD.....	33
Gráfico 10. Buzón de quejas y sugerencias interno.....	34
Gráfico 11. Buzón de quejas y sugerencias externo.	34
Gráfico 12. Tiempos de espera de la institución a requerimientos externos.....	35
Gráfico 13. Capacitación sobre gestión en momentos de crisis.....	35
Gráfico 14. Conocimiento sobre a quién recurrir durante una situación de crisis.....	36
Gráfico 15. Información proveniente de la dirección en una situación de crisis.....	36
Gráfico 16. Acción al momento de una noticia negativa sobre la institución en los medios.....	37
Gráfico 17. Impacto + urgencia= Crisis.....	40
Gráfico 18. 10 pasos para el manejo de crisis. (Cárdenas, 2015).....	43
Gráfico 19. Composición de Comité de Crisis Plan International República Dominicana.....	49

Introducción

Plan International República Dominicana es una organización sin fines de lucro dedicada a la protección y promoción de los derechos de niños, niñas y adolescentes, principalmente de las niñas en el país. Pertenece a la federación de Plan International y tiene asiento en el país desde el año 1987.

Esta investigación que tuvo espacio desde el mes de mayo hasta el mes de agosto del año 2021, principalmente en la ciudad de Santo Domingo, República Dominicana, aunque incluyendo los demás territorios donde la organización tiene asiento, parte de la necesidad de una institución de este tipo, sin fines de lucro, de tener un Manual de Comunicación de Crisis para proteger su activo más importante, su reputación. La realización de este trabajo parte del análisis de conceptos y características relacionados a la comunicación de crisis, la evaluación de los procesos de gestión de comunicación de crisis de la institución y concluye con el diseño de una propuesta para un manual de comunicación orientado a crisis para Plan International República Dominicana.

Este trabajo incluye un marco teórico que permite al lector entender cómo funciona el sector de las organizaciones sin fines de lucro y qué es la comunicación de crisis, vista desde todas sus vertientes. De igual forma, incluye un diagnóstico que permite entender cuál es la realidad que está viviendo la organización a nivel comunicacional en la actualidad y a partir de este, propone acciones para enfrentar una crisis y gestionarla de forma efectiva.

A partir de la implementación de estrategias metodológicas como la observación, la investigación documental y una encuesta aplicada a una muestra representativa de los colaboradores de la organización, así como un riguroso diagnóstico, esta investigación deja como resultado una propuesta de un manual de comunicación de crisis adaptado completamente a la realidad de la organización, que le brindará guía y orientación sobre cómo gestionar futuras crisis.

Capítulo I:
Características y conceptos de la comunicación de crisis

El objetivo principal de este capítulo es analizar y contrastar una serie de teorías y conceptos relacionados al área de la comunicación institucional u organizacional, que están estrechamente ligados a esta investigación que busca diagnosticar el área de comunicación interna y comunicación de crisis de Plan International República Dominicana.

Partiendo de que los elementos conceptuales son la base para la realización de una investigación, este marco teórico se fundamenta en conceptos exclusivamente relacionados al área de la comunicación corporativa, en términos generales.

Apoyados en planteamientos teóricos de diferentes autores, tanto de los vanguardistas como aquellos que representan referentes imprescindibles a la hora de hacer un análisis de este tipo, se abordan aspectos de la comunicación en sus diferentes vertientes, así como la imagen y comunicación de crisis, y de cómo éstos afectan las actividades de las instituciones y sus planes para conseguir los objetivos planificados.

1.1. Comunicación

Se entiende por comunicación el proceso de intercambio de mensajes entre dos entes o personas. Se considera que hubo comunicación cuando el proceso fue efectivo, y para que el proceso sea efectivo se deben tomar en cuenta elementos imprescindibles, como son el emisor, quien transmite, el receptor, quien recibe, el mensaje en sí mismo que es la información que se transmite y el canal, que es la vía de transmisión del mismo.

Al pasar de los años, las definiciones de comunicación han ido evolucionando, y hoy en día son diversas las que existen, sin embargo, estos elementos anteriormente mencionados siempre estarán presentes.

De acuerdo con Hervas, 1998, la comunicación es El proceso a través del cual una persona o personas y transmiten a otras u otras, y por cualquier procedimiento, mensajes de contenidos diversos, utilizando intencionalmente signos dotados de sentido para ambas partes, y por el que se establece una relación que produce unos efectos. (p.12)

La comunicación ocurre cuando un organismo (la fuente) codifica información en señales y pasa a otro organismo (el receptor) que decodifica las señales y es capaz de responder adecuadamente. (De Fleure 1993, p.10).

“La comunicación, en los seres humanos resulta ser una acción propia de la actividad psíquica, procediendo la misma del pensamiento, el lenguaje y las capacidades psicosociales de relación.” (Del Socorro Fonseca, 2005, p.2)

Podemos considerar la comunicación como 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. (H Mendo y Garay, 2005, p.84).

Aunque cada autor tiene una forma diferente de enfocar lo que entiende por comunicación, en todas las definiciones hay elementos en común que resultan inherentes al proceso como tal, y guardan relación entre sí. La naturaleza del propio significado de la comunicación hace que, aunque los autores quieran ser más explícitos o implícitos al definirla, concuerden siempre con otros autores.

La comunicación en todas sus divisiones es indispensable para el desarrollo de las sociedades, y como un ente de sociedad, para las empresas y organizaciones, pues siempre será la facultad de los seres humanos para adquirir conocimientos y transmitirlo.

1.2. Tipos de comunicación

La comunicación tiene diversas clasificaciones según el público objetivo de la misma. Dentro de sus principales clasificaciones está:

- **Verbal:** aquella que se produce de forma oral, basada en el diálogo, discusión. Bajo este tipo de comunicación se debe prestar atención al tipo de palabras que el/los interlocutores utilicen.
- **No verbal:** aquella que no se produce de forma oral, puede tratarse de comunicación escrita o la que se produce a través de la mirada, las posturas, expresiones, movimientos o la apariencia física. En este sentido este autor dice que “Cabe destacar que la información sensorial es básica en cualquier proceso de comunicación, y según estudios recientes la mayor parte de la información que retiene nuestro cerebro proviene del sentido de la vista, por ello es importante prestar atención a este tipo de comunicación” (Prados, 2014, p.63).
- **Comunicación cruzada:** La finalidad principal de la comunicación cruzada es incrementar la velocidad en la transmisión de la información, mejorar la comprensión de la información que se transmite y la coordinación de los esfuerzos para lograr cumplir con los objetivos de la empresa. (Chompoy, 2011, s.p)

Ya cuando nos referimos a la comunicación dirigida a las empresas tenemos otras clasificaciones. Dentro de esta:

- *Ambiental:* es en la que la información se origina en el entorno de la organización.
- *Interna:* es aquella que proviene y es dirigida para la propia empresa.
- *Corporativa:* es la que la empresa trabaja y dirige hacia su público exterior.

1.2.1. Comunicación Organizacional

La comunicación corporativa y organizacional es aquella que se origina por y las empresas, es a través de la cual las instituciones llegan a su público. En algunas instituciones existe un departamento de comunicación organizacional y en otros, como en el caso de Plan International República Dominicana, se encuentra fusionado con el departamento de marketing.

“La comunicación organizacional es aquella que establecen las instituciones y forma parte de su cultura o de sus normas” (De Castro, 2014, p.5).

La comunicación corporativa es la actividad por la cual la empresa premeditadamente emite un mensaje con el fin de transmitir o decir al público lo que la empresa es. La comunicación corporativa es así el discurso o mensaje que la empresa emite de sí misma a sus destinatarios (Rowe, 2014, p.61).

La comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y sus diferentes públicos externos (Andrade, 2005, p.25).

1.2.2. Comunicación Interna

Berges, de Mateo y Sabater (2009), consideran comunicación interna a todos los procesos de producción social de sentido que se dan entre los miembros de una organización, tanto si se encuentran en el ámbito físico de la entidad como en el simbólico. (p.16)

La comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (Caldevilla, 2011, p.12)

Estas definiciones nos dan a entender que, por ejemplo, las reuniones que tengan como objetivo la participación de los colaboradores como su público interno, aun se realicen en una sede diferente al espacio físico de la institución, constituyen una técnica de comunicación interna, pues su objetivo final es la interacción entre los miembros de una institución.

De acuerdo a lo que nos propone Pizzolante (2004), se puede entender que la comunicación corporativa o interna se refiere a situaciones donde varias personas intercambian principios, ideas, es decir, cultura, dentro de un mismo espacio físico dedicado a una actividad comercial.

Brandolini; González & Hopkins (2008) aseguran que una buena comunicación interna es un punto estratégico en la vida de las organizaciones. Y hacerlo eficazmente se traduce en mayor productividad y armonía dentro del ámbito laboral. En este contexto, el comunicador debe poner sus habilidades al servicio de la gestión organizacional de la empresa, elaborando planes integrales y estrategias que apunten a la transformación, a la optimización de lo existente en materia de comunicación o a su mejora. (p.12).

La comunicación fluida dentro de las organizaciones es casi tan vital como el presupuesto para que estas puedan operar. Las empresas necesitan prestarle la debida atención y de forma periódica estar auditando la efectividad de la misma.

La comunicación interna según Cortina (2008) debe ser gestionada y dirigida por personas capacitadas que puedan transmitir la visión de la organización y las metas propuestas para que así, se pueda disminuir y eliminar los malos entendidos en los equipos de trabajo y sobre todo los rumores y confusiones que conlleva a situaciones de tensión y malos entendidos que impide el progreso y eficiencia de la institución. (p.33)

Sin una efectiva gestión de comunicación interna, las instituciones están expuestas a un mal manejo por parte de sus colaboradores, además de ofrecer una imagen distorsionada hacia fuera. La congruencia y coherencia deberán siempre ser parte de una organización que busca posicionarse en un mercado competitivo (Tessi, 2012, p.27).

1.3. Comunicación de Crisis

El punto de partida de la comunicación de crisis se sitúa en el área de comunicación de entidades. En definitiva, la gestión de la comunicación de una empresa o institución engloba diversos asuntos, dentro de los que debemos situar la comunicación de crisis. Cuando la comunicación se aprecia en su conjunto, las diversas áreas que forman parte de la misma, (incluyendo, por ejemplo, las relaciones gubernamentales, las relaciones públicas, o en la gestión de crisis) trabajan de forma coordinada e integrada” (Saura, 2010, p.2).

Un acontecimiento extraordinario, o una serie de acontecimientos, que afecta de forma diversa a la integridad del producto, la reputación o a la estabilidad financiera de la organización; o a la salud y bienestar de los trabajadores, de la comunidad o del público en general (Wilcox; Autt; Agee y Cameron, 2001, p.191).

La crisis se caracteriza, por consiguiente, por una ruptura de equilibrio: es un fenómeno grave, pero sin embargo normal, ligado al funcionamiento cotidiano de toda organización. (Asociación paraguaya de comunicadores organizacionales. 2001, s.p.)

Esto nos permite entender que la comunicación debe ser manejada de manera estratégica y por cuerpos especializados, entendiendo que la comunicación corporativa y la de crisis están estrechamente ligadas, lo que permite proteger los intangibles de la institución como son la reputación y la imagen.

1.3.1. Crisis Comunicacional

Del Pulgar (1999) expresa que: Una crisis es una situación compleja y decisiva para la supervivencia de una compañía u organización, producida por sorpresa, que afecta al público (interno y externo) y/o al producto y/o al proceso y/o a la distribución y/o a la seguridad y/o a los mercados financieros, en la que se acusa una notoria escasez de información y en donde la organización se convierte en el centro de la atención mediática, pudiendo llegar a comprometer su imagen, su reputación, su credibilidad y producción y pudiendo llegar incluso a interferir en el desarrollo rutinario de su actividad (p. 112).

Las crisis son situaciones a veces evitables y otras veces no, que pueden llegar en el momento que menos se les espera. Estas inician muchas veces con situaciones pequeñas pero que, si no son gestionadas de manera correcta, los efectos pueden llegar a ser catastróficos. Todos estamos expuestos ante una crisis, no haciendo referencia solo a las empresas, sino a quienes la integran que pueden verse envueltos hasta de formas íntimas.

Las crisis pueden surgir de diferentes formas o tener diferentes detonantes y es importante no confundirlas, por ejemplo, una inconformidad de un colaborador podría

desencadenar en una crisis. Islas-Carmona, O. (2013) expresa sobre las crisis que: Se puede entender a una situación de crisis como la ruptura de equilibrio tras un acontecimiento, precisamente por ello, se percibe como algo que no debía pasar. En su esencia plantea salir de lo cotidiano y la comodidad e implica gestionar una serie de 9 reacciones para llegar a la estabilidad que la posición habitual provee a aquellos que son víctimas de las crisis (p. 43). Es imprescindible que toda empresa esté preparada para afrontar una situación de crisis.

De acuerdo con (Marín F. 2009): Riesgos y amenazas, para las empresas, han existido siempre y se han manifestado de múltiples formas, generando crisis diversas. Pero en la actualidad, se hacen más visibles a la opinión pública, debido a la actuación de los medios de comunicación. Ante esta afirmación, podemos decir que actuar de manera proactiva y estar atentos a los acontecimientos que nos rodean, prestar atención a las situaciones, es vital para salir airosos de una situación de crisis. (Párr. 3).

