



Trabajo Final para optar por el Título de:
Maestría Gerencia de la Comunicación Corporativa

Título:

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE COMUNICACIÓN EN
SITUACIONES DE CRISIS PARA EL INSTITUTO NACIONAL DE LA
VIVIENDA “INVI” ”**

Sustentante:

Lic. Mercina A. Valette Gonzalez

Matricula:

2019-2079

Asesor (a):

Msc. Graciela Mirtha Morales Pacheco

**Santo Domingo, Distrito Nacional
Republica Dominicana**

Agosto 2021

RESUMEN

Se implementó el Manual de comunicación en situaciones de Crisis, para proteger los principios y las políticas del Instituto Nacional de la Vivienda INVI, frente a situaciones adversas inesperadas. Es una herramienta que unificó esfuerzos entre sus directivos, para regular los momentos de crisis a través de una comunicación adecuada que permitió conservar una imagen corporativa honesta entre sus públicos y los medios de comunicación masiva, evitando mitigar el riesgo interno y externo que afecte la reputación de la institución.

El objetivo de este estudio fue determinar la importancia de contar con un manual de comunicación en situaciones de crisis en la institución, con la intención de aportar a la organización.

Teniendo presente que actualmente el INVI no contaba con un Manual de comunicación para situaciones de Crisis, se recomendó que la comisión de comunicación Interna, que, si se tenía en dicha institución aportara en todo lo relacionado a la Comunicación de esa entidad, representando un valor significativo para el buen funcionamiento del Manual diseñado para tales fines. En el mismo, se pudo realizar investigaciones adicionales para identificar otros factores a tener en cuenta a la hora de manejar situaciones comunicacionales que puedan arrojar alguna crisis.

Aunque en la Institución existieron fases previas de crisis que fueron atendidas y controladas oportunamente, se vio la necesidad de proponer un Manual comunicacional para enfrentar situaciones en momentos de crisis y así apoyarse en caso de presentarse.

La comunicación al interior de una institución es muy importante, es por ello que las compañías deben empezar a prestar atención a la manera como desarrolla su comunicación interna y externa, pues es un canal que se debe mantener abierto y de esta forma evitar o actuar acertadamente ante una crisis.

Para garantizar un mejor desempeño y una acertada comunicación es importante el compromiso de los líderes y directivos de la organización, para que así el personal y los proveedores tengan la información de primera mano, lo que evitara rumores y confusiones que pueden llevar a ocasionar una crisis en la institución.

El propósito de este documento es que se proporcione un Manual de gestión para una comunicación de crisis, eficaz en todo tipo de situaciones críticas.

Agradecimientos

A Dios

Por darme la sabiduría para seguir adelante, dando la fuerza necesaria para vencer los obstáculos y llevarme de la mano y por no quitar dentro de Mi ese pensamiento de que, "Cuando se quiere se puede", gracias, señor Jesus.

A UNAPEC

Por abrir sus puertas a la enseñanza y poder así completar y actualizar mis estudios profesionales.

A ARS Meta Salud

De manera muy especial a su Gerente General, Lic. Miguelina Rojas De Paulino, por su confianza y consideración, porque gracias a esta prestigiosa empresa completo una de mis metas propuesta.

A mi familia

De manera muy especial a mi madre adorada, Celeste Gonzalez, por su apoyo emocional que siempre me inyecta y el que me impulsa a seguir adelante. De igual manera a mi padre, Luis M. Valette Lora, que, aunque ya no está físicamente en este plano terrenal, estaría muy orgulloso, gracias infinitas.

A mi hermano, Luis M. Valette Gonzalez, porque a pesar de la distancia siempre presente con nosotras, gracias.

A mi prima, Paula Geraldo, por su orientación para que continuara completando y reforzando mis estudios profesionales, gracias, Paola.

A mis compañeros de Maestría

Dulcelis, Carlos, Leydi y Samantha, por el apoyo recibido y sobre todo por ese gran trabajo en equipo que desde un principio hicimos, que, aunque a veces con sus altas y bajas demostramos que verdaderamente en la unión esta la fuerza y se puede salir adelante, gracias, chicos.

INDICE DE CONTENIDO

RESUMEN.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
INDICE DE CONTENIDO.....	iv
INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I: Análisis teórico de la comunicación en situaciones de crisis	
1.1 Que es una crisis comunicacional.....	2
1.2 Conceptos básicos de un Manual de comunicación.....	7
1.3 ¿Qué es un Manual de comunicación de crisis?.....	8
1.4 Como gestionar una crisis comunicacional.....	11
1.5 Estrategias para gestión de crisis en un Manual de comunicación.....	15
1.6 Tipos de comunicación más utilizados para transmitir un mensaje.....	16
CAPITULO II: Necesidades y demanda de los Públicos en el INVI	
2.1 Problema de Investigación.....	21
2.2 Objetivo General y Específicos.....	22
2.3 Justificación de la Investigación.....	23
2.4 Técnicas y Herramientas implementadas.....	26
2.5 Resultados del Diagnostico.....	27
CAPITULO III: Propuesta de un Manual de Comunicación para situaciones de crisis.....	
3.1 Grupos de interés del INVI.....	42
3.2 Niveles esenciales a considerar.....	42
3.3 Pautas del Manual de Comunicación para situaciones de crisis.....	46
3.4 Propuesta Final.....	49
CONCLUSIONES.....	60
RECOMENDACIONES.....	61
BIBLIOGRAFIA.....	63
ANEXOS.....	

INTRODUCCION

En una sociedad globalizada y en constante cambio como la actual, las empresas se enfrentan a un entorno dinámico caracterizado por la pluralidad, tanto de mensajes como de actores, con los que interactúan día a día formando relaciones complejas.

Villafañe (2004), menciona que una adecuada gestión de la reputación que permita armonizar los objetivos económicos y la responsabilidad social corporativa se vuelve crucial para garantizar una mayor defensa frente a una situación adversa; no todas las crisis pueden evitar ni todas las empresas están preparadas para afrontar una situación que amenace su estabilidad.

Por tal motivo, la presente Propuesta de un Manual de Comunicación en situaciones de Crisis, plantea respuestas a utilizar ante cualquier crisis de comunicación que intente empañar la misión y visión del INVI y así contribuir en el buen funcionamiento de la comunicación para situaciones de crisis. En tal sentido, se espera lograr que la Institución acepte insertar dicho manual para beneficio de la entidad y de sus colaboradores, ya que las crisis presentadas en el ámbito de la comunicación interna y externa de la organización son serias complicaciones que debilitarían la imagen corporativa del INVI, entre sus directivos, usuarios, beneficiarios y medios masivos.

Se Identifica las situaciones de crisis comunicacional a nivel interno y externo de la institución, implementando guías prácticas de procedimiento comunicativo dirigido a todos los involucrados, regulando el desarrollo de la crisis y así minorizar su impacto en los servicios de la institución.

De igual manera, se concientiza a los colaboradores en el buen uso de la comunicación, para evitar situaciones de crisis comunicacional, monitoreando constantemente los procesos del INVI con la información contenida para regular su funcionamiento dentro y fuera de la organización, con la finalidad de canalizar y difundir sus contenidos de manera pertinente.

En este trabajo se busca hacer un manual para el manejo de crisis, que sirva de guía para actuar en las situaciones que ponga en riesgo la marca y la reputación

Esta investigación cualitativa se realizó con una serie de entrevistas no estructuradas a líderes y colaboradores de la institución, que permitieron encontrar cuales serían las posibles crisis que podría tener la empresa, y como se podrían solucionar.

Además, se utilizó la observación participativa, donde se detectó algunas problemáticas, logrando concientizar en la importancia de diseñar un manual de comunicación para situaciones de crisis.

CAPITULO 1:

ANALISIS TEORICO DE LA COMUNICACION EN SITUACIONES DE CRISIS

1.1 Qué es una Crisis comunicacional

Burgueño (2014) desde una perspectiva etimológica recuerda que la palabra crisis deriva del griego krosis (decisión) y del verbo krino (decidir, separar, juzgar) y sirve para designar el momento en que se produce un cambio importante en la sociedad, en las personas o en las organizaciones

Micaletto (2018), la comunicación de crisis es un área de estudio específica que se centra en un problema estratégico y de imagen que implica una crisis en una organización.

Castillo-Esparcia (2010), asegura que cada crisis posee una serie de características propias, aunque no todas las crisis son iguales.

Cualquier empresa es susceptible de sufrir una crisis, accidentes, catástrofes naturales o conflictos sociales, que pueden producirse en cualquier sector empresarial que se trate.

El acontecimiento, capaz de poner en riesgo la estabilidad de una empresa, va a adquirir un protagonismo particular si además es recogido por los medios de comunicación, quienes convierten el asunto en noticia y la canalizan, para hacerla llegar a la sociedad.

Según Castillo (2010, p.205), las crisis tienen características propias, pero poseen una serie de elementos unificadores: la imagen y reputación de la organización, así como sus públicos internos, se ven afectados; atraen la atención mediática y el interés de los poderes públicos; conllevan buena imagen de las víctimas y generan sentimientos de sorpresa y urgencia.

Almada (2009), resalta que existen pautas para gestionar la comunicación en estos casos, como tener la iniciativa, comunicar con creatividad y confianza, asumir las responsabilidades, unificar las intervenciones en la figura de un portavoz, evitar las mentiras, el silencio y la improvisación.

Barquero y Barquero (2005), cuando una empresa atraviesa una situación de crisis se produce un cambio repentino en su actividad rutinaria, provocado por un suceso que pone en compromiso la relación favorable que esta posee con sus públicos internos y externos.

En la actualidad, la vida de muchas empresas no solo preocupa a sus propios gestores. Las decisiones y actuaciones de los públicos que las conforman, y otros coexisten en su entorno, pueden influir sobremanera en su cometido. Cualquier suceso que devenga en la empresa va a adquirir cierta relevancia, si trasciende a la opinión pública, debido a la cobertura realizada por los medios.

En ocasiones, comunicarse y comunicar bien es sobre todo un reflejo de cultura corporativa, es decir, un estilo de comunicación de la empresa más que un problema de la organización.

Lu & Jin (2020), en situaciones de crisis los públicos buscan activamente información a través de distintas vías según sus necesidades: si pretenden obtener información privilegiada recurren a medios sociales, pero si sus necesidades son educativas acuden a medios tradicionales

El término gestión de crisis es concebido de distintas formas por distintas empresas, no solo por la diferencia que puede existir en las interpretaciones de lo que se entiende por crisis, sino porque también existen desacuerdos a la hora de explicar cuál es la manera más eficaz de gestionar ese suceso no deseado.