Luego de analizar todos estos planteamientos sobre lo que es una crisis, se entiende que, aunque en ocasiones las empresas piensen estar preparadas para enfrentar una posible crisis, siempre hay situaciones excepcionales entendiendo que no todas las crisis tienen los mismos orígenes y naturaleza, por tanto, las formas en las que se abordan deben ser diferenciadas.

1.3.2. Manual de Comunicación de Crisis

El Manual de Comunicación de Crisis es el documento donde reposan todas las estrategias y tácticas que empleará la empresa durante la gestión de una crisis de comunicación.

Tener un manual de comunicación dedicado específicamente a las situaciones de crisis representa una gestión organizada y preparada, es un paso adelantado que toman las empresas para hacer frente a situaciones adversas que puedan afectar su credibilidad, y más en el caso de las organizaciones no gubernamentales, que dependen directamente de ella para la captación de fondos. Cualquier empresa está expuesta a una situación de crisis comunicacional que puede afectar directamente la relación con sus públicos, cuestión que se ve exacerbada por el amplio y creciente acceso a la tecnología que tienen las personas en los últimos años, pero que es completamente previsible, manejable o evitable contando con las herramientas adecuadas, como lo es un manual de comunicación de crisis.

Según Losada (2019) la comunicación en situaciones de crisis no debe ser más que un arma estratégica que complementa necesariamente a la propia acción de la organización, a la forma en la que la empresa reacciona con medidas concretas tratando de solucionar la crisis (p.26). El manual de comunicación de crisis representa la principal herramienta estratégica que tienen las empresas de cualquier tipo que sea para gestionar y tratar de solucionar la crisis, que puede afectar de manera irreparable uno de sus principales activos, su reputación.

Un manual de comunicación de crisis les brinda a las instituciones la oportunidad de anteponerse a una crisis y estar preparadas a su llegada y, como estas también pueden ser súbitas, pues les provee todas las herramientas necesarias para gestionarlas con las acciones estratégicas adecuadas, en función de la etapa en la que se encuentre.

Las crisis pueden llegar a las empresas como tsunamis y remover todo lo conocido como su estructura y equilibrio, es por esto que, al momento de gestionarla, se necesita tener un documento que indique a la empresa cómo, cuándo y quién debe actuar en las diferentes situaciones que se presentan.

Dentro de las bondades que ofrece a una institución tener un manual de crisis, es que este documento sirve como repositorio de información que podría resultar indispensable al momento de gestionar una crisis comunicacional y que, si está disponible para recurrir a él en el momento que se necesite, puede convertirse en uno de los principales aliados de la entidad. De acuerdo con (Jiménez, 2007) “el manual de crisis se trataría más bien de un compendio de documentos que incluyen información útil y precisa en caso de necesitar recurrir a ella” (p.146). Basado en este planteamiento, se entiende que un manual de comunicación de crisis puede brindarle a la institución la estabilidad de poder hacer frente a una situación adversa con la información necesaria y con una estructura de acción adecuada y no aleatoria, como puede suceder en las empresas que no lo tengan.

1.3.3. Comité de Crisis

Aunque el departamento de comunicación normalmente es quien maneja la comunicación interna y externa de la comunicación, no significa que sea el principal integrante del comité de crisis, aunque para el manejo de una crisis debe darse una sinergia obligatoria. Este comité debe estar integrado por colaboradores claves de diferentes áreas de la organización, que normalmente lideran departamentos y tienen funciones estratégicas en la organización.

Si bien está claro que el departamento de comunicación estará apoyando la gestión de la crisis en todo momento, es el comité como tal quien definirá el vocero de cara a los públicos externos durante la situación de crisis y, también, trazará las pautas que, de acuerdo al manual de comunicación de crisis, se seguirán durante toda la gestión.

Por lo general el Comité de crisis lo forman el encargado de comunicación, la gerencia de recursos humanos, departamento de legal, además de los directores de las áreas

identificadas, por su naturaleza, como las más susceptibles a situaciones de posibles crisis, así como directores generales y, sólo en determinados casos, por los consejeros, delegados y presidentes de compañías.

1.4. Imagen Corporativa

La imagen corporativa es la construcción que realiza el público a partir de diferentes elementos tanto visuales, étimo cultural, como extraídos de la propia experiencia, sobre una empresa. (Jiménez, A., 2007, p.234)

La imagen corporativa y/o imagen institucional aparece como el registro público de los atributos identificatorios del sujeto social. Equivale a la lectura pública de una institución, la interpretación que la sociedad o cada uno de sus grupos, sectores o colectivos, tiene o construye de modo intencional o espontáneo. Para definir la imagen corporativa nos quedamos con la acepción que le atribuye el carácter de una representación colectiva de un discurso imaginario. Por otra parte, la imagen como icono remite al significante visual. (Scheinsohn D, 2000 p.190).

La imagen corporativa es el resultado de la integración, en la mente de los públicos con los que la empresa se relaciona, de un conjunto de imágenes que, con mayor o menor protagonismo, la empresa proyecta hacia el exterior. (Villafañe, J., 1998, p.23)

La imagen corporativa y/o imagen institucional aparece como el registro público de los atributos identificatorios del sujeto social. Equivale a la lectura pública de una institución, la interpretación que la sociedad o cada uno de sus grupos, sectores o colectivos, tiene o construye de modo intencional o espontáneo. Para definir la imagen corporativa nos quedamos con la acepción que le atribuye el carácter de una representación colectiva de

un discurso imaginario. Por otra parte, la imagen como icono remite al significante visual. (Scheinsohn, 2000 p. 190).

A partir de lo planteado, se puede concluir que es un recurso inherente a la empresa, pero que en realidad no la controla esta, sino que está bajo el total dominio del control del público. “La realidad corporativa, como conjunto de aspectos objetivos que hacen a la existencia de la corporación misma. Por ejemplo: los propósitos, los recursos, la estructura de la organización, la infraestructura y la entidad jurídica.” (Capriotti, 2008, p.170).

1.4.1.Reputación

La reputación es uno de los intangibles más valorados dentro del mundo corporativo, pues requiere tiempo y no está bajo el total control de la empresa. La reputación depende directamente de la percepción de los públicos con respecto a la empresa y puede verse afectada incluso por situaciones externas, de ahí la importancia de cuidarla y manejarla de forma estratégica.

Luego de analizar los argumentos de varios autores con respecto a la reputación, se concluye que el ejercicio de mantenimiento de la misma es un trabajo arduo, en ocasiones, incluso, más difícil que el proceso de conseguirla, debido a que hay comportamientos que se transformarán según el crecimiento de la empresa, también de las condiciones externas y los cambios en los diferentes entornos.

Castillo González (2005) entiende que la reputación de una organización debe ser el resultado de su esencia misma, es decir, de su cultura, la cual de manera ideal derivará en una identidad de la empresa congruente con esa cultura y será la imagen que proyecte

de sí misma a sus distintos públicos, de manera que logre transmitir una representatividad optima a un costo mínimo.

Una reputación es valiosa porque nos informa sobre qué productos comprar, en qué empresa trabajar, qué acciones comprar. Al mismo tiempo, una reputación es de 26 considerable valor estratégico porque llama la atención sobre las características atractivas de una empresa y amplía las opciones disponibles para sus gerentes, por ejemplo, decidir si bajar o subir el precio a sus productos o servicios, o si implementar programas de innovación (Castillo González, 2005, s.p.).

1.5. Modelos generales de la gestión de comunicación de crisis

Estableciendo los modelos de gestión de crisis a partir de la revisión bibliográfica y de acuerdo con Enrique (2008), se ha determinado que existen 4 modelos principales de gestión de la comunicación de crisis, los 3 primeros contienen una versión general de la gestión de comunicación de crisis, el cuarto está dirigido más directamente al sector de alimentos y bebidas. (p.207)

1. El modelo Cebolla (Model Onion) de Paunchant y Mitroff (1992). Es posiblemente el modelo más referenciado por los autores.
2. El Modelo de Relaciones Públicas de Crisis (Model of Crisis Public Relations) de Marra (1998). Debido a que en muchas empresas la gestión de la comunicación se articula desde el departamento de Relaciones Públicas, consideramos de interés abordar la gestión de la crisis desde este punto de vista.
3. El Modelo de Crisis Evitables y No Evitables de González (1998), autor nacional de referencia para la investigadora.
4. El Modelo C.I.C.L.E (Calidad, Investigación, Control, Legislación, Ética) de Saura (2005). Éste es un modelo específico centrado en el sector de alimentación y bebidas.

1. El Modelo Cebolla (Model Onion) de Pauchant y Mitroff

El modelo que proponen Pauchant y Mitroff se denomina Onion, en castellano “cebolla”, debido a que está constituido por capas concéntricas, conformando cada una de ellas un nivel diferente. Cada una de las capas del modelo se refiere a un nivel distinto de la realidad:

Nivel 1. Carácter de los individuos.

En este nivel se comprenden las respuestas emocionales formadas por los directivos de la empresa Mitroff (1997), es decir, los mecanismos de defensa que se implementan desde la propia empresa para hacer frente a la crisis. Los autores creen que la empresa que está preparada para la crisis siempre actuará con responsabilidad, lo cual no ocurre con la empresa que no lo está, tendiendo a culpabilizar a otros por la situación crítica acontecida. (p.67)

Nivel 2. Cultura Organizacional.

En este nivel se sitúa la cultura de la empresa, es decir, sus valores y creencias. Dependiendo de cuál sea su cultura, de cómo esté afianzada la idea de que no estamos exentos de padecer una crisis, condicionará la respuesta y la forma de actuar en momentos de crisis. Pauchant y Mitroff encuentran una serie de racionalizaciones que a menudo representan un obstáculo en la preparación de gestión de crisis. Estas racionalidades son del tipo “si ocurre una crisis, nuestro tamaño nos protegerá” o “las crisis son únicas, por tanto, no sirve de nada estar preparados”. (Enrique, 2008, p.209).

Nivel 3. La estructura organizativa.

En el tercer nivel encontramos la infraestructura de una organización, comprendiendo su organigrama, y la tecnología que se utiliza en los procesos de producción o gestión de las empresas. El comité de crisis se ubica en este nivel.

Nivel 4. La estrategia de la organización.

Se incluyen aquí todos los mecanismos, planes y procedimientos necesarios para la gestión de crisis. Mitroff señala cinco fases en la gestión de crisis:

- Fase de detección de señales.
- Fase de preparación/prevención.
- Fase de contención/limitación de daños.
- Fase de recuperación.
- Fase de aprendizaje.

2. El Modelo de Relaciones Públicas de Crisis (Model of Crisis Public Relations) de Marra (1998)

El modelo de Marra incide en las relaciones que la organización mantiene con sus públicos relevantes, como clave en el éxito de la gestión de la comunicación en situaciones de crisis. “La habilidad de comunicar rápida y eficazmente es un claro e importante componente de éxito en la gestión eficaz de la crisis” (Marra, 1998 p.462).

Marra utiliza la casuística para romper con la idea de que para gestionar con eficiencia una crisis es necesario poseer un plan de crisis. Pone como ejemplo, entre otros casos, a la NASA con la explosión del Challenger, como una organización que, aunque poseía un plan de crisis, la situación fue mal gestionada. Y en contrapartida, casos como el del Tylenol, de la empresa Jonson & Jonson, que, sin contar con un plan de crisis, se consideró y se considera, como un caso ejemplar de cómo gestionar una crisis. (Enrique, 2008, p.209)

El mencionado autor atribuye el éxito de la gestión de crisis a la cultura comunicacional de la empresa y a la excelencia en las relaciones públicas. Es por ello que considera que

la autonomía del departamento o área de las relaciones públicas es la clave para la correcta gestión de crisis en las empresas.

3. El Modelo de Crisis Evitables y No evitables de González (1998)

González (1998) establece un modelo de gestión de comunicación de crisis que desglosa en dos figuras. La primera aborda el proceso ideal de gestión de crisis en aquellas situaciones que se consideran evitables mediante la intervención oportuna por parte de la organización (modelo para la gestión de crisis evitables). La segunda figura ilustra aquellas situaciones que no son evitables, y donde la acción del hombre ha de limitarse a contener o minimizar las consecuencias negativas que una crisis puede producir en una empresa, como pudiera ocurrir en el caso de desastres naturales (modelo para la gestión de crisis no evitables o accidentales). En ambos modelos se establecen las actividades que deben desarrollarse tanto en la etapa proactiva como en la reactiva. Una de las diferencias que se muestran la encontramos en el modelo de crisis evitables, pues se introduce la gestión de conflictos potenciales, mientras que en el modelo de crisis accidentales se comienza por la etapa de vigilancia-planificación. (p.55)

En el modelo de crisis evitables las fases de crisis y post-crisis pueden evitarse en aquellas situaciones en donde la actuación es correcta y oportuna, sin que existan agentes externos fuera de control o influencia de la organización. En las crisis no evitables, las fases de crisis y post-crisis son etapas ineludibles por las que la empresa pasa obligatoriamente. (Enrique, 2008, p.209)

4. El Modelo C.I.C.L.E (Calidad, Investigación, Control, Legislación, Ética) de Saura (2003)

De acuerdo con Enrique (2008) de los modelos estudiados ninguno hasta el momento había propuesto un modelo específico para un sector concreto. Saura, después de analizar las crisis más graves sufridas por el sector español de alimentación y bebidas,

y su gestión de comunicación de crisis durante el periodo 1990-2000, nos presenta su propuesta de modelo de gestión de comunicación de crisis basado en el sector de alimentación y bebidas. El Modelo CICLE se fundamenta en cinco pilares básicos: calidad, investigación, control, legislación y ética. (p.210). A estos cinco elementos el modelo debe su nombre, que en palabras de Saura (2005) “aplicados de forma efectiva llevarán a una correcta gestión de la comunicación de crisis en el sector. Los elementos del modelo están relacionados dentro del sector”. (p.369)

Este modelo representa una situación idílica del sector en el que se aplica. Cuando uno de los pilares falla, el problema potencial tiende a estallar y a desembocar en crisis, pudiendo empeorar o alargarse en el tiempo. Las entidades involucradas en el sector (Administración y Agencia de Seguridad Alimentaria, sectores productivo e industrial, el comercio y la restauración, las asociaciones y los consumidores, los expertos y los medios) trabajan conjuntamente y colaboran en momentos de crisis alimentarias, tanto en la fase de prevención o detección de problemas, de crisis y en los momentos posteriores a ella. (Enrique, 2008, p.210)

De acuerdo con Enrique (2008) la comunicación de crisis se coordina desde el conjunto de entidades que se entrelazan y se enmarcan en un pentágono con los cinco elementos básicos para la gestión de crisis. (p.210)

- Calidad: poner en práctica el sistema ARCPC (análisis de riesgos y control de puntos críticos). Conservar, manipular, cocinar correctamente y asumir el coste/precio de una mayor calidad (alimentos orgánicos, productos de calidad y con denominación de origen...).
- Investigación: aplicar los principios de precaución y esfuerzo en centros de investigación (EEB, OMGs, acrilamida, irradiación, protección de cultivos...).