Para algunos autores la gestión de crisis tan solo consiste en una serie de medidas y decisiones más o menos urgentes que se han de tomar ante la existencia de un problema, para otros la gestión comienza mucho antes e incluye medidas de previsión y planificación existiendo, por tanto, gestión de crisis aun cuando nunca llegue a darse una situación de ese tipo.

La medida de adoptar decisiones urgentes no puede ser considerada la más eficaz, puesto que, en muchas ocasiones, la empresa requerirá de una serie de directrices, más allá de las meras medidas urgentes, para poder solventar la situación y que le guíen de forma adecuada y segura. Se considera la gestión de crisis como la de prever los posibles riesgos que corre la empresa y que pueden convertirse en posibles factores de crisis; por otro lado, planificar una serie de medidas proactivas que deberán ser llevadas a término en caso de producirse una situación de crisis. La falta de prevención puede tener repercusiones negativas, al perderse tiempo en poner en marcha procedimientos de emergencia que no han sido previstos.

La prevención de las situaciones de crisis tiene uno de sus principales pilares en la Responsabilidad Social Corporativa- RSC. No resulta sorprendente, por tanto, que los ámbitos de actuación más publicitados por una empresa en materia de Responsabilidad Social Corporativa tiendan a coincidir con los aspectos que pueden resultar más conflictivos en cada sector de actividad, es decir, con los más susceptibles de generar situaciones de crisis.

El departamento de comunicación que ha de gestionar la crisis debería estudiar y valorar, en primer lugar, cuáles son los focos y situaciones que pueden generarse en la propia empresa y en su entorno más inmediato.

Seymour (2004), afirma que se debe definir cuál es el equipo más idóneo para poner en marcha estos tres principios: cómo vas a gestionar y resolver el problema; cómo vas a controlar la comunicación interna y la externa; y, por último, asegurarse de que el resto del negocio no se vea afectado por la crisis.

El papel del departamento de comunicación, por tanto, es definir todos los mensajes, trasladar a los ejecutivos y en especial a aquellos que van a actuar como portavoces, cual es el papel que van a jugar en la crisis y ser extremadamente rápidos.

Romero Rodriguez, Luis M (2020), dice que hay que tener muy presente que en cualquier momento la crisis puede volver a aparecer por una misma causa o por otras diferentes, por lo que es necesario poner en marcha los cambios importantes para prevenir reactivaciones.

Si la organización se enfrenta a una crisis de comunicación será extremadamente difícil salir indemne de ella sin un plan de gestión preestablecido. No obstante, aun podemos comprobar que existen ocasiones en que organizaciones, instituciones, gobierno, etc., adoptan el silencio como forma de enfocar una crisis de comunicación que está horadando su organización, sin tener en cuenta que ese no decir nada es uno de los mayores errores que se pueden producir.

Otro error que puede darse en comunicación organizacional es entender esta como el predominio de la comunicación externa descuidando la interna, en este caso también se estará cercenando el sistema comunicativo, ya que la comunicación interna es la gestión de que la información fluya de forma efectiva. (Zer: Revista de Estudios de comunicación, zer (2021) pág. 147-165).

En los contextos de crisis la necesidad de estar presente en todo momento es un imperativo innegociable (Losada, 2018, p.23).

Calvo-Calvo (2016), señala que este es el motivo por el cual las instituciones deben disponer de un plan de crisis que sirva de guía para el comportamiento corporativo, así como deben también mantener relaciones estables con los medios de comunicación y una presencia continuada en las redes sociales, con el objetivo de minimizar el impacto de estas situaciones y facilitar las actuaciones y comunicaciones destinadas a controlarlas.

La comunicación constituye la piedra angular para que se produzcan los fenómenos de cambio necesarios para la gestión de conocimiento. En los últimos años se ha potenciado el desarrollo de la comunicación interna en las instituciones, ya que los públicos internos (empleados) se deben constituir en uno de los públicos principales para las organizaciones.

1. 1.2 CONCEPTOS BASICOS DE UN MANUAL DE COMUNICACION

Un manual de comunicación regula la definición de las políticas y objetivos, la identificación y caracterización del público objetivo, la selección de los distintos canales de comunicación a utilizar, el personal autorizado para enviar mensajes directamente a los trabajadores, según canales autorizados, los diferentes canales a emplear por los trabajadores para dirigirse a la dirección, las características de los mensajes a emitir por la empresa u organización superior de dirección y sus dependencias.

Valle Troyano (2020), resalta que en un manual de comunicación se formaliza la política de comunicación e imagen de la empresa. Se afianza un estilo propio de comunicación para identificar la organización.

Un manual de comunicación posibilita a la empresa la conceptualización de las normas de comunicación de la organización, por ser un documento normativo que exige el cumplimiento de lo dispuesto como los canales, mensajes. Con él se contribuye al logro eficiente y rápido de sus estrategias a la formación solida imagen interna y externa.

En un manual de comunicación se logra desde los procesos comunicativos, la motivación, implicación y cohesión de los trabajadores con los objetivos y misión de la organización, sobre la base de un desarrollo de la cultura organizacional.

El profesor del Departamento de Ciencias de la Comunicación y Sociología de la Universidad Rey, Juan Carlos, constata el posicionamiento de la comunicación como uno de los pilares fundamentales de una organización que, apuesta cada vez más por el teletrabajo, la deslocalización y la descentralización.

El Manual de Gestion de la comunicación es un texto académico en el que se exponen los nuevos retos de las organizaciones en esta área. En este sentido, es de gran importancia el desarrollo de estrategias de identidad de marca para que la percepción de las audiencias sea positiva.

2. 1.3 MANUAL DE COMUNICACION DE CRISIS

Que importante sería que todas las empresas, instituciones y organismos tuvieran su Manual de comunicación de crisis, elaborado en tiempo de normalidad, ya que se trata de una herramienta estratégica más de gestión para la dirección, en especial, para aplicar llegados los momentos de riesgos y conflictos. Todavía hoy son pocas las empresas que lo tienen y con ello lo que implica: actualización en los procesos y metodología que recoge, informar a las personas, según el nivel que proceda, de su existencia y contenido, completarlo con sesiones de formación en habilidades de comunicación, relaciones con los medios, simulacros.

Sara, Natalia (2019), el Manual de crisis, es la hoja de ruta clave para la gestión de la comunicación con metodología, rigor y profesionalidad, ya que contiene las indicaciones necesarias y procedimientos recomendados a seguir a la hora de enfrentarse a situaciones problemáticas, llamadas de crisis.

Lo habitual es que la crisis aparezca sin previo aviso y con escaso margen de maniobrar para actuar, por lo que más vale contar con la gran ventaja de disponer de un Manual.

Con un Manual de comunicación de crisis se minimiza el impacto en todos los niveles. Todavía el Manual de Crisis es una herramienta de comunicación desconocida siendo tan importante no solo para gestionar situaciones de riesgo, si no por el impacto que tienen estas en la imagen y reputación de la institución.

El Manual de comunicación de crisis, viene a ser como una confesión del equipo de dirección que participa con los consultores de comunicación. Hay que saber los puntos más débiles de la organización para estar preparados, la mayoría de las veces suele ser complicado de admitir.

Un aspecto importante es obtener la información relevante necesaria manteniendo diferentes entrevistas previas con el equipo directivo de manera grupal e individual para recopilar desde un análisis riguroso y profesional de los aspectos más sensibles que pueden afectar al negocio, a su imagen, la reputación o a su cuenta de resultados y teniendo en cuenta a la empresa, a sus trabajadores, al sector y a sus públicos.

Las ventajas de poseer un Manual de Crisis son múltiples y básicamente agrupadas en dos grandes áreas:

- **Estratégica:** La organización está preparada frente a imprevistos/situaciones que le afecten. Nunca hay que perder de vista la doble vertiente que siempre lleva pareja una crisis: la crisis en Si y como se gestiona:

-Se invierte tiempo en pensar y sistematizar como proceder ante esas situaciones no deseadas (tanto peligros reales como potenciales) y se facilita, por tanto, el hacerlo con rapidez, con conocimiento y con responsabilidad.

-Se facilita la gestión de la incertidumbre y de los nervios/estrés.

-Se establece un sistema de alertas específico.

-Se predispone hacia un control de la información.

- **Comunicativa:** La organización mejora globalmente su comunicación en todos los niveles:

-Se trasladan unos conocimientos básicos sobre que es la comunicación en situaciones de crisis a personas del equipo directivo que son claves en su resolución y que de normal no están familiarizados con ello.

-Mejoran los canales de comunicación externos e internos.

-Mejora la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos de dirección y entre los diferentes departamentos.

-Mejora la coordinación de los procesos/acciones que sea necesario llevar a cabo. Nunca hay que perder de vista que da igual el tema que se trate, en una estrategia de crisis siempre la comunicación es la mejor y más valiosa herramienta para despejar dudas y aclarar lo que proceda.

Características de un Manual de Crisis:

- **Confidencialidad:** Es un documento confidencial y de uso exclusivo para las personas asignadas con acceso a su contenido. Hay partes que son uso privado para el equipo directivo y algo de su contenido se comparte con otras personas de la organización para que estén al tanto, como puede ser el Depto. de Atención al Cliente, quienes gestionan la central telefónica. El Manual de crisis es una norma de uso y como tal, este aprobado por la dirección para llegando el caso ponerse en marcha.
- **Utilidad:** Es una herramienta que debe ser de utilidad en la toma de decisiones y llegado el caso, cuando así lo decida el Comité de crisis, para su aplicación inmediata. Por ello también es muy importante que este actualizado.
- **Único:** Cada Manual es único e intransferible a otra empresa, ya que se realiza teniendo en cuenta la cultura y valores corporativos de esta y su idiosincrasia. Un Manual no es un documento "corta y pega", en todo caso eso sería un nefasto manual.
- **Riesgos:** Debe recoger todos los escenarios posibles y previsibles de conflicto y su clasificación por tipología y grado de importancia. Hay que tener presente que lo que puede ser considerado grave por la empresa puede no serlo para la opinión pública y viceversa.
- **Metodología:** Recoge el método lo que se debe hacer, los protocolos de actuación, comunicación e información y las estrategias más adecuadas a seguir en función de los escenarios y supuestos de riesgos según su clasificación e importancia.

Como elementos de un manual de crisis podemos citar:

El índice es un elemento clave para la estructuración del Manual de Crisis, el esqueleto en el que se va a sustentar el contenido. Hay una serie de elementos que, Si o Si debe siempre incorporar y que están alineadas con las tres fases básicas a la hora de gestionar una crisis, 1) Preparación 2) acción o inmersión 3) Recuperación o post crisis, junto a ello, la incorporación de anexos varios dependerá mucho del tipo de empresa que se trate como del nivel de cultura comunicativa que ya tenga la organización.

Un aspecto importante es la configuración del llamado Comité de Crisis, es decir, las personas de la dirección que integran el equipo que va a estar al mando con capacidad de decisión. El comité de crisis es el responsable de la gestión de una situación de crisis y es quien evalúa la importancia de un incidente/situación para catalogarla si es o no una crisis, para asignarle su nivel de importancia y poner en marcha el protocolo de actuación que corresponda. Habitualmente está integrado por personas del Comité de Dirección, Consejo y Dirección de Comunicación, a las que se suma el apoyo externo de consultores de comunicación y de temas jurídicos y legales.

3. 1.4 COMO GESTIONAR UNA CRISIS COMUNICACIONAL

Antes de establecer pautas de gestión de una crisis, hay que identificar si se trata de una situación debido a un evento adverso.

Una crisis siempre marca un antes, un durante y un después. En todos estos momentos la comunicación juega un papel primordial y en muchos casos decisivo, ya que una adecuada o inadecuada gestión de la crisis a nivel de medios de comunicación puede determinar la solución o la prolongación de una situación crítica.

En la fase a una crisis de comunicación, en la que aún es posible que no salga del lugar en que se ha generado (empresa, administraciones públicas, instituciones, etc) se puede gestionar de forma eficiente.

No se debe olvidar que una crisis se define y gestiona de acuerdo a como la perciben las audiencias externas que, generalmente, son los principales beneficiarios de los servicios.

En una situación de crisis o de riesgo es importante que las diferentes dependencias o sustantivas que conforman la institución proporcionen la información adecuada y tener presente que existe un proceso de comunicación interna que es indispensable desarrollar para evaluar y resolver satisfactoriamente la crisis.

Para responder apropiadamente la demanda de información de los medios de comunicación, los niveles técnicos y comunicacional deben ir de la mano. Mientras el primero proporciona la información, los argumentos y el contenido, Según el director Internacional de Gestión de Crisis de Edelman PR Worldwide, Mike Seymour (2000,2004), aunque la realidad siempre es distinta, hay elementos que si son iguales en todas las crisis: la necesidad de respuestas rápidas, ya que la aparición de la crisis es en segundos y su extensión como una mancha de aceite al universo de la empresa. Se tiene que hacer un esfuerzo para que la crisis quede dentro de la compañía y que el consumidor, por supuesto protegido, tenga la mayor información. Prevención, contar con especialistas y aplicar los resortes necesarios para que los medios puedan tener toda la información es la receta para gestionar bien una crisis, pues la crisis es una fase más por la que puede pasar cualquier empresa.

Fernandez-Souto (2012), la falta de previsión, falta de transparencia informativa, falta de coordinación, falta de empatía o falta de agilidad en las respuestas han sido errores detectados en otros casos de gestión de comunicación de crisis previos.

Briano y Rodriguez (2013), en un contexto de demanda de transparencia a todos los niveles y especialmente para las empresas que cotizan en bolsa, la gestión de la comunicación, y en clave más amplia, la de la empresa en general debería estar en manos de quienes sean capaces de generar una cultura corporativa que esté preparada para las crisis y que deben cumplir cinco condiciones:

1. Admitir que no son inmunes a las crisis

Deben tener claro que en esta época ninguna empresa es inmune a las crisis y que esta situación puede convertirse en una oportunidad para salir con éxito si están preparados. Las organizaciones más inteligentes son las que no son tímidas o asustadas para admitir esto, sino que optan por aprovechar esta realidad a su favor.

2. Identificar los escenarios de alto riesgo de su organización

Cada organización tiene una serie de escenarios de alto riesgo a los que son vulnerables, por lo cual identificarlos requiere un ejercicio de trabajo conjunto de los miembros del equipo ejecutivo. Este es uno de los pasos más importantes y productivos en la implementación de una cultura corporativa lista para la crisis.

3. Desarrollar un modelo práctico de gobernanza de la gestión de crisis (con énfasis en la práctica). Para una gestión exitosa de la crisis en una organización tener como base un equipo fuerte en el que se tenga claras las funciones y responsabilidades. Un modelo de gobernanza fuerte refleja la estructura del gobierno de la organización, tiene roles claramente definidos y responsabilidades para cada miembro del equipo de gestión de crisis, e incluye protocolos internos de escalada que aseguran una escala rápida cuando el tiempo es esencial.

4. Prevenir lo prevenible y prepararse para lo imposible

Una vez definidos los escenarios de alto riesgo en la organización, los líderes deben tomarse el tiempo para analizar vulnerabilidades adicionales y prepararse para lo no previsible. Trabajan para desarrollar un programa de preparación para lo no previsible. Trabajan para desarrollar un programa de preparación para crisis que sea robusto, escalable y viable.

5. Comprometerse a realizar ejercicios regulares.

Deben preparar a su equipo y sus habilidades para una gestión de crisis exitosa con la realización de simulaciones de crisis regulares y realistas. Los líderes fuertes que llevan a sus equipos al éxito de la gestión de crisis comprenden que la práctica hace que sea perfecta puesto que entienden que, aunque no quieren que su equipo tenga que enfrentarse a una crisis, cuando llegue el día inevitable, prefieren que su equipo tenga experiencia en gestión de crisis.

Oliveira y Huertas (2018), el departamento de comunicación que ha de gestionar la crisis debería estudiar y valorar, en primer lugar, cuáles son los focos y situaciones que pueden generarse en la propia empresa y en su entorno más inmediato.

Seymour (2004), afirma que se debe definir cuál es el equipo más idóneo para poner en marcha estos tres principios: cómo vas a gestionar y resolver el problema, como vas a controlar la comunicación interna y la externa y por último, asegurarse de que el resto del negocio no se vea afectado por la crisis. La tarea del departamento de comunicación, por tanto, es definir todos los mensajes, trasladar a los ejecutivos y en especial a aquellos que van a actuar como portavoces, cual es el papel que van a jugar en la crisis y ser extremadamente rápidos, tanto como lo es el Internet.

Lopez Quesada (2017) plantea la pregunta clave: ¿Qué se debe hacer antes de que estalle una crisis? Y asegura que no hay una estrategia exacta, pero si existen diversos planes para prevenir esa situación, como realizar una auditoría de riesgos, tener una manual de crisis orientativo, monitorizar los issues que afectan al sector y la entidad en cuestión y tener un equipo experimentado o comité de crisis entrenado y formado con anterioridad al momento de la crisis. Si se habla de empresas cotizadas, los inversores quieren tener claro que se va a hacer ante posibles situaciones de riesgos financieros, operacionales, estratégicos o de responsabilidad.

La preocupación por el impacto que supone la inexistencia de una gestión de la comunicación apropiada y su inexorable conversión en una crisis comunicativa ha tenido cumplida representación en las páginas de los medios informativos, durante los últimos meses. No solo en los géneros informativos o explicativos, sino en las páginas de Opinión.

El funcionamiento de los mecanismos de gestión de una crisis sobrevenida en una organización está ampliamente estudiado y analizado, más si cabe, en el actual mundo globalizado. Del mismo modo en que se conoce los procesos exitosos, sucede lo mismo con los fracasos. De esta forma, cualquier organización podrá ver cómo quiere que sea su devenir en situaciones de riesgo y crisis.

La entropía comunicacional que se instala en el seno de una organización cuando la gestión de la crisis es la opuesta a la idónea, desemboca en un deterioro de la imagen y de la reputación empresarial.

Si analizamos la dinámica interna que se establece en una organización para gestionar la comunicación, sin realizarlo en función a la experiencia existente sobre el modelo a implantar, se produce inmediatamente una disfunción en el procedimiento o entropía comunicacional al generarse una disfunción dentro del proceso ya sea en forma de ruido o de un desorden entre lo que los medios y la sociedad demandan.

1.5 ESTRATEGIAS PARA GESTION DE CRISIS EN UN MANUAL DE COMUNICACION

- Contar con la máxima información sobre la institución.
- Identificar todos los aspectos positivos con los que cuenta la institución.
- Mantener informados a la administración superior sobre la situación que ha desencadenado la crisis.
- Descubrir señales que puedan ser motivo de alarma dentro de la institución, otros escenarios que puedan culminar en crisis.
- Identificar los procesos, políticas, públicos y expertos de la institución que puedan participar en caso de producirse la crisis.

1.6 TIPOS DE COMUNICACIÓN MAS UTILIZADOS PARA TRANSMITIR UN MENSAJE

La comunicación es la acción de intercambiar información, ya sea entre dos o más personas, teniendo como finalidad la transmisión y recepción de información (escrita, emocional, etc.).

Ser un buen comunicador es la clave para las relaciones personales. Mas allá del esquema básico del proceso de transmisión de un mensaje existen distintos tipos de comunicación, pues los emisores pueden ser diferentes y la información que se envía y el canal por el cual circula esta también.

Estos tipos de comunicación van a estar determinadas por la magnitud y el tipo de empresa. En este subtema vamos a detallar aquellos tipos de comunicación que podemos encontrar dentro de una organización o sea que se pueden producir tanto en un nivel jerárquico como así también en la línea de operaciones.

- ✓ **Comunicación directa**

Es aquella comunicación que se produce entre el emisor y el receptor o los receptores sin ayuda de herramientas. Es también denominada comunicación cara a cara.

- ✓ **Comunicación indirecta**

Este tipo de comunicación se da también como en el caso anterior, entre el emisor y el receptor, pero con la diferencia que la comunicación se transmite a través de una herramienta o un instrumento, ya que ambos están a distancia. A su vez, este tipo de comunicación puede ser personal o colectiva.

- ✓ **Comunicación descendente**

Es la comunicación que se genera y fluye desde los niveles superiores hacia los inferiores dentro de lo que es la estructura de la organización mediante canales formales. A este tipo de comunicación también se le denomina "comunicación unidireccional", ya que la información fluye solamente en una dirección, del personal de mayor al de menor jerarquía sin obtener una retroalimentación.