- Control: control externo (administración central y autonómica: persecución del fraude) e interno (selección de proveedores, materias, piensos, envases, productos...).
- Legislación: cumplir la regulación (sectores) y generar la legislación necesaria (administración europea, central, CCAA).
- Ética: hacer lo correcto y comunicar/informar/educar lo correcto.

Capitulo II:
Gestión de comunicación de crisis en Plan International República Dominicana

Este estudio permite conocer a fondo la gestión de la comunicación de crisis en Plan International República Dominicana, desde una perspectiva que abarca lo operativo y lo gerencial.

Realizado un levantamiento de información, se han obtenido datos importantes obtenidos a través de herramientas de investigación como son las encuestas aplicadas a colaboradores de la entidad. A partir de los datos arrojados por este, estaremos proponiendo pasos para la implementación de acciones con el objetivo de mejorar la comunicación de crisis de la organización, a partir del análisis de datos y variables obtenidos a través de las técnicas de investigación.

La encuesta se realizó a 29 colaboradores mixtos (hembras y varones) de todos los departamentos de la organización para obtener así una muestra representativa de las opiniones con respecto a la gestión de la comunicación de crisis en la organización.

2.1. Reseña histórica de Plan International República Dominicana

Plan International República Dominicana es una organización sin fines de lucro que pertenece a la federación internacional de Plan International y está establecida en el país desde el año 1987. Actualmente, trabaja en más de 120 comunidades en diferentes provincias del país, como son: Azua, Barahona, Pedernales, San Juan de la Maguana, Independencia, Elías Piña, La Altagracia, San Pedro de Macorís, Santiago y San Cristóbal.

Plan International RD (como normalmente sintetiza su nombre) adoptó una ambición en el año 2018 que es en la actualidad su principal eje de trabajo, dicha visión es: “ninguna niña o adolescente se case ni quede embarazada antes de los 18 años”.

Sus programas se basan en la promoción de cambios de comportamiento y en las normas sociales, además de impulsar nuevas políticas públicas para que niños y niñas crezcan en sociedades que respeten sus derechos, creando oportunidades para que las niñas sean activas participantes y alcancen su máximo potencial.

Con el objetivo de acabar con el matrimonio infantil, el embarazo adolescente y la violencia que afecta a las niñas y jóvenes, Plan International implementa 5 programas que apoyan a las niñas desde el momento en el que nacen hasta que transitan en la vida adulta:

1. Desarrollo infantil;
2. Protección contra la violencia;
3. Educación Integral para la sexualidad;
4. Empoderamiento económico y social de jóvenes;
5. Acción Humanitaria y resiliencia al cambio climático

La organización a nivel departamental está estructurada de la siguiente forma:



Gráfico 1. Mapa jerárquico departamental de Plan International República Dominicana

2.2. Problema de investigación

El problema central que guía esta investigación es el hecho de que la institución no cuenta con un manual de comunicación orientado a crisis, lo que provoca que no exista

una respuesta adecuada frente a situaciones que pongan en juicio la imagen y reputación de Plan International República Dominicana.

Las organizaciones de la sociedad civil, así como las empresariales, tienen el riesgo de verse afectadas por acontecimientos aislados o conectados capaces de poner en riesgo su posición y equilibrio en un contexto competitivo, como el que representa para las organizaciones no gubernamentales, la obtención de fondos internacionales, los que las convierte en susceptibles a crisis que afecten su estabilidad.

Plan International que tiene asiento en República Dominicana desde el año 1987, se caracteriza por ser una organización que sienta posiciones en estables en temas controversiales, tal como la erradicación del matrimonio infantil y la aprobación de las 3 Causales para el Aborto en el Código Penal. Es una organización que trabaja con fondos internacionales provenientes de patrocinadores individuales y agencias de cooperación. Es por estas razones que esta organización podría estar expuesta a diferentes tipos de crisis comunicacionales y de reputación que pudieran incluso mermar su ejercicio, como pasó con el caso de Oxfam en República Dominicana¹, uno de los principales socios de Plan International República Dominicana, que, debido a un escándalo reputacional, le retiraron la financiación y tuvo que desistir de sus operaciones en el país.

Contar con un Manual de Comunicación orientado a Crisis, representaría para Plan International República Dominicana la mejor estrategia preventiva en caso de una crisis que afecte su imagen y reputación. Le brindaría a la institución la oportunidad de estar preparada para hacer frente a una situación de este tipo con pautas claras que le permitan gestionar la crisis de la mejor manera posible, buscando siempre erradicar o minimizar los efectos negativos que esta pudiera dejar.

¹ <https://noticiassin.com/opinion/escandalo-oxfam-700253>

2.3. Objetivo general y específicos

2.3.1. Objetivo general

Elaborar propuesta de un manual de comunicación orientado a crisis para la organización no gubernamental Plan International República Dominicana.

2.3.2. Objetivos específicos

1. Analizar conceptos y características relacionados a la comunicación de crisis.
2. Evaluar los procesos de gestión de comunicación de crisis en Plan International República Dominicana.
3. Diseñar una propuesta para un manual de comunicación orientado a crisis para Plan International República Dominicana.

2.4. Métodos de investigación

2.4.1 La investigación será comunicológica, tendrá como antecedente el Diagnóstico de Comunicación realizado a Plan International República Dominicana, en el cual se llegó a la conclusión de que la organización necesita un plan de comunicación para la gestión de crisis que será incluido dentro de sus ejes estratégicos.

A partir del resultado del bosquejo de información que arroje esta investigación, se tomarán en cuenta propuestas para la implementación de este plan de comunicación de crisis en el próximo documento de estrategia país de la organización.

2.4.2 Los medios de recolección que se utilizarán serán trabajo de campo e investigación documental, a través de la implementación de diferentes técnicas de investigación.

Dentro de las técnicas que serán utilizadas en esta investigación, podemos mencionar:

- Análisis documental: Revisión de la teoría disponible con respecto a la comunicación de crisis en el mundo corporativo y en las organizaciones no gubernamentales.
- Encuestas: Para ser aplicadas al personal de la organización y conocer su parecer sobre los temas relacionados a la comunicación de crisis en la misma.
- Entrevistas a profundidad: Nos permitirán conocer con mayor profundidad la gestión de la comunicación en general y la comunicación de crisis de la organización.

2.4.3 De acuerdo a la metodología de la investigación en comunicación, esta investigación es de tipo comunicológica, porque estudiará los procesos de comunicación de la organización desde una perspectiva teórico-aplicada.

2.4.4 En esta investigación comunicológica iniciaremos con una investigación de tipo exploratoria para hacer un bosquejo de todos los aspectos referentes a la gestión de la comunicación de crisis en la organización utilizando herramientas como:

- Encuestas
- Análisis de datos
- Revisión documental
- Revisión y análisis de medios digitales

2.4.5 Luego de haber iniciado con una investigación exploratoria, realizaremos una investigación explicativa que nos permitirá analizar toda la información recopilada. Esta investigación es necesaria para construir las recomendaciones que se aplicarán a la gestión de la comunicación de crisis en la organización.

2.4.6 Se utilizarán enfoques de investigación cuantitativas y cualitativas.

- Cuantitativa: Se llevarán a cabo encuestas on-line que nos proveerán información numérica del alcance de la comunicación de la organización que nos permitirá calcular el impacto de una futura crisis de comunicación.
- Cualitativa: Se utilizarán herramientas de investigación con un enfoque cualitativo, como por ejemplo las entrevistas a profundidad, que nos permitirán conocer cómo es el flujo de las comunicaciones internas y externas en la organización.

2.5. Variables

A continuación, se presenta el desglose de los factores que intervienen en el proceso de comunicación la gestión de la comunicación de crisis en Plan International República Dominicana, de acuerdo al resultado de las herramientas de investigación aplicadas.

Tabla 1. Variables e indicadores

Variables	Indicadores
Canales de Comunicación	- Eficiencia - Alcance - Disponibilidad
Gestión de Comunicación de Crisis	- Conocimiento - Proceso - Eficiencia
Plan International República Dominicana	- Grupos de interés - Coherencia empresarial - Filosofía corporativa

2.5.1. Análisis de variables e indicadores

2.5.1.1. Canales de comunicación

- ✓ Eficiencia

La eficiencia de los canales de comunicación de Plan International República es buena. La mayoría de los colaboradores conoce y maneja los mismos canales por lo que podemos decir que su uso es efectivo.

✓ Alcance:

El alcance de los canales de comunicación de la institución es medianamente bueno pues hay 2 canales en específico, los murales digitales y murales físicos que, aunque existen, el porcentaje de personal que los utilizan es muy bajo.

✓ Disponibilidad:

La disponibilidad de los canales de comunicación de la organización es aceptable, son canales en su gran mayoría de comunicación instantánea y están siempre abiertos a los públicos internos.

2.5.1.2. Gestión de Comunicación de Crisis

✓ Conocimiento:

La gestión de la comunicación de crisis en Plan International República Dominicana puede mejorar. La mayoría del personal no tiene conocimiento de la existencia de un Manual de Comunicación de Crisis o qué hacer en una situación de crisis.

✓ Proceso: El proceso de la gestión de comunicación de crisis no está bien definido. Se necesita definir procedimientos que seguir durante la gestión de una crisis reputacional que alcancen a todo el personal y definan las líneas de acción a seguir.

✓ Eficiencia:

La gestión de la comunicación de crisis hasta el momento a nivel interno no ha sido eficiente pues el personal no se entera directamente a través de la organización, y cuando se entera de manera externa, pues no tiene claro el curso de acción a tomar.

2.5.1.3. Plan International República Dominicana

✓ Grupos de interés:

Plan International República Dominicana tiene definidos claramente cuáles son sus públicos de interés, entre se pueden mencionar el público interno conformado por los colaboradores de todo nivel en la jerarquía y el público externo, conformado tanto por medios de comunicación, donantes individuales y empresariales, así como por los beneficiarios de los diferentes programas que la institución implementa.

✓ Coherencia empresarial:

Plan International República Dominicana se muestra coherente en todas sus vertientes. Se nota una coherencia en su forma de comunicar a través de las redes sociales, medios tradicionales y espacios físicos.

✓ Filosofía corporativa:

La institución labora acorde a su filosofía corporativa, todos sus programas están enmarcados en el logro de su ambición al 2030. La filosofía es claramente visible en las oficinas de la organización, así como en sus diferentes medios de redes sociales.

2.6. Análisis: Resultados de la investigación

A continuación, se presenta un análisis de los resultados de la encuesta aplicada a 29 colaboradores de la organización Plan International República Dominicana.

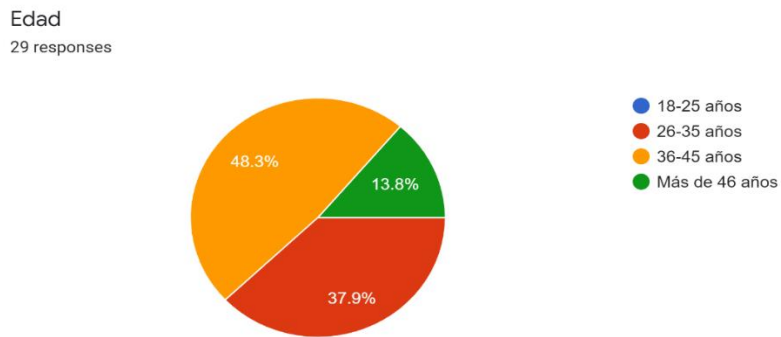


Gráfico 2. Edad de los colaboradores encuestados en Plan International RD.

El 37.9% del personal tiene entre 26 y 35 años de edad y el 48.3% tiene entre 36 y 45 años de edad, lo que da a entender que el personal de la institución está en los márgenes de la edad de la juventud y, por ende, es posible que exista una convergencia amplia con los canales de comunicación digitales.

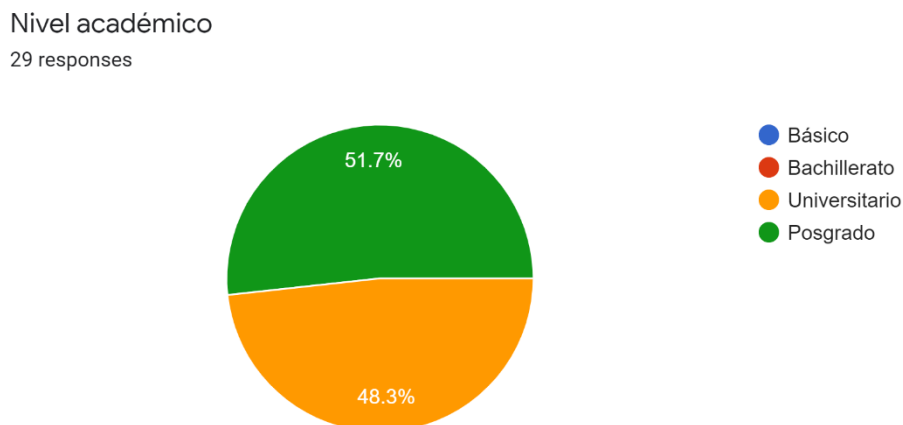


Gráfico 3. Nivel educativo de los colaboradores encuestados en Plan International RD.

El 51.7% de los colaboradores encuestados tiene un nivel educativo de posgrado mientras que el 48.3% es universitario. El personal de esta institución está altamente educado y capacitado, lo que implica una posible mayor comprensión de procedimientos.

Tiempo laborando en la empresa
29 responses

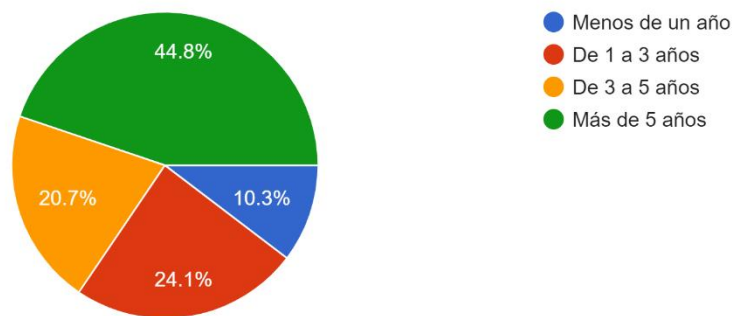


Gráfico 4. Tiempo laborando en la empresa de los colaboradores encuestados.

El 44.8% de los colaboradores encuestados tiene más de 5 años en la empresa, el 20.7% de 3 a 5 años, y el 24.1% de uno a tres años, lo que implica una rotación de personal media.

Departamento para el que labora
29 responses

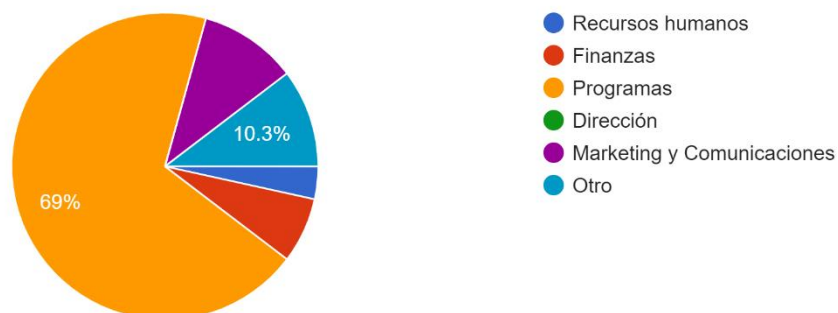


Gráfico 5. Departamento al que pertenecen los colaboradores encuestados en Plan RD.

El 69% de los colaboradores encuestados trabajan en el departamento de Programas, que es el área operativa de la organización. El área que más personal maneja en la institución es el área de Programas por lo que es la más expuesta a generar o manejar una situación de crisis reputacional.

¿Qué tan seguido hay reuniones para hablar temas generales de la institución?

29 responses

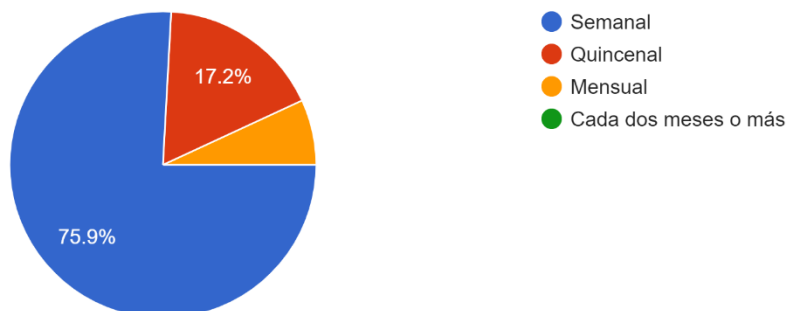


Gráfico 6. Frecuencia de las reuniones de temas generales en Plan International RD.

El 75.9% de los colaboradores encuestados indican que hay reuniones semanales para hablar de temas generales de la institución. Esta importante mayoría indica que la frecuencia de reuniones en la organización es buena y que en caso de una situación de crisis hay ya espacios prediseñados donde se podrían tratar las mismas, así como el seguimiento a la evolución de dicha situación.

¿Cuáles canales de comunicación conoce usted en la organización? (Seleccione todos lo que conozca)

29 responses

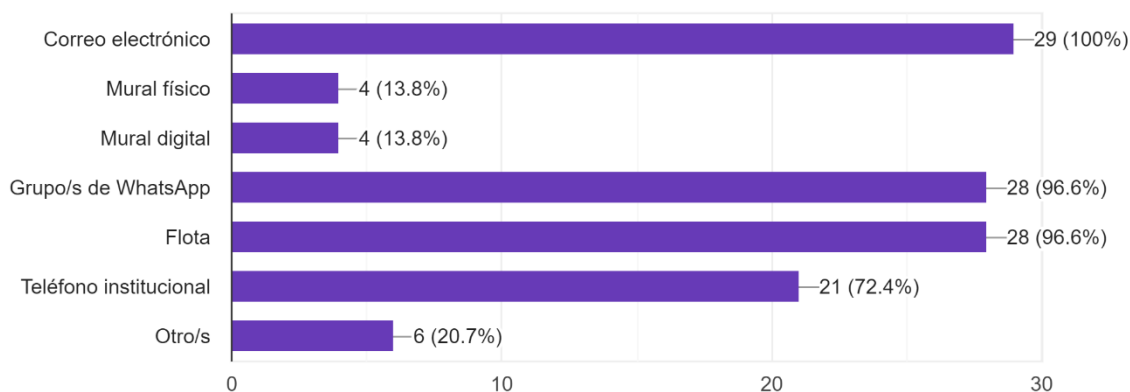


Gráfico 7. Canales de comunicación en Plan International RD.

La mayoría del personal indica que conoce como canales institucionales el correo electrónico, grupos de WhatsApp y flota. Hay otros canales que no son conocidos por el personal, lo que sugiere que es importante realizar una auditoría a estos canales para determinar su eficiencia y si fuera adecuado su uso en una situación de crisis.

¿Conoce un manual de comunicación de crisis?

28 responses

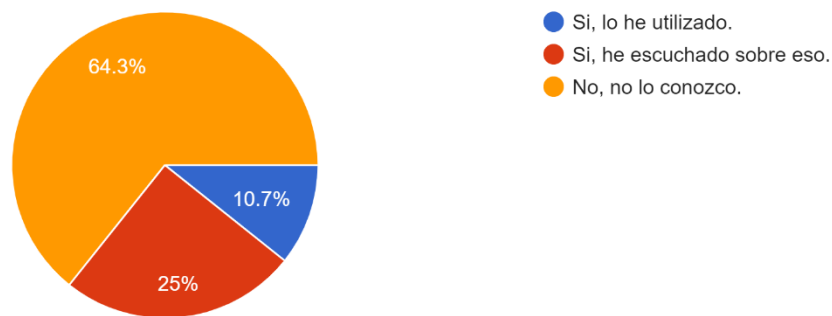


Gráfico 8. Conocimiento de un manual de crisis por parte de los colaboradores encuestados en Plan International RD.

El 64.3% de los colaboradores manifiestan que conocen un manual de crisis y el 25% que ha escuchado sobre eso. Estos datos nos indican un desconocimiento general por parte de los colaboradores con respecto a esta herramienta y, que, al momento de aplicarla, se hace necesario una capacitación sobre el uso de la misma.

¿Sabe si la institución tiene un manual de crisis?

29 responses

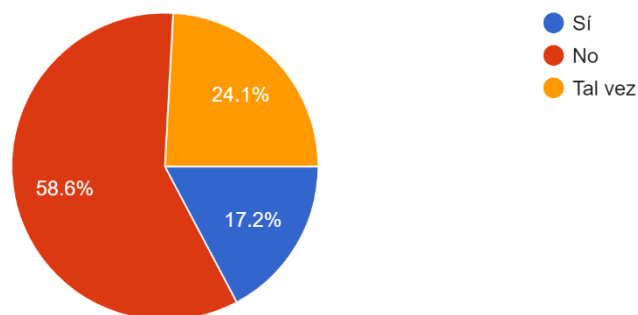


Gráfico 9. Conocimiento de la existencia de un manual de crisis en Plan RD.

El 58.6% de los colaboradores manifiestan no saber si la institución cuenta con un manual de crisis, mientras que un 24.1% explica que tal vez, es decir, no están seguros. Al momento de crear un manual de crisis, hay que ponerlo a disposición de todos los colaboradores de la organización para que se familiaricen con la herramienta y que, en un momento de crisis, sepan donde consultar y qué procedimientos seguir.

¿Existe un buzón de quejas y sugerencias interno?

28 responses

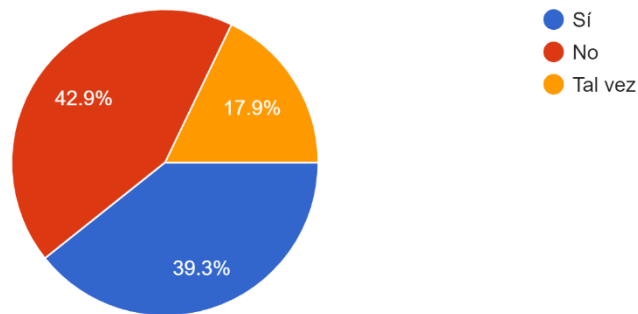


Gráfico 10. Buzón de quejas y sugerencias interno.

Sólo el 39.3% del personal encuestado manifiesta con seguridad saber de la existencia de un buzón de quejas y sugerencias para personal de la institución, es decir, la mayoría del personal no conoce si esta herramienta existe o no, lo que claramente implica que no la han utilizado.

¿Existe un buzón de sugerencias externo?

28 responses

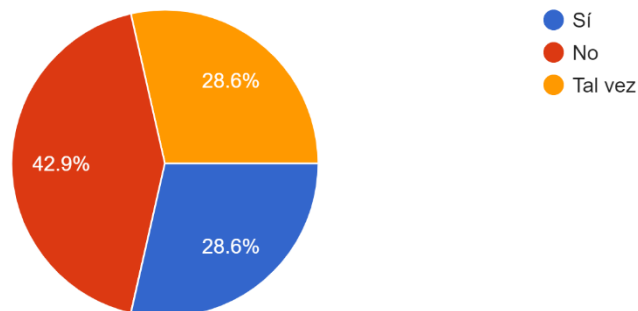


Gráfico 11. Buzón de quejas y sugerencias externo.

El 42.9% del personal encuestado manifiesta con seguridad que no existe un buzón de quejas y sugerencias externo, mientras que el 28.6% indica que tal vez, es decir, no lo saben con seguridad, pero un 28.6% del personal encuestado expresa que sí existe esta herramienta, lo que implica que, aunque la herramienta existe, la mayoría del personal no sabe de ella y, por ende, tampoco sabrá como gestionarla, cuestión que puede derivar en una crisis.

Con respecto a los tiempos de respuestas de la institución a requerimientos externos, entiendes que son:

26 responses

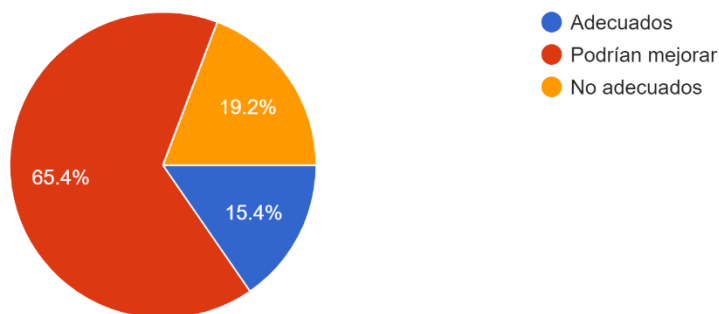


Gráfico 12. Tiempos de espera de la institución a requerimientos externos.

El 65.4% del personal encuestado indica que los tiempos de espera de la institución a requerimientos externos podrían mejorar, lo que implica que la mayoría piensa de esta forma. Los tiempos de espera de la institución son uno de los escenarios que habría que prever en un manual de gestión de crisis, pues un requerimiento no atendido a tiempo, puede derivar en una situación de crisis.