✓ **Comunicación ascendente**

Es la inversa a la anterior. La comunicación fluye de los niveles inferiores a los superiores dentro de la organización. Este tipo de comunicación se da en contextos más actuales, ya que para que la comunicación se genere de arriba hacia abajo y la información que se transmita sea útil los jefes deben fomentar este tipo de comunicación, dándoles participación a sus empleados, demostrándole interés por estar conectados con ellos y utilizando esta como una fuente de motivación, construyendo relaciones de confianza, lealtad y credibilidad.

De lo contrario la información suministrada puede solo tener información favorable para el emisor omitiendo las malas noticias, para evitar que el jefe desconfíe de él, para demostrar que son competentes.

Este tipo de comunicación también es denominada comunicación bidireccional, donde la línea inferior de la empresa se convierte en emisora y receptora, ya que no solo recibe información de sus superiores, sino que también son ellos quienes la generan y la transmiten.

✓ **Comunicación horizontal**

A diferencia de los tipos de comunicación anteriores, esta se produce entre personas de un mismo nivel jerárquico. En este tipo de comunicación la forma de trabajo en equipo es muy favorable, ya que permite compartir información, coordinar y resolver problemas entre pares, proporcionar apoyo emocional entre ellos, etc.

Aunque este tipo de comunicación muy pocas veces utiliza los canales formales utilizados por la empresa, ya que generalmente es informal, la información que fluye en este sentido horizontal.

Diferenciando los contenidos de aquella información que fluye dentro de las empresas, los tipos de comunicación pueden ser:

✓ **Comunicación formal**

Es aquella información cuyo contenido está referido a aspectos laborales. El medio utilizado para transmitir son los que pone a disposición la empresa, como ser correos electrónicos, reuniones de trabajo, comunicados, etc.

Este tipo de comunicación por lo general es lento debido a que se deben cumplir todas las formalidades burocráticas.

✓ **Comunicación informal**

Es aquel tipo de comunicación cuyo contenido a pesar de ser aspectos laborales, utiliza canales no oficiales, reuniones alrededor de la máquina de café, encuentros en los pasillos, etc. Es la comunicación informal que se produce de manera espontánea y que recorre la institución sin respetar canales y a la velocidad de la luz. Este tipo de comunicación es la que se conoce como rumor o radio pasillo.

Según diversos criterios la clasificación de la forma variada de comunicación es: Comunicación Verbal y la no verbal. Esta clasificación dicotómica se refiere a si el mensaje es verbalizado o no.

1. Comunicación Verbal

La comunicación verbal se caracteriza por el uso de las palabras en la interacción entre el emisor y el receptor. Existen dos tipos, pues si las palabras o el lenguaje puede ser expresado de manera hablada o escrita:

- **Comunicación Oral:** Se realiza a través de signos orales o palabras habladas.
- **Comunicación escrita:** Se realiza a través de códigos escritos. Los jeroglíficos, alfabetos o logotipos también pertenecen a este tipo de comunicación.

Aunque la comunicación verbal sea la más explícita y evidente, dado que está regulada por una serie de normas que tardamos varios años en aprender y que nos permiten transmitir unidades de significado relativamente claras y muchas veces incluso concisa, hay que tener en cuenta que tras ella también hay otras tan o más importante que esta que, además, puede modificar el significado de la primera. Se trata de comunicación no verbal, que veremos a continuación.

2. Comunicación no verbal

Este tipo de lenguaje se lleva a cabo sin el uso de palabras y en muchos casos de forma inconsciente. Los movimientos corporales, las posturas, la mirada, la forma de sentarse o de andar.

Los mensajes vinculados a la comunicación no verbal son relativamente ambiguos y difíciles de interpretar, ya que, a diferencia del anterior tipo, no se rige por normas consensuales y aprendidas de manera explícita.

De acuerdo con el número de participantes, el tipo de comunicación puede variar dependiendo de las personas que participen en la interacción comunicativa.

1. Individual

En este tipo de comunicación solamente interactúan un emisor y un receptor, es decir, que la comunicación se produce de individuo a individuo. Es un marco de interacciones caracterizado por la privacidad y por la imposibilidad de pretender impactar en una audiencia o una tercera persona que observa.

2. Colectiva

Este tipo de comunicación ocurre cuando hay más de dos personas que intercambian mensajes. En estos casos, puede darse la situación de que a pesar de que una persona se dirige a la otra en su discurso, se pretende causar un efecto no en ella, sino en el resto de la gente.

3. Intrapersonal

Este tipo de comunicación se da cuando una persona se comunica consigo misma. Por ejemplo, cuando alguien tiene que tomar una decisión y razona las soluciones.

4. Interindividual

La comunicación interindividual ocurre cuando dos personas se comunican, ya sea de forma verbal o no verbal, expresando básicamente sentimientos.

5. Intragrupal

La comunicación se da cuando se comunican dos o varias personas pertenecientes a un mismo grupo o colectivo.

6. Intergruppal

La comunicación intergruppal se refiere a la comunicación que existe entre grupos, es decir, intérpretes y un grupo de espectadores.

7. Comunicación Masiva

La comunicación masiva o de masas se refiere a la interacción entre un emisor único y un receptor masivo o audiencia. El receptor debe ser: un grupo grande de personas, ser heterogéneo y ser anónimo.

CAPITULO II: NECESIDADES Y DEMANDA DE LOS PUBLICOS EN EL INVI

Como se ha ido resaltando en el desarrollo de este trabajo, el que una institución carezca de un Manual de comunicación para el manejo en situaciones de crisis comunicacional, resultaría difícil si tuviere que enfrentarse a la solución de los problemas que pudieran darse.

Saber gestionar una crisis, desde el punto de vista de la comunicación, puede llegar a ser de vital importancia para que esta situación grave no repercuta negativamente en la imagen o reputación de la empresa afectada, y en el caso de no poder evitarla, ser capaz de minimizar su impacto e incluso salir reforzados.

Una Propuesta, como documento que describe un proyecto de trabajo a realizar en un área o sector de interés y que se elabora para solicitar aprobación, apoyo institucional y/o financiero para su ejecución, es una opción favorable para cualquier institución.

Herrero, Alfonso G. (2012), especialista en crisis y director de comunicación de IBM España, resalta que un Manual de comunicación, es un documento que se realiza teniendo en cuenta las dificultades que atraviesa una determinada organización e instrumento administrativo que contiene en forma explícita, lineamientos sobre los cuales debe regirse la comunicación al interior de ECR, con el propósito de lograr unificar los símbolos de la imagen institucional y regular la comunicación formal de la institución; permitirá gestionar la comunicación con metodología, rigor y profesionalidad, ya que el mismo contiene indicaciones necesarias y procedimientos recomendados a seguir a la hora de enfrentarse a situaciones problemáticas.

El manual de comunicación de Crisis es un documento confidencial con información clave sobre cómo gestionar las posibles crisis de una empresa. En él se debe desarrollar un método de actuación que no deje a la improvisación ningún punto clave. En la actualidad, todavía el Manual de Comunicación de Crisis es una herramienta de comunicación desconocida.

2.1 PROBLEMA DE INVESTIGACION

El INVI carece de un manual de crisis por lo que es necesario prevenir y atender las situaciones que pueden generar escenarios problemáticos que afectan la reputación de la institución.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

El que el Instituto Nacional de la Vivienda INVI no cuente con un manual de Comunicación de Crisis, puede traer consigo inconvenientes o situaciones al momento de presentarse alguna situación. No poder implementar algún manejo para evitar situaciones problemáticas de Crisis en sentido general crearía mal clima tanto a nivel interno como externo, que puede trascender a otros escenarios.

No contar con esta herramienta donde se indique que se tiene que hacer en caso de haber una crisis es algo que no podemos planificar, porque puede generar escándalos comunicacional, como darse el caso de que se incendien algunas viviendas, muerte por algún accidente, algún vehículo de la institución en un viaje presente un accidente y atropelle a alguien; entendiéndose que para estos casos en dicho Manual de crisis se contemplare quien comunique, que se informara, como se transmitirá el mensaje, en qué momento y en que medio, es decir, en el momento más difícil, saber cómo reaccionar y que se debe hacer.

Un incorrecto uso en la comunicación afectaría negativamente, porque el público puede pensar que la institución es incoherente en lo que quiere proyectar. En tal sentido, no tener una comunicación adecuada en el momento oportuno, en situaciones difíciles afectara el buen nombre que la Institución ha construido.

2.2 OBJETIVO GENERAL Y ESPECIFICOS

OBJETIVO GENERAL:

- Elaborar la Propuesta de un Manual de comunicación para situaciones de crisis.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Análisis de la comunicación para el manejo en situaciones de crisis.
- Diagnosticar la comunicación del Instituto Nacional de la Vivienda INVI.
- Diseñar el Plan de comunicación de crisis del Instituto Nacional de la Vivienda INVI.

JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION

Un Manual de Comunicación de Crisis permite gestionar la comunicación con metodología, rigor y profesionalidad, ya que contiene las indicaciones necesarias y procedimientos recomendados a seguir a la hora de enfrentarse a situaciones problemáticas, llamadas de crisis. (<http://nataliasara.com/1014/09/08>).

En la actualidad, todavía el Manual de Comunicación de Crisis es una herramienta de comunicación desconocida, siendo tan importante no solo para gestionar situaciones de riesgo, si no por el impacto que tienen en la imagen y reputación. (<http://nataliasara.com/1014/09/08>).

Que el Invi cuente con un Manual de Comunicación de Crisis es beneficioso, porque protege la misión, visión y valores de la Institución.

Ninguna institución es inmune a una crisis. La anticipación y el manejo adecuado de potenciales problemas, pueden significar un óptimo desarrollo del manejo de crisis dentro y fuera de la institución que pueda debilitar la imagen institucional, sin embargo, la importancia de activar en el momento oportuno el manual de comunicación de crisis ante cualquier crisis comunicacional que intente afectar la reputación de la institución repercute positivamente.

El que la institución tenga un Manual de Comunicación de Crisis permite frenar la crisis y que la pérdida de crédito e imagen que esta ocasione sea mínima.

Justificar que hacer un Manual de Comunicación de Crisis es necesario, porque ayuda a ilustrar u orientar a la institución y una crisis manejada apropiadamente puede ser una oportunidad para proteger y fortalecer la imagen institucional.

Un Manual de Comunicación de Crisis arrojan importantes resultados, traducidos a mejorar el clima laboral, ayudar a que el personal tenga empatía entre Si y permitir a la institución buena acreditación.

De acuerdo con algunos expertos, con un manual de crisis comunicacional se pueden tomar acciones inmediatas de cara a una situación de crisis, convirtiéndose en un instrumento valioso para todos los empleados/as de esta.