¿Has recibido alguna vez capacitación sobre qué hacer en un momento de crisis?

29 responses

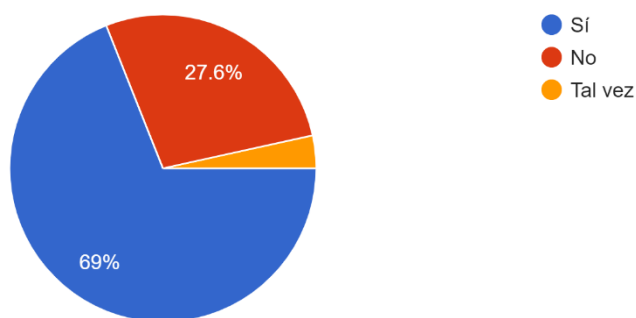


Gráfico 13. Capacitación sobre gestión en momentos de crisis

El 69% del personal indica que, si ha recibido capacitación sobre qué hacer un momento de crisis, lo que representa a la mayoría. Al momento de implementar un manual de gestión de crisis, habría que reforzar esas capacitaciones que ya fueron impartidas adaptándolas a los nuevos conceptos y procedimientos que incluirá la herramienta.

¿Sabes a quien recurrir cuando hay una situación de crisis en la institución?

29 responses

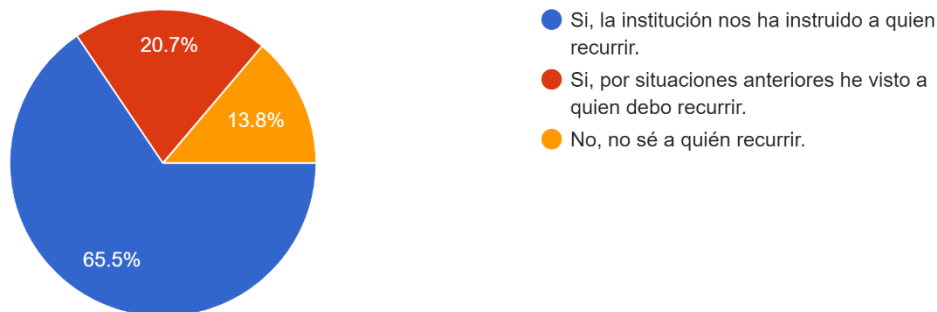


Gráfico 14. Conocimiento sobre a quién recurrir durante una situación de crisis.

El 65.5% del personal encuestado indica que si sabe a quién debe recurrir durante una situación de crisis. Al momento de crear la herramienta del manual de gestión de crisis habría que actualizar esos conocimientos del personal de acuerdo a lo que indique la misma.

En los momentos de crisis, ¿la dirección les informa de primera línea la situación?

29 responses

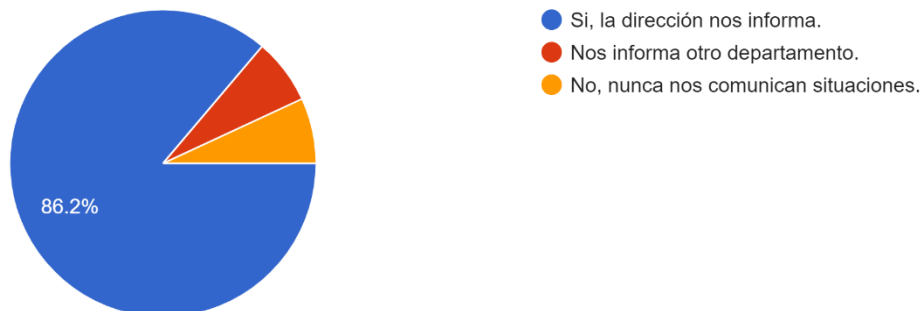


Gráfico 15. Información proveniente de la dirección en una situación de crisis.

El 86.2% de la población encuestada de Plan International República dominicana indica que la dirección informa de primera línea cuando hay una situación de crisis. Este es un indicador positivo de una comunicación horizontal entre la jerarquía de la institución y que podría ser una herramienta positiva para la gestión de una crisis comunicacional o reputacional.

Cuando ves una noticia negativa sobre la institución en los medios, ¿Qué haces?

28 responses

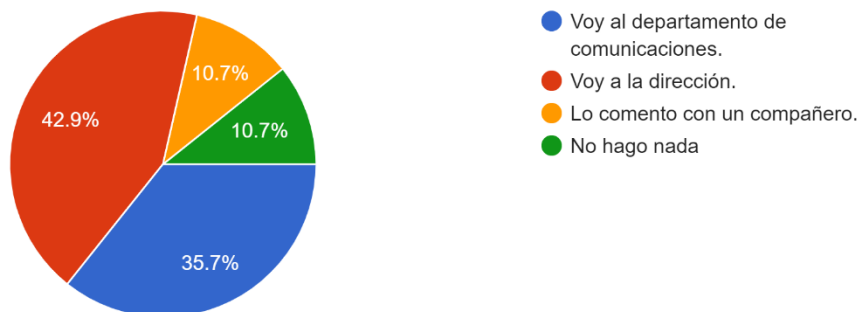


Gráfico 16. Acción al momento de una noticia negativa sobre la institución en los medios.

El 42.9% del personal encuestado expresa que, al momento de ver una noticia negativa sobre la institución en los medios de comunicación, se dirige directamente a la dirección, lo que parece ser resultado de esa instrucción y, también, de la comunicación horizontal que mantiene la dirección con el personal. En el manual de crisis habría que reforzar estas acciones, principalmente para el 10.7% del personal encuestado que dice que no hace nada, pues no estar debidamente informado sobre lo que está sucediendo, puede hacer crecer la crisis, aun con acciones involuntarias.

2.6. Análisis general

Una vez analizados los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores de Plan International República Dominicana, podemos concluir que en esta organización el personal está altamente educado, lo que permite una mayor comprensión de los procesos que requieren ejecutarse durante una crisis. La organización cuenta con una cantidad importante de canales de comunicación, lo que podría ser beneficioso al momento de enfrentar una crisis si estos se utilizan de manera adecuada, pero podría resultar perjudicial si no se utilizan de esta forma. Plan International República Dominicana es una organización preocupada por sus procesos de comunicación, entiende que esto debe ser organizado y sistémico, por lo que su apertura a un Manual de Comunicación de Crisis, así como su implementación, una vez el personal este educado en estos temas, será efectiva y beneficiosa.

Capítulo III:

Elaboración de propuesta de un manual de comunicación de crisis para Plan International República Dominicana

3.1. Estrategias comunicacionales para abordar la elaboración del manual de crisis

Las estrategias comunicacionales a utilizar para la elaboración de este manual de crisis son principalmente 4, que son las mismas 4 estrategias propuestas para el abordaje de una crisis, y representan los pasos a dar para la elaboración de un manual de crisis. Las estrategias utilizadas son las siguientes:

1. Diagnóstico comunicacional de la organización.

El diagnóstico comunicacional de la organización es lo que indica cual es la situación actual de la institución y cuál es la base sobre la que se partirá para diseñar un manual de crisis apegado a la realidad de la entidad. Este diagnóstico incluyó un conocer el funcionamiento de los canales de comunicación con el objetivo de saber si son efectivos para usarlos durante una situación de crisis. También, este diagnóstico comprendió la medición del conocimiento de los colaboradores de los diferentes aspectos con respecto a la comunicación de crisis de la institución para saber cuáles son los pasos que se deben tomar en base a ese conocimiento en la fase de prevención.

2. Identificación del tipo de crisis según el tipo de institución.

La principal crisis que abordará este Manual de Gestión de Comunicación en Situaciones de Crisis es el tipo de crisis reputacional. Esta crisis se entiende como cualquier cosa que amenace la reputación de la organización. Algunos ejemplos de esta pueden ser: malversación de fondos y abuso de alguna índole a un beneficiario de la institución.

2.1. Identificación de crisis reputacional

Para determinar si un incidente es realmente una crisis, hay que medir la urgencia y el impacto del mismo.

- La urgencia se determina según la cantidad de personas que están hablando de esta situación: si ya llegó a los medios de comunicación o es una sola persona publicando en redes.
- El impacto depende de la forma que el incidente nos puede afectar, teniendo en cuenta su gravedad y cómo afecta a la organización, a nuestras audiencias y la noción de las personas.

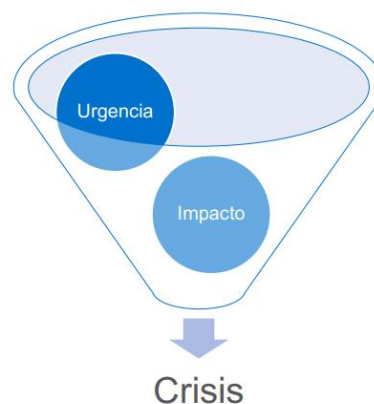


Gráfico 17. Impacto + urgencia= Crisis

Tabla 2. Identificación de impacto y urgencia en una situación de posible crisis.

IMPACTO	URGENCIA
→ ¿Existe algún riesgo o daño real para un niño o niña participante de Plan International?	→ ¿El asunto es de dominio público, es decir, personas ajenas a la organización saben acerca de ello?
→ ¿Perjudicará nuestra capacidad de recaudar fondos?	→ De ser así, ¿cómo se difunde la noticia?

3. Pasos recomendados para la resolución de una crisis comunicacional.

1. Identificar posibles escenarios de crisis:

Las crisis comunicacionales son por naturaleza son súbitas, es decir, son impredecibles y, en ocasiones, escalan a niveles inesperados. Una crisis comunicacional puede surgir en cualquier lugar y momento. Debido a estas circunstancias, resulta necesario anticiparse a todos los escenarios de crisis que pudieran presentarse y solo concentrarse

en los riesgos visibles y latentes propios del sector. Se necesita el compromiso de todos los colaboradores, y no sólo del personal a cargo, para hacer la identificación oportuna y la evaluación de los potenciales escenarios de crisis comunicacionales. Es importante saber que, las crisis que pudo haber experimentado una institución en el pasado pudieran volver a repetirse, y es muy probable que los escenarios sigan latentes. Por lo tanto, cabe resaltar la importancia de estar al pendiente y alerta ante las posibles situaciones de este tipo y saber reconocer los momentos indicados y las vulnerabilidades que pudieran derivar en crisis.

2. Establecer Comité de Crisis (Punto focal de crisis, voceros, tomadores de decisión).

Al momento de enfrentar una situación de crisis, es necesario tener previamente designado un Comité de Crisis, que es el órgano que va a determinar las acciones estratégicas que debe seguir la institución que se ve afectada por una situación de emergencia o crisis. De todas formas, el Comité de Crisis debería reunirse de manera frecuente con una periodicidad específica para conocer y manejar el contenido del manual con facilidad, también, para mantener actualizados los planes de trabajos operacionales y comunicacionales, y, por último, pero no menos importante, evaluar frecuentemente los escenarios de crisis.

Para el establecimiento del Comité de Crisis se utilizarán los criterios previamente dichos y establecidos. Este comité podría estar conformado de la siguiente forma:

- Equipo primario: incluye a los principales directivos y miembros de la institución. Por ejemplo, director/a, gerente de RRHH, asesor legal, prevencionista de riesgos y gerente de comunicaciones.

- Un equipo ampliado: cuando la crisis alcanza una fase más alta, se sugiere contemplar la opción de tener un equipo ampliado, que incluya miembros de otras áreas. Una de las tareas prioritarias de este comité es planificar, coordinar, reunir posibles líneas de acción que pueden venir propuestas de todas las personas de la organización que contemplan dentro de sus funciones labores de comunicación.

3. Públicos de interés en cada crisis

Tener previamente identificados los públicos que estarían interesados en la crisis dependiendo de la tipología de la misma.

4. Canales de Comunicación

Es importante responder la crisis donde se está originando preferentemente. Aquí radica la importancia del funcionamiento eficaz de los canales de comunicación durante una situación de crisis. Es indispensable tener los canales previamente identificados de acuerdo al uso que podría tener cada uno en una situación de crisis.

5. Inventario de materiales de comunicación necesarios a tener.

Es indispensable tener un banco de materiales de comunicación con los que se pueda responder de inmediato a la crisis. Dentro de estos materiales puede haber recursos multimedia, publicaciones anteriores, entre otros.

6. Paquete de plantillas de los tipos de crisis más probables.

Es importante contar con un banco de plantillas de respuesta para diferentes medios y canales durante una situación de crisis. Entre ellos podemos mencionar: Comunicados de prensa, mensajes claves adaptables, videos de respuesta, mensajes prediseñados para redes sociales, entre otros.

10 Pasos para el Manejo de CRISIS



Gráfico 18. 10 pasos para el manejo de crisis. (Cárdenas, 2015)

3.2. Propuesta de Manual de Comunicación de Crisis

Contenido del Manual de Comunicación de Crisis de Plan International República Dominicana

13. Introducción

14. Objetivo general

14.1. Objetivos específicos

15. Alcance del Manual de Comunicación de Crisis de Plan International República Dominicana

16. Propósito de la gestión óptima de la comunicación de crisis

17. Comunicación en momentos de crisis

18. Comité de Crisis de Plan International República Dominicana

18.1. Funciones del Comité de Crisis

7. Vocero/a o portavoz

8. Clasificación de crisis potenciales a las que está expuesta la organización

9. Clasificación de las alertas de crisis

10. Procedimientos para enfrentar una crisis: antes, durante y después

11. Nota de prensa en momento de crisis

12. Evaluación de la crisis

1. Introducción

Todas las instituciones, independientemente del tipo que sean, por el solo hecho de estar operativas en el mercado, se encuentra exponencialmente expuestas a situaciones de crisis comunicacionales, que pudieran afectar su reputación, e incluso, enfrentarse a la posibilidad de no recuperarse y tener que clausurar sus operaciones.

Un Manual de Comunicaciones para Situaciones de Crisis no impide que surjan las situaciones, pero la planificación de la crisis reduce el impacto de la misma de forma importante y asegura que se resuelvan de una manera más eficaz. Actualmente, la reputación de las organizaciones de la sociedad civil se encuentra sometida de manera constante al escrutinio y puede surgir una crisis en cualquier momento, los organismos y departamentos de comunicación de estas organizaciones se enfrentan a la necesidad de la utilización de técnicas de manejo de crisis.

Este Manual de Gestión de Comunicación de Crisis representa la apuesta más segura de Plan International República Dominicana por mantener una imagen sólida y su compromiso con sus beneficiarios al hacer todo lo posible por asegurar de manera transparente sus operaciones en el país.

2. Objetivo general

Establecer los procedimientos para el manejo de una crisis comunicacional en Plan International República Dominicana.

2.1. Objetivos específicos

1. Establecer un Comité de Crisis Comunicacionales para Plan International República Dominicana.
2. Detallar las estrategias de comunicación que se utilizarán en momentos de crisis para el fortalecimiento de la imagen y las relaciones de la institución con sus públicos de interés, incluidos los medios de comunicación.
3. Identificar los diferentes escenarios y tipos de crisis a los que está expuesta potencialmente la organización.
4. Establecer en el manual los procedimientos que deberá seguir la institución para gestionar una crisis durante y después del surgimiento de la misma.

3. Alcance del Manual de Comunicación de Crisis de Plan International República Dominicana

Este manual se ajustará a la estructura, misión y visión de la institución, con el fin de ser ejecutado por los organismos correspondientes de acuerdo a sus necesidades.

Este es un instrumento con procedimientos establecidos en base a estrategias claves de comunicación para ser ejecutadas antes, durante y después de una crisis. También, identifica los posibles escenarios en los que se pudiera generar una crisis, y visualiza los públicos que podrían ocasionarla, y partiendo de allí, plantea diferentes medidas a tomar.

Este documento, de igual forma, presenta algunas medidas para el cuidado y conservación de la imagen de la institución y el fortalecimiento de su relación con sus públicos, incluidos los medios de comunicación.

4. Propósito de la gestión óptima de la comunicación de crisis

- Tener sistemas de alerta temprana en óptimo funcionamiento.
- Estar en condiciones de enfrentar potenciales problemas nuevos.
- Tener disponibles planes de manejo de diferentes crisis.
- Minimizar la confusión y el pánico en los públicos de interés.
- Desarrollar en el menor tiempo posible una estrategia aceptable.
- Tener óptimos sistemas de comunicación.
- Fomentar la credibilidad y la confianza por parte de los públicos meta de la institución.

En una crisis, sobre todo, los organismos encargados de gestionar la comunicación en Plan International República Dominicana, tienen la obligación de accionar como defensores de las posiciones de la institución. La institución debe explicar y defender sus acciones y posiciones con respecto al tema de la crisis, debe evitar y corregir la información errónea que pudiera desinformar al lector o resultar engañosa, y tratar, en la medida de lo posible, de mejorar la interpretación y comprensión por parte de los medios de comunicación con respecto a los acontecimientos en cuestión.

5. Comunicación en momentos de crisis

Aunque la comunicación es una disciplina que debe estar presente en todo momento en la vida de una institución, independientemente del sector productivo al que pertenezca, comunicar en tiempos de crisis es totalmente diferente, pues cualquier acción que pueda ser mal interpretada, tendría la posibilidad de exacerbar la crisis. A continuación, algunas recomendaciones sobre cómo comunicar en tiempos de crisis:

- a. Siempre decir la verdad.
- b. Asumir la responsabilidad en las situaciones que lo requieran.
- c. Poner al público en primer lugar.

- d. Nunca decir “sin comentarios”. Siempre mantener al público actualizado sobre la situación.
- e. Nombrar un único portavoz externo que dependerá de la tipología de la crisis.
- f. Establecer un centro de información.
- g. Ofrecer información cuantas veces sea necesario (evitar que los rumores se conviertan en la verdad).
- h. Estar familiarizados con las necesidades de los medios.
- i. Ser accesibles.
- j. Dar seguimiento a las noticias y responder en la medida de lo posible las solicitudes de información.
- k. Ponerse en contacto con los públicos claves.
- l. Tratar de dar igual trato a los medios, brindando las informaciones al mismo tiempo.

6. Comité de Crisis de Plan International República Dominicana

El Comité de Crisis de Plan International República Dominicana será el equipo que liderará la gestión de la crisis. Estará compuesto por las personas designadas para asumir el mando y tendrán bajo su responsabilidad garantizar que el plan de crisis se implemente de manera adecuada.

Este equipo necesita tener roles claros y definidos, también, una estructura de liderazgo que permita tomar decisiones rápidamente, por tanto, será un equipo con autoridad dentro de la institución.

Los miembros de este comité de crisis deberán ser capacitados sobre los conceptos básicos e indispensables para el manejo adecuado de una crisis y deben mantenerse actualizados no solo sobre las mejores prácticas, sino también sobre el cambiante contexto social y político en el que la institución implementa sus acciones.

El encargado del área de comunicaciones dentro del equipo tiene un papel predominante con respecto a la gestión de crisis. Debe fungir como enlace entre las decisiones internas del equipo y los demás públicos interesados, incluyendo los públicos internos de la institución.

Composición del Comité de Crisis de Plan International República Dominicana

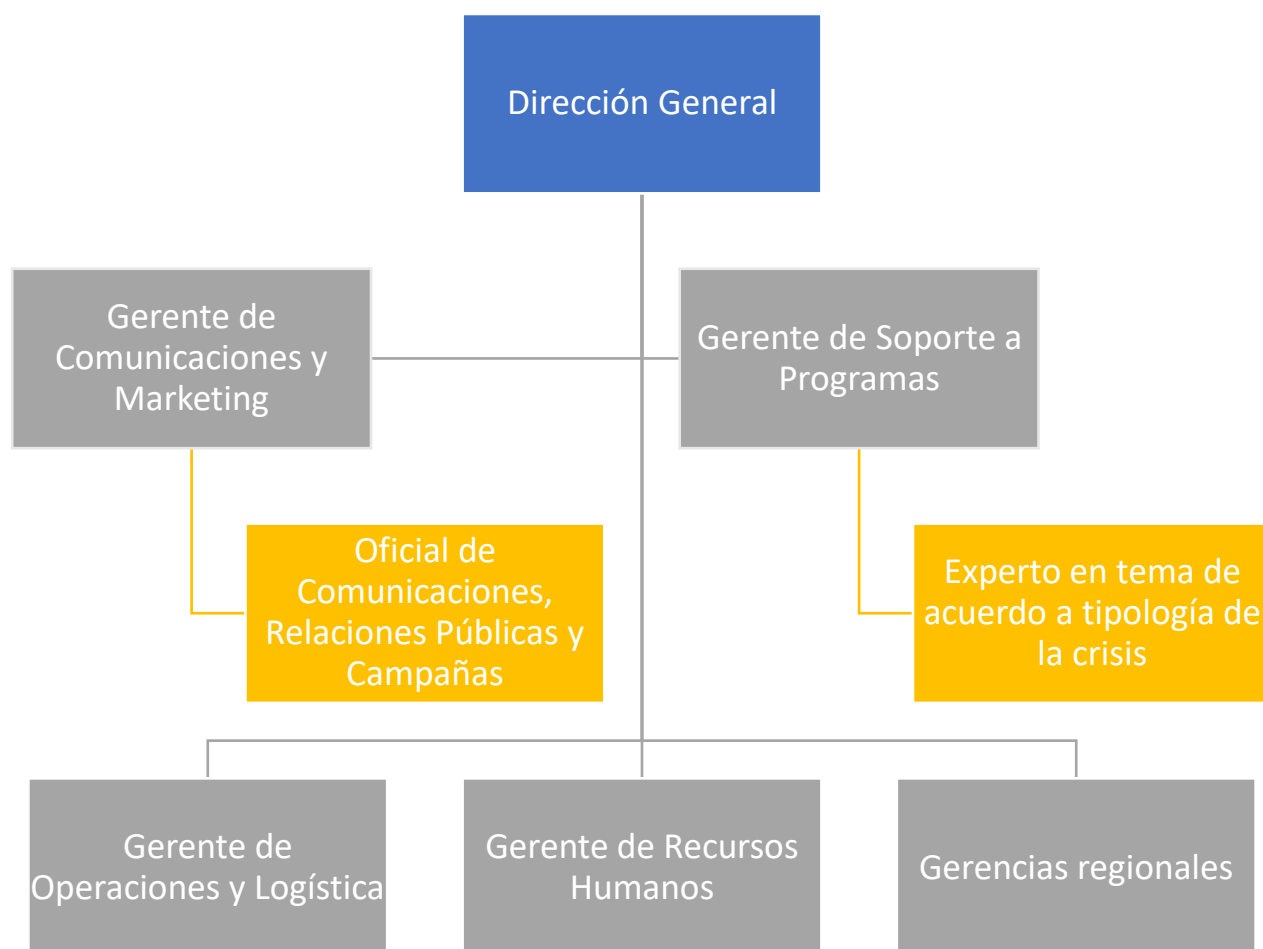


Gráfico 19. Composición de Comité de Crisis Plan International República Dominicana.

6.1. Funciones del Comité de Crisis

Como se ha expuesto anteriormente, la función principal del Comité de Crisis es decidir qué hace y cómo se hace para lograr la gestión adecuada de la crisis. Este comité vela por cuidar las formas de todo lo que se dice al momento de una crisis. Este órgano gestor tiene la responsabilidad de actuar ante los acontecimientos. Es a quien le toca hacer las aclaraciones de lugar a los diferentes públicos involucrados en la crisis y debe tener la capacidad de reaccionar a tiempo.

En las funciones principales del comité se pueden citar:

- Determinar si la situación se trata de una crisis y de qué tipo y nivel es la misma en base al sistema de alertas y los niveles previamente definidos.
- Decidir si se toma un curso de acción ante la situación. En caso de que si, decidir qué se hará.
- Establecer las medidas para solucionar la situación y la ejecución de las mismas.
- Dividir las responsabilidades de acuerdo a las áreas de gestión del problema para facilitar la resolución de la situación y la coordinación entre las diferentes partes que la integran.
- Proteger la reputación y la imagen pública de los efectos e impactos negativos que pueda tener la situación.
- Establecer las políticas informativas que se implementarán durante la situación de crisis.
- Evaluar y monitorear constantemente la estrategia que se está implementando, así como las acciones y los resultados, para hacer los cambios necesarios de manera oportuna.
- Hacer la detección temprana de una posible situación de crisis y dictar los pasos a seguir de acuerdo al desarrollo de la situación.
- Centralizar la información que sale sobre la crisis tanto a lo interno como lo externo.
- Designación de voceros externos e internos.

7. Vocero/a o portavoz

Vocero interno- institucional

El vocero interno será la persona encargada de comunicar lo que está sucediendo dentro de la organización a todos los niveles y a todos los miembros, también, a los públicos mixtos como son los proveedores y socios, en la medida que se acuerde dentro del comité de crisis.

Vocero externo

Es la persona encargada de comunicarse siempre con los públicos externos de la organización durante toda la gestión de la crisis. Esta persona no siempre tendrá que ser el más alto directivo de la institución, dependiendo del tipo de crisis, podría ser una persona experta en el tema al que se relaciona la misma.

Esta persona deberá contar con las siguientes habilidades y características:

- Estar plenamente identificado/a con la institución. Esta persona debe asumir como suya la institución: debe estar claramente en sintonía con la filosofía de la institución, el discurso debe estar acorde a los valores de la institución, el tono con el que habla la institución y la forma de comunicar. Esta debe ser una persona que no se haya visto nunca envuelta en ningún tipo de escándalo público, mucho menos en uno que involucre o viole alguno de los valores que promueve la institución.
- Conocimiento pleno del tema de la crisis. Es imprescindible que el vocero cuente con conocimiento pleno del tema en cuestión, debe estar en capacidad de responder preguntas con respecto al tema y, si es necesario, apoyarse en otros expertos que le orienten.

- Preparación técnica sobre cómo manejarse en público, uso de micrófonos y manejo frente a las cámaras. Necesitar manejar adecuadamente los lenguajes internos de la organización, es indispensable comunicarse de forma correcta cuando esté en público, utilizar las palabras correctas y los estilos de comunicación de acuerdo al público al que se está dirigiendo en el momento.
- Ser empático con los medios de comunicación. El vocero o vocera debe tener la capacidad de ponerse en el lugar del otro y poder demostrarlo, es una característica básica del buen manejo de la comunicación. En el caso de los medios, debe darles a entender que comprende claramente su necesidad de recabar informaciones.