FILOSOFIA E HISTORIA

Misión

Formular, diseñar y ejecutar proyectos habitacionales, integrando a todos los sectores del país, para mejorar la calidad de vida de las personas de escasos recursos económicos.

Visión

Ser la Institución rectora del sector vivienda en el cumplimiento de la política habitacional, para mejorar la calidad de vida y condiciones habitacionales de la población, principalmente, a las de menores recursos y más vulnerables, garantizando el desarrollo sostenible del país.

Valores

- Respeto
- Innovación
- Transparencia
- Integridad
- Empatía

El Instituto Nacional de la Vivienda INVI, es la institución rectora y reguladora del sector vivienda del Estado Dominicano.

El INVI fue creado mediante la ley no. 5892 por el Consejo de Estado el 10 de mayo de 1962, con carácter autónomo, sujeto a las prescripciones de esta ley y a las de los reglamentos que dicta el Poder Ejecutivo como un medio de contribuir a la solución del déficit habitacional existente en el país a través de la construcción de viviendas de interés social.

Dentro de sus funciones están:

- Formular la política, planes y programas nacionales para el sector vivienda en conjunto con la Oficina Nacional de Planificación (Onaplan).
- Tener a su cargo la producción de viviendas del Sector Público destinadas a familias pertenecientes a grupos de menores ingresos
- Promover y fomentar la contribución del Sector Privado a la producción de viviendas de bajo costo.
- Dar asistencia técnica y orientar a personas o grupos de personas interesadas en resolver sus necesidades habitacionales, en especial a los grupos organizados.
- Promover el desarrollo de programas urbanos y rurales tomando en cuenta el esfuerzo propio y ayuda mutua.
- Señalar al Poder Ejecutivo la necesidad de expropiación para obtener los terrenos destinados al desarrollo de los programas contenidos en los planes nacionales de vivienda.

Como parte de sus objetivos esta:

- Formular el Plan General de viviendas a nivel Urbano y Rural.
- Ejecutar dicho Plan dentro del marco de sus actividades.
- Promover la contribución privada al desarrollo de dicho Plan.
- Orientar, asesorar y ayudar técnicamente a toda persona o grupo de personas, principalmente las constituidas en cooperativas, de hecho, o de derecho que así lo soliciten y dentro de; las posibilidades económicas del Instituto.
- Promover el desarrollo de programas Rurales y Urbanos mediante la colaboración de los futuros beneficiarios, siguiendo los principios de esfuerzo propio y ayuda mutua.
- Dirigir sus acciones prioritariamente hacia las familias de ingresos bajos y mínimos, estableciendo programas que apoyen la solución habitacional de dichas familias.

2.3 TECNICAS Y HERRAMIENTAS IMPLEMENTADAS

Dentro de las técnicas de investigación a utilizar están:

Documental: Como se conceptualiza, esta técnica permitirá analizar la información escrita de lo referente a una Propuesta de Un Manual Comunicacional para situaciones de crisis. Recopilando documentos relacionados en el contexto a estudiar. En esta la información requerida la encontramos a través de trabajos escritos o gráficos.

-Descriptiva: Esta técnica ayudara a describir los rasgos, cualidades o atributos de la población a estudiar, puntualizando sus características; centrando el estudio en el que de la investigación.

- **Explicativa:** Aquí se dará las razones del porqué de los fenómenos a estudiar en una Propuesta de Manual de comunicaciones para situaciones de Crisis, ayudando a estudiar el problema con mayor profundidad y entendiendo de forma eficiente.

-Estudio de caso: Se analiza el universo poblacional que se está estudiando, enfocado exclusivamente en Propuesta para un Manual de comunicación en situaciones de crisis.

Se reconoce que un Manual para situaciones de crisis, es una hoja de ruta que nos indica sobre todo por donde no debemos pisar, es todo un plan estratégico de comunicación en el que se incluyen los pasos a seguir. De ahí que en el presente trabajo se pretende desarrollar y analizar el manual de comunicación en situaciones de crisis, los mecanismos que se deben utilizar, características. Para bien de esta investigación, la muestra con la que se trabajará será significativa en relación con la población con la cual se trabajará. Se utilizará un muestreo estratégico para la elaboración, de manera que las situaciones insertadas al estudio tengan valor o potencia explicativa en el marco de la pregunta de investigación. Los criterios de elección de las personas serán permanencia, autoridad, edad y sexo. Se encuestará a por lo menos cinco colaboradores, con al menos cuatro años de antigüedad y a dos que hayan ingresado este año; a dos colaboradores de línea y a dos directivos; de esta once personas, esperamos que un cincuenta por ciento sean mujeres y otro cincuenta por ciento hombres.

El análisis de datos se realizó mediante la teoría fundamentada, que es comprendida como una metodología que tiene por objetivo develar y desarrollar teorías a partir de los datos recolectados y analizados de manera sistemática e interrelacionada.

La teoría fundamentada se considera central para el análisis de los datos, ya que busca rescatar el punto de vista de las personas y la presente investigación comprende la recolección de información en la institución. La utilización de esta no solo permite responder a los objetivos de la investigación, sino también levantar categorías y temas que surgen desde el análisis de datos.

Para la presente investigación se utilizará el método cualitativo. Este método consiste en la perspectiva y la visión de las personas con los que se trabaja, utilizando grupos focales y preguntas abiertas para la recopilación de datos. Este método posibilita una aproximación más integral al fenómeno de estudio, pudiendo indagar en el ámbito de los significados y las prácticas de los individuos desde su perspectiva. Su utilización permite aproximarse a los discursos, las prácticas y las relaciones institucionales.

De acuerdo con la autora Maria Estela Raffino (Argentina), los métodos de investigación son los distintos modelos de procedimientos que se pueden emplear en una investigación específica, atendiendo a las necesidades de esta, o sea, a la naturaleza del fenómeno que deseamos investigar.

Referente al enfoque metodológico a utilizar están el biográfico, el cual permitirá dar cuenta de ciertos significados que se reconozca mientras se narre la historia institucional, siendo a su vez explicativos. De igual manera la Teoría fundamentada, la cual permite construir teorías, conceptos, hipótesis y proposiciones partiendo directamente de los datos; considera la perspectiva de caso más que de variable.

2.4 RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO

Actualmente las empresas deberían disponer de un manual y unas pautas de comunicación de crisis, ya que cualquiera puede sufrirla y es fundamental saber cómo gestionarla para reducir el impacto al máximo e incluso, salir fortalecidos de ella. Es decir, darle la vuelta a la situación y buscar la manera de que, en vez de perjudicarnos, nos beneficie.

Este documento o herramienta estratégica debe contener las indicaciones y procedimientos que debe seguir cada empleado de la institución en una situación problemática.

Estrategias a implementar del Diagnostico

- Concertar cita con los directivos, para presentar Propuesta del Manual de comunicación para situaciones de Crisis.
- Analizar qué tipo de comunicación (verbal o escrita) es la más adecuada para aplicar en una situación de crisis a nivel Interno y externo.
- Analizar los procedimientos comunicativos a plasmar en el Manual de Comunicación para situaciones de Crisis que ayude a normalizar una problemática comunicacional.
- Analizar los tipos de charlas de orientación a impartir a los colaboradores que aporte al buen uso del Manual de comunicación para situaciones de Crisis.
- Realizar monitoreo de los medios, para tener un mayor control sobre todo lo que está ocurriendo en los medios sociales, digitales y tradicionales y así poder actuar con un mayor conocimiento.
- Conseguir anticiparnos a lo que pueda ocurrir, para solventar adecuadamente la crisis, trabajando en la comunicación interna de la institución, ya que esto aportara al máximo de información sobre todos los escenarios y los beneficios del trabajo en equipo.

- Responder al público, para dar a entender a los usuarios que estamos escuchándolos y buscando una solución.
- Buscar una solución a la crisis, a través del medio por el que se haya producido.
- Dar seguimiento de cómo ha sido el manejo de la crisis comunicacional y ver que está resultando útil y que no.
- Establecer comunicación para identificar quien es el emisor de la crisis.
- Evaluar la reputación de la empresa después de la crisis, que ha cambiado, que aspectos se deben mejorar y que relaciones han sido fortalecidas y cuales debilitadas.
- Monitorear la información difundida y su impacto en el posicionamiento, así como en su clima laboral.

Generar estrategias puede ayudar a enfrentar retos y oportunidades que impone el sector, así como permitir a las organizaciones mantenerse o posicionarse en el mercado y en definitiva, ofrecer servicios eficientes y oportunos, lo cual determina las características primordiales que buscan los usuarios.

Las situaciones de crisis siempre llegan de improviso y no es recomendable improvisar en estos casos. Para elaborar es aconsejable que realicemos diferentes entrevistas a nuestro público interno y recopilemos toda la información valiosa de manera analítica y que abarque aspectos relacionados con la reputación, la imagen, los resultados, etc.

Un manual de comunicación es un documento que se realiza teniendo en cuenta las dificultades que atraviesa una determinada organización. Este documento tiene en su contenido una serie de normas que se deben cumplir con el objetivo de ayudar al buen desarrollo de los procesos organizacionales, fortaleciendo la comunicación con los públicos internos y externos, para así evitar problemas que pueden llevar a una crisis.

En la mayoría de los manuales sobre comunicación, no falta el capítulo dedicado a la comunicación de crisis, más de actualidad que nunca, habida cuenta del número de crisis aparecidas en los últimos tiempos y la falta de previsión que se ha evidenciado en muchas de ellas.

Las principales ventajas de disponer de un manual de comunicación de crisis son que la institución estará preparada estratégicamente para los problemas que puedan surgir, es decir, además de la propia crisis, la gestión de esta, de igual manera que comunicativamente la empresa estará mucho mejor preparada en todos los niveles.

Si existiera un Comité de crisis, este debe evaluar el proceso de activación, el funcionamiento del mismo comité, la estrategia de comunicación utilizada y la eficacia de los mensajes brindados (internos y externos), incluyendo el desempeño de los voceros.

Cuando corresponda, las mejoras deben ser incluidas en los planes de respuesta técnica y en el presente manual.

ANALISIS FODA:

Fortaleza:

- Presencia activa en los medios digitales y tradicionales, con contenidos actualizados.
- Publicidad creativa.
- Cuentan con una comisión de comunicación interna compuesta por colaboradores de diferentes áreas (Recursos Humanos, Relaciones Publicas, Tecnología de la Información y la dirección de Planificación y Desarrollo), para manejar la comunicación Interna y Externa.

Oportunidades:

- Los colaboradores consideran que la institución debe contar con un Manual de comunicación para situaciones de crisis, que aporte al buen manejo de la comunicacion en situaciones problemáticas.
- Mejorar la logista utilizada a la hora de manejar una crisis comunicacional.
- Aprobación del Ministerio de Administracion Publica (MAP) del Manual de comunicación Interna de la institución, para el buen manejo de la comunicación interna y externa.

Debilidades:

- Carece de un Manual para el manejo de la comunicación interna (en proceso).
- Carece de un Manual de comunicación para situaciones de Crisis comunicacional.
- No cuentan con una guía, que indique lo que se tenga que hacer al momento de presentarse situaciones problemáticas comunicacionales.
- Depender y esperar autorización del Depto de RRHH para comunicar algún contenido comunicacional de manera interna a los colaboradores.
- Manejo de crisis comunicacional en consenso entre involucrados, pero sin orientación formal.

Amenazas:

- Escenarios problemáticos que afectan la reputación de la institución por no tener el manejo adecuado en términos comunicacional.
- Incorrecto uso de la comunicación en situaciones de crisis por no contar con una guía, que indique lo que se tenga que hacer en cada escenario.
- Comentarios negativos en medios digitales, referente a la construcción de las viviendas.

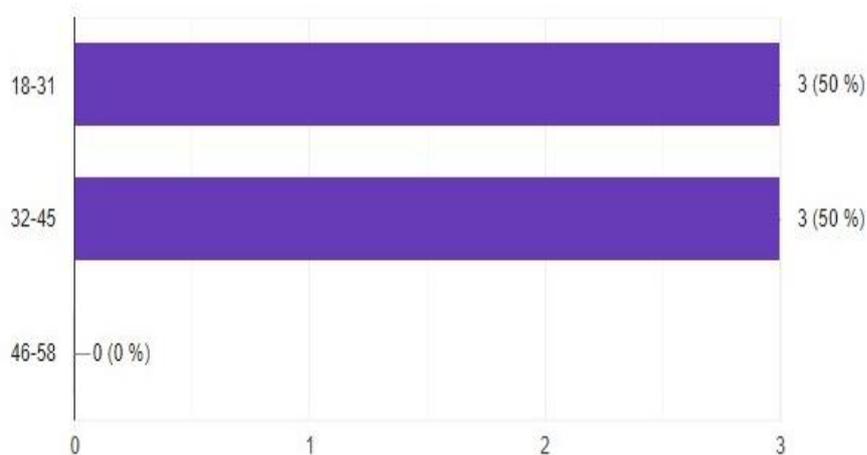
Encuesta realizada:

A través de la encuesta realizamos un levantamiento o recopilación de datos, empleada fundamentalmente a través de un cuestionario, previamente confeccionado y en el que se seleccionó a colaboradores con edades de 18 a 45 años de la institución, tanto a empleados de línea como a directivos.

Resultados grafico de la Encuesta

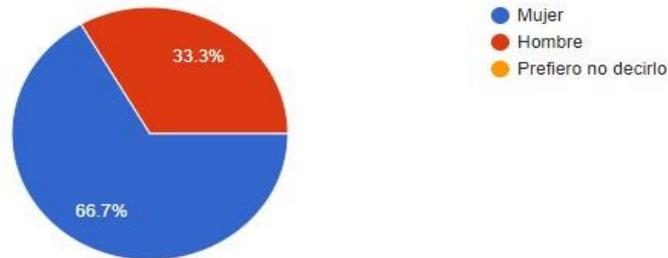
Edades:

6 respuestas



Sexo

6 respuestas



Interpretación:

De 6 colaboradores encuestados el 33.3 % eran hombres y 66.7% eran mujeres.

Análisis:

Se puede ver que el mayor porcentaje de los encuestados eran del sexo femenino.

Pregunta No.1

Tiempo laborando en la Institución:

6 respuestas



Interpretación:

De los colaboradores encuestados el 16.7% tiene menos de un año laborando en la institución, el 66.7% de 1 a 4 años y el 16.6% más de 5 años.

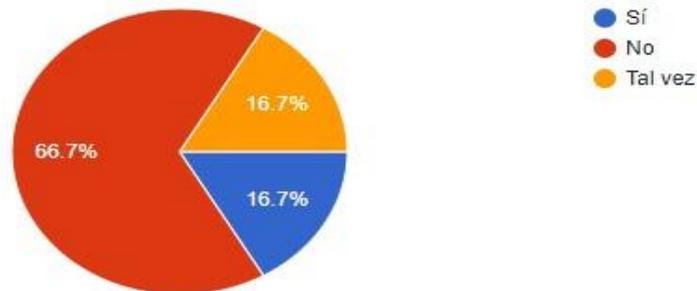
Análisis:

Se puede ver que el mayor porcentaje de los empleados tiene un tiempo considerado laborando en la institución.

Pregunta No. 2

¿Usted, ha sido parte de alguna crisis comunicacional en la institución?

6 respuestas



Interpretación:

Siendo un total de 6 colaboradores encuestados, tan solo el 16.7% de los colaboradores ha formado parte de alguna crisis comunicacional en la institución y el 16.7% tal vez, mientras que el 66.7% no ha sido parte de esta, o no ha jugado un papel en la misma.

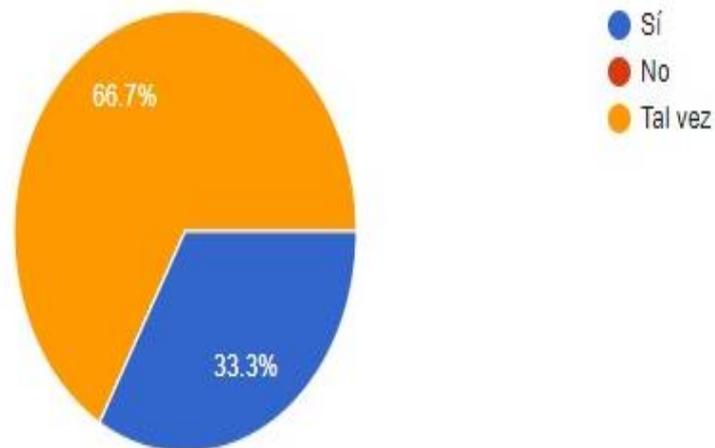
Análisis:

Considerando muy alta la cifra de los colaboradores que si han sido parte de alguna crisis comunicacional en la institución, se entiende sería de muchos beneficios la implementación de un manual comunicacional para situaciones de crisis en la misma.

Pregunta No. 3

¿Estaría usted de acuerdo que el INVI cuente con un Manual de Comunicación para Situaciones de Crisis?

6 respuestas



Interpretación:

Con un total de 6 encuestados el 0% no estaría de acuerdo que el INVI cuente con un manual de comunicación para situaciones de Crisis, mientras que el 66.7% considera que tal vez y el 33.3 % Si está de acuerdo.

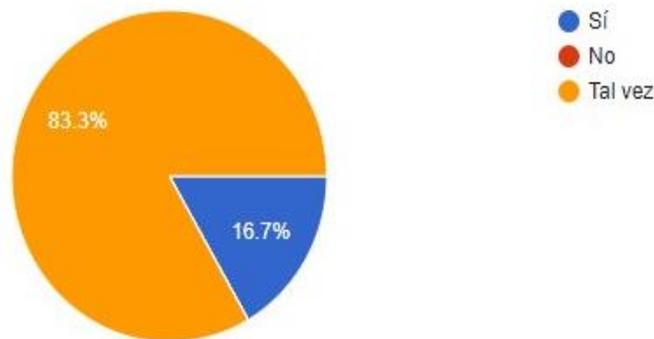
Análisis:

La mayoría de los colaboradores manifiesta estar de acuerdo que la institución cuente con un manual para situaciones de crisis.

Pregunta No. 4

Considera usted, ¿que el INVI debe tener un Manual de Comunicacion para Situaciones de Crisis?

6 respuestas



Interpretación:

Con un total de 6 colaboradores encuestados un 16.7% considera que el INVI Si debe tener un manual de comunicación para situaciones de crisis y el 83.3% se limita respondiendo que tal vez.

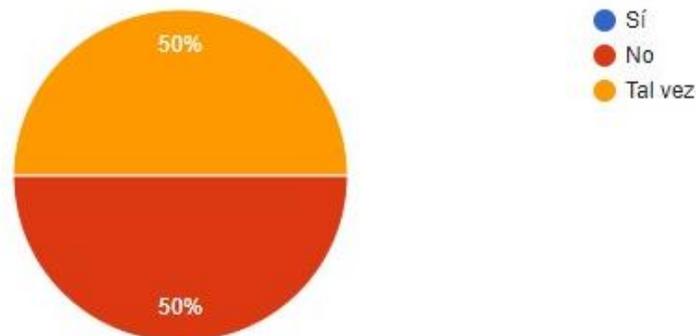
Análisis:

Por considerar que la mayoría de los colaboradores están indecisos en que la institución tenga un manual de comunicación para situaciones de crisis, nos da a conocer la falta de entendimiento sobre la importancia de contar con un manual para casos especiales en caso de presentarse una crisis comunicacional, por lo que la institución aspira orientar al personal sobre su importancia, el cual representaría mucho valor para la misma.

Pregunta No. 5

¿Cuenta el INVI con algún código de seguridad para momentos de crisis comunicacional?

6 respuestas



Interpretación:

Con un total de 6 colaboradores encuestados se puede apreciar que la mitad, es decir el 50% de ellos no sabe si el INVI cuenta con algún código de seguridad para momentos de crisis comunicacional y el otro 50% entiende que tal vez la institución podría tener algún código de seguridad para momentos de crisis comunicacional.

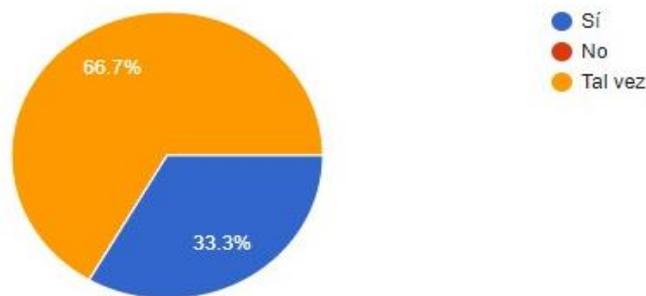
Análisis:

Podemos observar que casi el 100% de los colaboradores no cuenta con un código de seguridad para momentos de crisis comunicacional, decir casi el 100% porque al responder un 50% de ellos que tal vez, se puede considerar no tener la seguridad de si cuentan con esto o no, por lo que se puede concluir en que la mayoría no tienen conocimiento de esto.