8. Clasificación de crisis potenciales a las que está expuesta la organización

Como crisis se entienden todos los eventos internos y externos, que amenazan con peligros agudos para las personas, el medio ambiente, valores de capital o la reputación de una empresa o institución. Decimos que hay crisis cuando percibimos una cierta ruptura excepcionalidad, una alteración de la estabilidad y del equilibrio y una sensación de desfasaje e incontinencia.

Tipos de crisis a los que está expuesta Plan International República Dominicana

1- Seguridad pública: cuando la organización está vinculada a cualquier daño a personas o muertes. Ejemplos: Incendios en oficina, accidente grave que nos involucra, abuso de niñas y niños vinculado a organización.

2- Reputación organizacional: cualquier cosa que amenace la reputación de la organización puede definirse como crisis. Ejemplos: malversación de fondos, no brinda apoyo a niñas patrocinadas.

3- Sostenibilidad económica: amenaza a los ingresos que lleven inestabilidad de la organización.

Ejemplos de crisis reputacionales a los que está expuesta Plan International República Dominicana

1. Incumplimiento de la política de Salvaguarda
2. Malversación de fondos y/o fraude
3. Comunidades patrocinadas no están recibiendo ayuda. Se priorizan otras comunidades (ejemplo: migrantes).
4. Abuso sexual por parte de un empleado de Plan International a un beneficiario/a.
5. Inconformidad de un excolaborador con algún proceso de la institución.
6. Contagio con enfermedad endémica del personal de Plan International por participar en una respuesta a emergencias.
7. Muerte de un colaborador/a de Plan International durante la respuesta a una emergencia.
8. Contagio de personas de la comunidad por personal de Plan International.
9. Incapacidad de responder por contagio en oficinas.
10. Apoyo a través de gobiernos con reputación negativa.
11. Baja calidad de materiales entregados (ejemplo: intoxicación por alimentos).
12. Filtración de informaciones de carácter privado sobre la institución o un caso particular a los medios de comunicación.

9. Clasificación de las alertas de crisis

Las alertas sobre las crisis se clasificarán según la trascendencia del tema a la luz pública. A partir de la definición de estas alertas, el Comité de Crisis ubicará la situación actual y, a partir de ahí, iniciará el curso de acción.

Alerta verde

Crisis leve: representa un conflicto externo o interno que no atrajo la atención de la prensa y su cobertura fue prácticamente nula. El tema no ha trascendido y ha sido controlado a nivel local, no amerita acciones reactivas ni de la organización ni de la prensa, y son escasas las posibilidades de que escale.

En estas situaciones los procedimientos se ejecutarán en menor intensidad y de acuerdo a la gravedad de los hechos. No será convocado el comité de crisis completo, algunos asuntos podrían manejarse a la distancia a través del correo electrónico y el teléfono. Habrá evaluación permanente de la forma de trascender de la situación.

Alerta amarilla

Crisis moderada: Conflicto externo o interno que ha escalado a un nivel aun controlable, el tema ha trascendido a la prensa y generado alto interés por parte de los medios. Las autoridades han manifestado su intranquilidad con respecto a la situación y la noticia sigue en los medios, es probable que escale.

Se activa el comité de crisis completo y se ejecutan todos los procedimientos de lugar. El comité se mantiene en sesión periódica para evaluar constantemente la situación.

Alerta roja

Crisis grave: conflicto externo o interno que ha llegado a un nivel donde es difícil controlarlo. La noticia escala y genera un alto interés de la prensa. La situación demanda mucha energía y tiempo por parte de la institución. La situación afecta de manera importante la imagen de la organización y podría escalar hasta afectar al sector. Puede llevar a la organización a un cierre definitivo.

El comité sesionará de manera permanente y se activarán todos los procedimientos y mecanismos propuestos en este manual. La institución debe actuar de manera precavida. Se pondera la posibilidad de contratar un apoyo externo.

10. Procedimientos para enfrentar una crisis: antes, durante y después

Cuando se esté frente a una posible situación de crisis, se tomarán los siguientes pasos:

- Responder la pregunta, ¿por qué responder ante una posible crisis?
- Sentar el objetivo principal: proteger la reputación de la organización.
- Estrategia principal y adaptable según la crisis: crear una conexión emocional con el público con acciones medibles y tangibles.

1. Sentar una estrategia proactiva, ante la posibilidad de una crisis, se debe designar un equipo que hará un levantamiento de la situación que ha desencadenado la crisis. Este equipo debe estar atento a los posibles casos de crisis dentro de la institución con un monitoreo cercano a los medios de comunicación, incluido y con especial atención, los medios digitales.

2. Cualquier colaborador sea miembro o no del comité de crisis que se percate de la posibilidad una situación de crisis, debe informar de inmediato al Comité.

3. El comité de crisis debe reunirse en un espacio designado como “sala de crisis”. Este espacio debe cumplir con los recursos necesarios para hacer frente a la crisis.

4. El departamento de Comunicaciones y Marketing garantizará que el equipo completo de la oficina esté informado de la situación y en alerta a todo lo que pueda suceder alrededor de esta crisis. Se encargará de informar a los asesores internacionales de comunicación.

Procedimientos ordenados para seguir al momento de una posible crisis

1. Convocar el Comité de Crisis
2. Identificar el tipo de crisis o posible crisis
1. ¿Qué ha causado o generado la crisis?

2. ¿En qué momento se originó la crisis?
3. ¿Qué canales de comunicación están involucrados en la crisis?
4. ¿Quiénes están involucrados en la crisis?
5. Convocar el Comité de Crisis
6. Implementar las estrategias según el tipo de crisis.

11. Nota de prensa en momento de crisis

La nota de prensa es una herramienta que le permite a las empresas y otras entidades, informar a través de los medios de comunicación sobre sus principales actividades.

Al momento de redactarla, es importante entender qué quiere saber el periodista que es lo suficientemente importante y de su interés como para publicarlo en su medio, de igual forma, debemos ponernos en los pies del público y entender qué les gustaría saber sobre la institución.

La nota de prensa siempre debe responder las siguientes preguntas:

1. ¿Quién?
2. ¿Qué?
3. ¿Por qué?
4. ¿Cómo?
5. ¿Cuándo?
6. ¿Dónde?

Estas preguntas se responden de acuerdo al factor de importancia que tenga cada una dentro del desarrollo de la noticia, de igual forma, se deben incluir otros detalles sobre la situación que se quiera comunicar y que sean importantes para el público.

La nota de prensa es una herramienta opcional, la envía la empresa o entidad cuando quiere, por eso, en una situación de crisis es ideal que se evalúe el momento en el que se va a enviar la nota de prensa, y no dejarla abierta a interpretaciones.

Algunas reglas para escribir una nota de prensa en momentos de crisis:

1. Concreta	La información que se brinda debe ser concreta y no estar abierta a interpretaciones. Tampoco extenderse más de lo necesario.
2. Titular	El titular debe sintetizar en una línea lo que se quiere decir de esa noticia.
3. Opiniones	Si se hablará de opiniones, debe ser a través de citas y expresar explícitamente lo que otros piensan de la situación.
4. Ángulo	Se debe mantener en todo momento el tema central de la noticia. Cuando es una situación de crisis, el público no quiere saber sobre otras cosas.
5. Credibilidad	No se debe mentir, nunca, bajo ninguna circunstancia.
6. Entradilla	El primer párrafo debe responder a las preguntas más importantes con respecto a la situación.
7. Contexto	Escribir respetando el contexto y la capacidad de comprensión de los lectores. Nunca escribir con palabras técnicas.
8. Verbos	Usar el presente y el futuro, tratar de no hacer referencia al pasado o a lo ocurrido.
9. Actualidad	Hablar de lo que está sucediendo en el momento con respecto a la situación y lo que se hará en el futuro.
10. Antecedentes	Incluir los antecedentes de la organización al final de la noticia.
11. Ortografía	Se debe escribir con una ortografía impecable. Hacer doble corrección.
12. Coherencia	La nota debe ser coherente en su contenido, debe girar en torno a un solo tema y todo lo que se diga debe estar interrelacionado.
13. Adjetivos	No utilizar adjetivos negativos ni positivos, limitarse al hecho, no a expresar opiniones.
14. Contactos	Finalizar con los datos de contacto de la persona de comunicaciones que estará manejando la prensa.
15. Hechos	Lo más importante: siempre estar apegado a los hechos.

12. Evaluación de la crisis

Una vez el Comité de Crisis entiende que ha finalizado la situación y que la institución está nuevamente en tiempos de normalidad, es de vital importancia evaluar la crisis desde diferentes puntos de vista. Este paso permitirá evitar crisis del mismo tipo en el futuro y brindará muchas lecciones aprendidas a la organización para mejorar la gestión de futuras crisis.

Los pasos para seguir una vez finalizada la crisis son los siguientes:

1. Eliminar ante el personal la alerta de crisis mediante un correo institucional formal enviado por la dirección.
2. El comité debe reunirse y evaluar formalmente en varias sesiones el manejo de la crisis.
3. Evaluar la reputación actual de la institución y la opinión pública respecto a la misma. Contratar una compañía consultora de ser necesario.
4. Realizar un análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades identificadas durante la gestión de la crisis.
5. Modificar y actualizar el Manual de Crisis según las necesidades identificadas.
6. Comprender de manera explícita las causas de la crisis para poder tomar acciones que minimicen el riesgo de atravesar por una crisis similar.
7. Documentar todo lo relacionado a la crisis, hacer una compilación y archivar estos documentos.
8. Reunirse con los colaboradores que hayan visto afectado su trabajo por la situación de crisis.
9. Iniciar un plan de mejora para la reputación y la imagen institucional, si estas sufrieron impactos negativos durante la crisis.
10. Hacer una reunión con todo el personal y agradecer por su paciencia en los tiempos de turbulencia en los que se vio envuelta la institución durante la situación de crisis.
11. Evaluar la efectividad de los canales de comunicación utilizados.

3.3. Validación técnica de la propuesta de Manual de Comunicación de Crisis

Este Manual de Comunicación de Crisis para Plan International República Dominicana será sometido a evaluación y posterior aprobación mediante diferentes sesiones de presentación y estudio que se llevarán a cabo dentro de la organización, a diferentes niveles, inicialmente con los directivos de Plan RD y luego con los colaboradores de otros niveles para recoger impresiones y oportunidades de mejora de acuerdo a sus opiniones.

Durante el proceso de aprobación del mismo, se harán diferentes simulacros con respecto a las situaciones que esta cita y siguiendo los pasos que este propone, para evaluar la efectividad de las acciones preventivas y correctivas que propone este documento para la gestión de una situación de crisis comunicacional, principalmente, una situación de crisis reputacional.

Conclusión

El posicionamiento en la opinión pública de una institución como Plan International República Dominicana, su reputación ante sus diferentes públicos objetivo, así como la percepción del público en general sobre la misma, deben ser objetos de una planificación racional que incluya estudios sistemáticos a partir de recursos estratégicos de comunicación, recursos humanos, tecnológicos, entre otros, no puede ser una gestión al azar.

Este tipo de instituciones son altamente vulnerables ante el escrutinio público, es por eso que se debe cuidar estratégicamente su imagen y fortalecer todos los días su relación con los medios de comunicación, y para ello es esencial que la institución aprenda a relacionarse con sus públicos y, sobre todo, que entienda cómo reaccionar y manejarse en momentos de crisis. Es por ello que este Manual de Comunicación de Crisis, con su contenido basado en un diagnóstico realista sobre la institución y su funcionamiento, es una estrategia de prevención en sí mismo que ayudará a preservar la imagen de la institución.

Partiendo del conocimiento del sector de las organizaciones sin fines de lucro, la importancia de su reputación y como esto incluso podría afectar su existencia en el país, se concluye que a través de la implementación de este Manual de Comunicación de Crisis, que a su vez incluye recomendaciones para tiempos ordinarios, Plan International República Dominicana tendrá la oportunidad de salvaguardar su imagen corporativa ante sus diferentes públicos de interés e ir siempre un paso adelante en las posibles situaciones de crisis que se le puedan presentar, sabiendo de antemano que las reputacionales son las más probables y, al mismo tiempo, las más nocivas para la institución.

Recomendaciones

1. Implementar el Manual de Comunicación de Crisis propuesto en este trabajo de investigación.
2. Auditar los canales de comunicación interna de la empresa. A partir de los resultados de esta auditoría, identificar cuales funcionan y cuáles no, hacer las mejoras necesarias y hacer una política de uso efectivo de estos canales.
3. Establecer indicadores de éxito y KPI's de los canales de comunicación interna con el fin de medir su impacto y efectividad.
4. Elaborar un Plan de Comunicación para la organización, independiente del Plan Estratégico Operacional.
5. Formar un equipo integrado y estratégico de monitoreo de informaciones y asesores de comunicación, integrado por colaboradores y consultores externos con experiencia en el área.
6. Garantizar que el departamento de comunicaciones, que a su vez maneja la prensa, cuenta con el personal y los equipos necesarios para el desarrollo efectivo de sus funciones.
7. Implementar programas de formación colaborativa entre las áreas.
8. Designar o contratar una persona en específico para la gestión de la comunicación interna dentro del departamento de comunicación.
9. Hacer simulacros sobre situaciones de crisis de manera regular.
10. Ejecutar encuentros periódicos con los periodistas que cubren las informaciones de la organización para conocerlos y explorar sobre sus expectativas con respecto a la misma como fuente de información. También, tener la suficiente apertura para recibir críticas constructivas. Esto dará espacio a la creación de una relación transparente y de confianza.
11. Fortalecer la gestión de las Relaciones Públicas de la institución.