Pregunta No. 6

Piensa usted, ¿que por la naturaleza de las funciones del INVI es oportuno proponer diseñar un Manual de Comunicación para Situaciones de Crisis

6 respuestas



Interpretación:

Siendo un total de 6 colaboradores encuestados, el 33.3% piensa que por la naturaleza de las funciones del INVI es oportuno proponer diseñar un manual de comunicación para situaciones de crisis y el 66.7% piensa que tal vez.

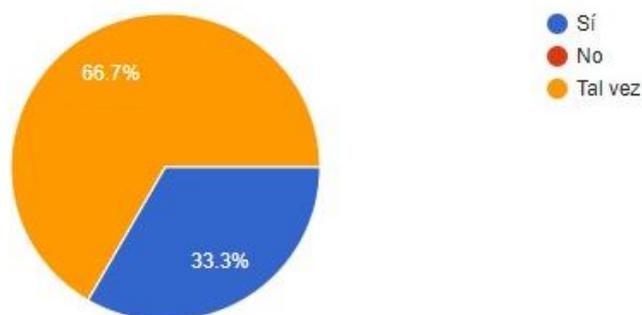
Análisis:

En esta pregunta, las cifras fueron favorables y se entiende que, en su mayoría, los colaboradores piensan que por la naturaleza de la institución es oportuno proponer diseñar un manual de comunicación para situaciones de crisis. Muchos de los colaboradores no tienen muy claro los conocimientos e incluso algunos no tienen ninguna información acerca de lo que es un manual de comunicación para situaciones de crisis.

Pregunta No.7

Considera usted, ¿Qué con un Manual Comunicacional para Situaciones en momentos de crisis el INVI aumentaría la credibilidad de su público interno y externo?

6 respuestas



Interpretación:

Con un total de 6 colaboradores encuestados un 33.3% considera que con un manual comunicacional para situaciones en momentos de crisis el INVI aumentaría la credibilidad de su público tanto interno como externo, un 66.7% que tal vez.

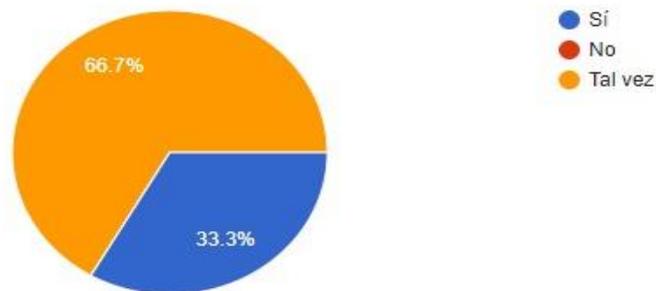
Análisis:

Los colaboradores presentaron mayor porcentaje en no estar seguros si considerar que con un manual comunicacional para situaciones en momentos de crisis el INVI aumentaría la credibilidad en su público tanto interno como externo. Esta consideración hace que los directivos tomen la iniciativa de orientar al personal.

Pregunta no.8

Entiende usted, ¿que contar con un Manual Comunicacional para Situaciones en momentos de Crisis el INVI se fortalecería y así promovería un ambiente sano en la institución

6 respuestas



Interpretación:

Con un total de 6 colaboradores encuestados tan solo el 33.3 % de los colaboradores entienden que contar con un manual para situaciones en momentos de crisis el INVI se fortalecería y promovería un ambiente sano en la institución, sin embargo, el 66.7% dice que tal vez.

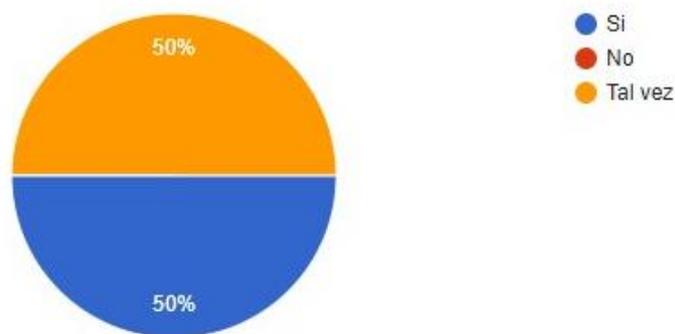
Análisis:

La mayoría de los colaboradores dice que tal vez contar con un manual comunicacional para situaciones en momentos de crisis el INVI se fortalecería y así promovería un ambiente sano en la institución. Lo más probable que para cada colaborador existe la idea de que un manual de comunicación para situaciones de crisis aporte positivamente en promover un ambiente sano en la institución.

Pregunta No. 9

Entiende usted, ¿Qué si se comunica bien se evitaría alguna situación de crisis comunicacional?

6 respuestas



Interpretación:

Con un total de 6 colaboradores encuestados el 50% considera que Si, que si se comunica bien se evitaría alguna situación de crisis comunicacional y el otro 50% entiende que tal vez.

Análisis:

Se puede visualizar que la información presentada es suficiente para que los colaboradores apoyen la iniciativa de que se diseñe un manual comunicacional para situaciones de crisis en la institución.

Hallazgos:

Se concluyó que los colaboradores entienden que la Institución debe contar con un Manual de Comunicación para situaciones de Crisis y así aportar para el buen manejo de situaciones en caso de presentarse alguna crisis comunicacional.

Actualmente en la institución no existe un Manual para tales fines, sino una comisión de comunicación interna compuesta por colaboradores de diferentes áreas (Recursos Humanos, Relaciones Públicas, Tecnología de la Información y la dirección de Planificación y Desarrollo). En tal sentido, todo el contenido que se quiera comunicar de manera interna masiva a los colaboradores debe ser aprobado por Recursos Humanos y ellos le pasan la información a dicha comisión, en caso de presentarse una crisis comunicacional la manejan en consenso entre los involucrados, pero sin una orientación formal.

El manual resultante, se ha basado en los hallazgos de la encuesta, pretendiendo ser lo suficiente genérico para ser aplicado en toda la institución e integrado dentro de la planificación de comunicación de crisis. Se basará en una importante premisa que será aceptado por los responsables.

CAPITULO III: PROPUESTA DE UN MANUAL DE COMUNICACION PARA SITUACIONES DE CRISIS

3.1 Grupos de interés del INVI

- ✓ Directivos
- ✓ Empleados
- ✓ Usuarios
- ✓ Empresas del sector publico
- ✓ Entidades vecinales
- ✓ Beneficiarios
- ✓ Autoridades gubernamentales
- ✓ Funcionarios
- ✓ Medios de comunicación masiva
- ✓ Comunidad en general

3.2 Niveles esenciales a considerar

Es favorable determinar previamente, posibles variables que permitirán detectar situaciones de crisis con el fin de estar atentos, anteponerse a secuelas que afecten aún más a la entidad y evaluar a partir de actuado, su probabilidad y el impacto de consecuencias resultantes.

Detección de incidentes o situaciones de crisis:

A pesar de que hagamos todo correctamente siempre habrá accidentes, malas atenciones o descuidos por parte del empleado o colaborador, funcionarios o en lugar donde trabajamos. Los seres humanos no son máquinas y son propensos a errores que pueden producir crisis.

Muchas crisis hubieran podido evitarse solo con una disculpa pública o haber hecho caso a un reporte sobre un problema técnico. Detectar crisis antes de que se transformen en temas que no se pueden contener es lo ideal en el manejo de crisis.

Detectar y solucionar el problema antes de que evolucione a una crisis incontenible es la mejor forma de evitar el desastre mediático.

Cuando la crisis llega a un nivel mediático, cuando es la noticia del momento y todos hablan del tema en redes sociales, no puedes guardad silencio, esconderte en una roca y esperar que por arte de magia a todo el mundo se les olvide lo que ocurrió.

Lo único que se puede hacer es contener la crisis y evitar que se transforme en un problema mucho mayor, mediante acciones que permitan recuperar lo que se ha perdido, y en algunos casos nunca se recupera del todo.

En muchas ocasiones un mal manejo y contención de la crisis deja una ruina para la posteridad de una organización que se equivocó y no supo cómo enfrentar el mal suceso.

Dependiendo de la magnitud del problema, así mismo es la inversión en acciones para resarcir los daños ocurridos en la imagen y percepción del ciudadano y/o usuarios con el propósito de recuperar la confianza perdida.

Desarrollar protocolos para evitar que la historia se repita no solo fortalece a la institución, sino también crea mejores lazos con la comunidad y mejora nuestra capacidad como profesionales.

Es importante identificar factores de riesgos que pueden desencadenar crisis derivadas de problemas que afectan a un usuario como:

1. Riesgos en la plataforma y sistemas tecnológicos.
2. Información telefónica y en el chat proporcionada de manera errónea o parcial.
3. Asesorías inoportunas a los usuarios
4. Respuestas extemporáneas
5. Respuestas a los medios de comunicación

Es de suma importancia para poder responder adecuadamente a una crisis considerar a todos los públicos de interés que podrían ser afectados por la misma dentro y fuera de las instituciones. Es posible dividir a estos públicos en tres grupos diferentes de acuerdo con su nivel de cercanía con la organización.

Los usuarios de los servicios que brinda la institución, estos serán los primeros afectados ante cualquier crisis de la institución, como por ejemplo en el caso de una fuga o robo de información, pérdida de información, asignación de un número de matrícula equivocado, error en la digitalización de un número de matrícula equivocada, error en la digitalización de un nombre o número.

La gestión de la comunicación debe realizarse dependiendo del tipo de crisis que enfrentemos en nuestra organización. No basta con tener planes de crisis y escenarios preconstruidos, pues cada crisis tiene sus particularidades y estas previsiones sólo serán una base, Sin embargo, entender la tipología de la crisis nos puede ayudar a tomar mejores decisiones comunicacionales. Las crisis que nos pueden afectar deben clasificarse para adoptar soluciones ad hoc y pueden ser por su naturaleza: a. Social: reajuste de personal, cambios de dirección, cambios políticos. b. Humana: accidentes laborales, incendios en las instalaciones, error en el servicio que se ofrece. c. Comunicación: rumores, declaraciones polémicas, acusaciones sin fundamento. En estas situaciones podemos enfrentar riesgos técnicos, por ejemplo: problemas de seguridad, reporte con cifras erradas, las que son más fáciles de anticipar y solucionar que las crisis -derivadas por la comunicación, ya que estas últimas provienen de la opinión y son muy difíciles de prever.