Bibliografía

1. **Andrade, Horacio.** (2005). Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica. Editorial: Gesbiblo, S.L. España.
2. **Asociación de Directivos de Comunicación** (2005). Anuario de la Comunicación. Madrid, España.
3. **Asociación Paraguaya de Comunicadores Organizacionales.** (2001). Gestión de crisis. Paraguay.
4. **Brandolini, A; González, M. & Hopkins, N.** (2008). Comunicación Interna. Buenos Aires: La Crujía.
5. **Caldevilla Domínguez, D. (2011).** La Cara Interna de la Comunicación en la Empresa. Visión Libros. Madrid, España.
6. **Castillo González, J. C** (2005). Monografía.com. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos19/reputacion/reputacion.shtml#ixzz486gcGu17>
7. **Chompoy, L. (2011).** Comunicación organizacional interna para fortalecer el funcionamiento de la comisión de control cívico de la corrupción.
8. **Costa, J. (2004).** Comunicación de crisis y crisis de comunicación. Dircom on-line. Ed. Design: La Paz, Bolivia.
9. **Cortina, L.** (2008). Diagnóstico de Comunicación Interna en el Nivel Central de la Compañía Cubana de Aviación S. A y propuesta del Plan de Comunicación Interna para el período julio 2008 / julio 2009. Unpublished Tesis de Licenciatura, Universidad de La Habana, La Habana.
10. **De Castro, Adela.** (2014). Comunicación organizacional. Técnicas y estrategias. Editorial Universidad del Norte. Barranquilla, Colombia.
11. **De Fleur, M.L y Ball-Rokeach, S.J** (1993). Teorías de la Comunicación de Masas. Editorial: Paidós. Barcelona, España.
12. **De Mateo Pérez, Rosario; Berges Saura, Laura & Sabater Casals, Marta.** (2009). Gestión de Empresas de Comunicación. Comunicación Social: ediciones y publicaciones. Sevilla, España.
13. **Del Socorro Fonseca, María.** (2005) Comunicación Oral. Pearson Educación. México.

14. **Del Pulgar Rodríguez, Luis.** (1999) Comunicación de empresa en entornos turbulentos: gestión de riesgos, reducción de las incertidumbres y supervivencia. Editorial: ESIC. Madrid, España.
15. **González, A.** (1998). Marketing Preventivo: la comunicación de crisis en la empresa. Bosch. Barcelona, España.
16. **Hernández Mendo, A., y Garay, O.** (2005) Psicología del Deporte (Vol. I) Editorial: Tulio Guterman. Buenos Aires, Argentina.
17. **Hervas Fernández, Gloria.** (1998). La comunicación verbal y no verbal. Editorial: Playor. España.
18. **Islas Carmona, Octavio & Hernández, Gabriela.** (2013) Investigando la Comunicación en Crisis. Editorial: Razón y Palabra. Ciudad de México.
19. **Jiménez, A. E.** (2007). La Comunicación Empresarial en Situaciones de Crisis. Estudio de caso: La Crisis de Fontaneda (tesis doctoral). Universitat Autònoma de Barcelona. España.
20. **Losada, Jose & Díaz, Losada.** (2019). (NO)CRISIS. Editorial UOC. Barcelona, España.
21. **Marra, F. J.** (1998). Crisis Communication Plans: Poor Predictors of Excellent Crisis Public Relations. Public Relations Review, 2, 461-473.
22. **Marín, Francisco** (2009) Comunicación de Crisis: Acción Empresarial. LID Editorial Empresarial, España.
23. **Mitroff, I. & Pearson, C.** (1997). Cómo gestionar una crisis. Gestión 2000. Barcelona, España.
24. **Pauchant, T. y Mitroff, I.** (1992). Transforming the Crises-Prone Organization: Preventing individual, organizational, and environmental tragedies. Jossey-Bass: San Francisco.
25. **Pizzolante, I.** (2004) El poder de la comunicación estratégica. Editorial Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia.
26. **Rodríguez Rowe, Verónica.** (2014). Comunicación Corporativa: Un derecho, un deber. Editorial: RIL Editores. Santiago de Chile.
27. **Saura, María Pilar.** (2010). La comunicación de crisis como elemento clave de la comunicación empresarial. Ícono, 2(14), 1-42.

28. **Scheinsohn, Daniel.** (2000) Más allá de la imagen corporativa. Editorial: Macchi Grupo Editor S.A. Buenos Aires.
29. **Tessi, M.** (2012). Comunicación Interna Integrada. México: Editorial Granica.
30. **Villafañe, Justo.** (1998). Imagen Positiva. Ediciones Pirámide. Bogotá, Colombia.
31. **Wilcox, Dennis; Ault, Phillip; Agee, Warren y Cameron, Glen** (2001) Relaciones Públicas: Estrategias y Tácticas. Editorial: Addison Wesley. Madrid, España.

Anexos

Anexo 1.

Encuesta: Comunicación de Crisis en Plan International República Dominicana

Edad.

- ☐ 18-25 años
- ☐ 26-35 años
- ☐ 36-45 años
- ☐ Más de 45 años

Nivel académico

- ☐ Básico
- ☐ Bachillerato
- ☐ Universitario
- ☐ Posgrado

Tiempo laborando en la empresa

- ☐ Menos de 1 año
- ☐ De 1 a 3 años
- ☐ De 3 a 5 años
- ☐ Más de 5 años

Departamento para el que labora

- ☐ Recursos Humanos
- ☐ Finanzas
- ☐ Programas
- ☐ Dirección
- ☐ Marketing y comunicaciones
- ☐ Otro

¿Qué tan seguido hay reuniones para hablar temas generales de la institución?

- ☐ Semanal
- ☐ Quincenal
- ☐ Mensual
- ☐ Cada dos meses o más

¿Cuáles canales de comunicación conoce usted en la organización? (Seleccione todos lo que conozca)

- ☐ Correo electrónico
- ☐ Mural físico
- ☐ Mural digital
- ☐ Grupos de WhatsApp
- ☐ Flota
- ☐ Teléfono institucional
- ☐ Otro

¿Conoce un manual de comunicación de crisis?

- ☐ Sí, lo he utilizado.
- ☐ Sí, he escuchado sobre eso.
- ☐ No, no lo conozco.

¿Sabe si la institución tiene un manual de crisis?

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ Tal vez

¿Existe un buzón de quejas y sugerencias interno?

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ Tal vez

¿Existe un buzón de sugerencias externo?

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ Tal vez

Con respecto a los tiempos de respuestas de la institución a requerimientos externos, entiendes que son:

- ☐ Adecuados
- ☐ Podrían mejorar
- ☐ No adecuados

¿Has recibido alguna vez capacitación sobre qué hacer en un momento de crisis?

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ Tal vez

¿Sabes a quien recurrir cuando hay una situación de crisis en la institución?

- ☐ Sí, la institución nos ha instruido a quien recurrir
- ☐ Si, por situaciones anteriores he visto a quien debo recurrir.
- ☐ No, no sé a quién debo recurrir.

En los momentos de crisis, ¿la dirección les informa de primera línea la situación?

- ☐ Si, la dirección nos informa.
- ☐ Nos informa otro departamento.
- ☐ No, nunca nos comunican situaciones.

Cuando ves una noticia negativa sobre la institución en los medios, ¿Qué haces?

- ☐ Voy al departamento de comunicaciones.
- ☐ Voy a la dirección.
- ☐ Lo comento con un compañero.
- ☐ No hago nada.

Anexo 2.

Escándalo Oxfam. Julio Martínez Pozo, Noticias SIN

El presidente de Haití, Jovenel Moise, ha empleado las palabras adecuadas para repudiar la bochornosa conducta del personal de Oxfam en su país, “violación extremadamente grave de la dignidad humana. No hay nada más escandaloso y deshonesto que en un depredador sexual que utiliza su posición como parte de la respuesta humanitaria a un desastre natural, para explotar a las personas necesitadas en sus momentos de mayor vulnerabilidad”.

Mostrando lo mucho que le importaba la tragedia vivida por Haití a raíz del terremoto devastador del 2010, con secuelas conservadoras de más de 400 mil fallecidos, 350 mil heridos y sobre el millón y medio de personas en la intemperie, Oxfam envió a ese país una misión encabezada por Roland van Hauwermeiren, que, en 2004 y 2006, en repúblicas de Chad y Liberia, había dejado clara evidencia de su concepto de la solidaridad: carnada para selección de participantes en bacanales de sexo.

Al The Times revelar que la ayuda que Oxfam brindó en Haití consistió en usar los recursos para la contratación de prostitutas y abuso infantil, la subdirectora general de la organización mundial, Penny Laurence, ha presentado su renuncia admitiendo que la selección del personal destinado al servicio en el país más pobre del hemisferio occidental se hizo con conocimiento de sus perversidades en otros lugares.

Oxfam RD se ha declarado libre de culpas, alegando que su personal no se ha involucrado en abusos sexuales, pero por la situación que padecía Haití personal de las entidades que acudieron a brindar auxilio a los haitianos pernoctaban en nuestro país, y frente a esa situación hay que suponer que la principal base de apoyo del equipo de esa organización era la base dominicana.

Y es extraño que, cuando menos, no tuvieran conocimientos de las tropelías de sus homólogos porque se hicieron tan ruidosas, que Oxfam Novid, que es la entidad en Holanda, con el océano Atlántico de por medio, ha declarado que lo sabía todo pero que no lo denunció porque ese rol correspondería a Oxfam británica.

Paradójicamente, el estudio más reciente de la organización en República Dominicana se titula “Se buscan recursos para garantizar derechos”, que en nuestro país no solo escasean por la mala calidad del gasto y el desvío que representa la corrupción, sino porque los capítulos sociales tienen encima la pobreza de dos países.

Si para muchos dominicanos pobres el derecho a la salud sigue siendo precario, se debe a que el 30% del presupuesto destinado a la salud se destina a extranjeros ilegales, ineficiencia que no será superada mientras la ayuda internacional destinada a Haití sirva para hacer más ricos a unos pocos y para financiar sus francachelas.

En varias oportunidades Donald Trump, en los debates presidenciales con Hillary Clinton, le enrostró a su marido ser un beneficiario de la pobreza haitiana, alusión de la que ella no escapaba por las importantes concesiones para la explotación minera y la telefonía buscada por ellos para parientes muy cercanos.

La mayoría de las ONG que gestionaron fondos para la recuperación de Haití acabaron manejándolos a su antojo, alegando la desconfianza en las autoridades haitianas, por eso los pocos proyectos ejecutados se hicieron sin normas de contraloría, mientras que fondos de los pendientes, se esfumaron.

Para lo único que muchas ONG beneficiadas de fondos de solidaridad les han sido útiles a los haitianos es para presionar a la República Dominicana para que reciba todo el peso de la carga.

Anexo 3.

Crisis vs. Desastre. Plan International

Crisis versus Desastres

- Muchas veces se confunden las crisis con los desastres.
- Los desastres pueden constituir un tipo de crisis porque requieren un manejo especial dentro de las operaciones de la organización.
- A diferencia de los desastres, en las crisis de índole reputacional se cuestiona a la organización.
- El mal manejo de una respuesta (entiéndase incidentes de salvaguarda, mal uso de fondos, disgusto del personal por sobrecarga laboral) a un desastre/emergencia puede derivar en una crisis.

Para evitar confusiones: Con “Desastres” dentro de PI nos referiremos a todo lo que tenga que ver con “DRM” y “Crisis” a los tres tipos referido con anterioridad que incluye “Crisis Reputacional”

Anexo 4.

Carta de autorización Plan International República Dominicana



SOLICITUD Y AUTORIZACIÓN EMPRESARIAL PARA REALIZACIÓN DE TRABAJO FINAL Y/O MONOGRAFICO

Yo, Lucero Mariel Mateo Romero, cédula 402-2286426-2, matrícula de la Universidad APEC A00104724, estudiante de término del programa de Maestría en Gerencia de la Comunicación Corporativa, cursando la asignatura de Trabajo final y/o Monográfico, solicita la autorización de Plan International República Dominicana para realizar mi trabajo final sobre: Propuesta de Manual de Comunicación orientado a Crisis para una Organización No Gubernamental. Caso: Plan International República Dominicana. Santo Domingo, mayo – agosto 2021. y acceder a las informaciones que precisaré para este fin.

Este trabajo tiene por objetivo aportar en proveer a la organización un instrumento estratégico de prevención que apoyará en la gestión de situaciones de crisis futuras.

Lucero Mateo

(Firma del estudiante)

Yo, Virgínia Saiz, Directora de Plan International República Dominicana, cédula 402-4889091-1 autoriza a realizar el Trabajo final y/o Monográfico, arriba señalado y que el mismo podrá:

- Utilizar ☒ el nombre de la empresa ☒ Utilizar un pseudónimo en caso necesario
- ☒ Ser expuesto ante compañeros, profesores y personal de la Universidad APEC
- ☒ Ser incluido dentro del acervo de la Biblioteca de UNAPEC
- ☒ Aplicarlo en el área correspondiente dentro de la empresa si responde a las necesidades diagnosticadas.

Virgínia Saiz

(Firma de quien autoriza y sello de la empresa)