Cualquier funcionario puede informar inmediatamente a la Oficina de Comunicaciones sobre cualquier incidente que se produzca en su ámbito de actuación. Esta detección puede llegar por una queja o una denuncia, los medios en este caso juegan un papel importante.

Las crisis institucionales se pueden categorizar como naturales, inmediatas, emergentes, sostenidas, por fallos en la gestión, etc. El tema es saber qué tipo o tipos de crisis se pueden presentar en la institución, para de esta manera poder anticiparse y proyectar pronósticos y escenarios posibles de manejo.

Los medios de comunicación buscan siempre noticias de impacto y que capten la atención de la mayor parte de la opinión pública, lo que se traduce para ellos en mayor lectoría o audiencia. Esto hace que aborden con frecuencia los temas relacionados a salud y a la vida.

Las crisis pueden tipificarse de múltiples maneras de acuerdo con las situaciones que la originan, por ello los planes comunicacionales para afrontarla deben ser flexibles para adaptarse a cada particularidad.

Las crisis pueden clasificarse en verde, amarillo y rojo.

- a) En el nivel verde, la crisis es leve para la organización y existe un menor conocimiento público.
- b) En el nivel amarillo la detección de variables de riesgo es amplio, con notoriedad pública y un final generalmente cierto.
- c) Finalmente, en el nivel rojo la crisis es grave, existe amplia notoriedad pública y el final es incierto o incontrolado. Para el nivel rojo proporcionar la información exacta debe ser inmediata. En cambio, en los niveles verde y amarillo, la información puede postergarse, en función de si los medios de comunicación y la opinión pública son concedores de la situación de crisis.

La mejor forma de prevenir una crisis es hacer las cosas bien desde un inicio. Nos ahorramos dolores de cabeza haciendo nuestro trabajo con el consenso a los grupos o personas interesadas.

Escuchar a nuestra audiencia, cliente o ciudadano, nos permite saber qué es lo que quiere la persona. Si hacemos los correctivos necesarios a medida que escuchamos las quejas, críticas o consejos de las personas, siempre podremos prevenir más de una crisis de comunicación, nada más escuchando y realizando todo en lo ético, moral o apegado a la ley.

Una crisis siempre marca un "antes", un "durante" y un "después". En todos estos momentos la comunicación juega un papel primordial y en muchos casos decisivo, ya que una adecuada o inadecuada gestión de la crisis a nivel de medios de comunicación puede determinar la "solución" o la prolongación de una situación crítica.

En una situación de crisis o de riesgo es importante que las diferentes dependencias o sustantivas que conforman la institución proporcionen la información adecuada y tener presente que existe un proceso de comunicación interna que es indispensable desarrollar para evaluar y resolver satisfactoriamente la crisis. Para responder apropiadamente la demanda de información de los medios de comunicación, los niveles técnicos y comunicacional deben ir de la mano. Mientras el primero proporciona la información, los argumentos y el contenido, la Gerente de Comunicaciones y todo su equipo deben echar mano de su conocimiento, experiencia y creatividad para conjugar toda la información, las propuestas, los vínculos, temores y modos de pensar de los integrantes del Comité.

3.3 PAUTAS DEL MANUAL DE COMUNICACION PARA SITUACIONES DE CRISIS

La importancia de este manual reside en que ha de desarrollarse en momentos de calma, antes de que estalle cualquier tipo de crisis. Previendo a que tipos de escenarios nos podemos enfrentar que perjudiquen seriamente nuestra reputación.

Dentro de las pautas a considerar están:

1. Definir el mapa de riesgos

Lo primero que tenemos que hacer es una lista de nuestras vulnerabilidades y riesgos. Definir situaciones en las que la compañía puede ver afectada su reputación.

2. Identificación de las fuentes de una posible crisis

Debe identificar claramente cuáles son las fuentes internas y externas de una posible crisis.

3. Mensajes a transmitir

Una vez identificados los riesgos, debemos elaborar los mensajes a difundir. Aunque pensemos que este ejercicio es difícil de completar ante un suceso que no ha ocurrido aun, siempre podemos anticiparnos teniendo listo diferentes argumentos.

El Manual debe contemplar los mensajes a transmitir en todos los escenarios posibles. De esta manera, nos permite anticiparnos y estar preparados ante las situaciones más adversas.

4. El comité de crisis

En el Manual debemos recoger quienes forman parte del equipo que gestionara cada crisis y sus responsabilidades/funciones. Por lo general, el Comité de crisis está formado por la Dirección general de la institución, la dirección de comunicación, el máximo responsable del área o departamento afectado y Asesores de todos los ámbitos (Jurídico, Seguridad, Producción, etc).

Se definirá:

- El responsable de informar sobre el desarrollo de la crisis a las Autoridades
- Quien coordina la información a transmitir en interno de la institución
- Quien coordina la información que se facilitara a los medios de comunicación

Por lo tanto, un Comité de crisis estará formado por:

- **El director del Comité:** Sus funciones son definir el nivel de crisis, convocar el Comité, asignar funciones y coordinarlas e informar a la dirección.
- **El portavoz interno:** Suele ser el director de Recursos Humanos. Su función es comunicar lo sucedido a empleados y a sus familiares si fuera preciso.
- **El portavoz externo:** Por lo general el responsable de comunicación se encarga de la comunicación con los medios.
- **El portavoz telefónico:** atiende las llamadas telefónicas y las canaliza a las personas correspondientes.

- **Asesores:** Jurídico, de seguridad, quienes recopilan toda la información y asesoran técnicamente al comité de crisis.
- **Secretario:** Registra los hechos y decisiones adoptadas durante la crisis.

5. Protocolo de actuación a seguir

Cuando la crisis se produce hay que actuar con rapidez y aplicar el protocolo de actuación recogido en el Manual. Sería el siguiente:

- ✓ Informar a la dirección general de la institución y a la dirección de comunicación.
- ✓ Convocar a los miembros del comité de crisis
- ✓ Recopilar toda información posible sobre el suceso
- ✓ Clasificar el tipo de crisis y su gravedad
- ✓ Identificar las causas
- ✓ Nombrar al portavoz
- ✓ Adopción de medidas

6. Los medios de comunicación

En el Manual de comunicación de Crisis es recomendable contar con un listado de medios de comunicación a los que informar en cuanto se haya producido la crisis. Debe contener:

- Nombre de medio
- Nombre del periodista o persona de contacto
- Teléfonos
- Correo electrónico

7. Tratamiento de los Social Media

Todo Manual de Crisis contempla como gestionar las Redes Sociales, cuando muchas crisis se inician precisamente en el entorno online. En este sentido, la estrategia a seguir es la escucha permanente, la transparencia y dar respuesta rápida a los comentarios que afecten a nuestra reputación, siempre con el lenguaje adecuado.

Recomendaciones para evitar una crisis on-line:

- ✓ Con una estrategia adecuada las críticas pueden solventarse
- ✓ Es importante monitorear, una escucha activa y analizar los comentarios
- ✓ No todos los comentarios negativos generan una crisis
- ✓ Ante comentarios negativos: Reconocer, agradecer, dar una respuesta rápida de la marca, asumir responsabilidades, no borrar nunca los comentarios negativos

8. Responder a todos los afectados por la crisis

El éxito de una gestión de crisis reside en tener en cuenta a todos los públicos afectados. El Manual debe recoger todos los datos de contacto por si fuera necesario comunicarnos urgentemente con ellos (nombre y cargo, teléfonos, correo electrónico).

9. Realizar simulacros

El manual de comunicación de crisis debe ser conocido por todas las personas de la organización a las que puede afectar una posible crisis. Para interiorizar el protocolo a seguir, nada mejor que ensayar mediante simulacros. La puesta en escena del Manual permite entrenar los mensajes adecuados en el momento álgido de una crisis. Practicar las técnicas de comunicación más eficaces, así como conocer los puntos fuertes y áreas de mejora de cada participante como posible portavoz de la compañía.

3.4 PROPUESTA FINAL

Como coordinador de toda gestión de la Institución, en situaciones que amenacen su efectivo desarrollo, el INVI debe estructurar un Comité de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis, conformado por Directivos de la Institución compuesto por director general, director de comunicaciones, director del Depto de Seguridad, Recursos Humanos y Financiero, así como contratar dos asesores externos, esta comisión es la encargada de crear el Manual de comunicación para situaciones de crisis, unificando posibles crisis y así dando soluciones y creando un código para cada empleado que puedan manejar la crisis en caso de presentarse y que sean personal clave en el proceso de afrontar momentos de adversidades y conozcan ampliamente el funcionamiento interno y externo.

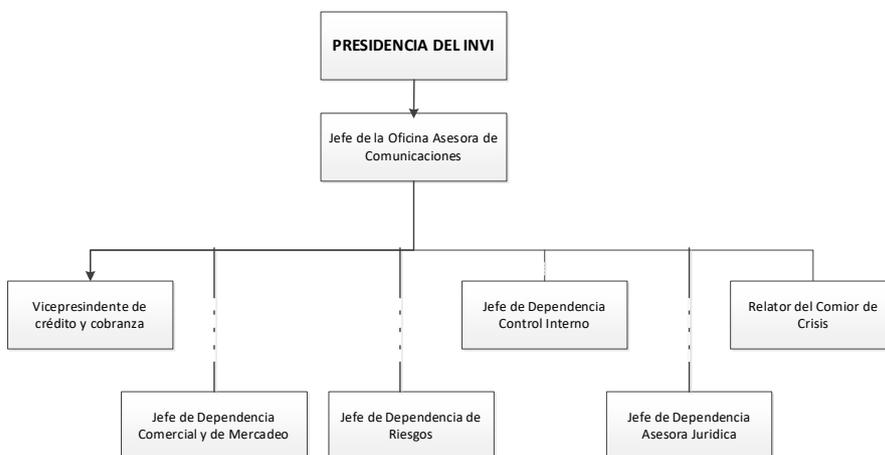
Debido a que los Comités de Crisis en Comunicación en Circunstancias complejas demuestran mayor eficacia cuando sus directivas participan activamente para analizar las situaciones, se hace necesario que ellos lideren la toma de decisiones bajo criterios detallados para ejecutarlas con rapidez, recurriendo a la experiencia obtenida desde cada una de sus áreas.

El Comité de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis recurrirá a su portavoz Oficial (directivo a cargo) que emita los comunicados pertinentes con capacidad de expresarse fluidamente, así mismo, se seleccionaran portavoces auxiliares en virtud del perfil de la crisis cuando esta requiera especificidad.

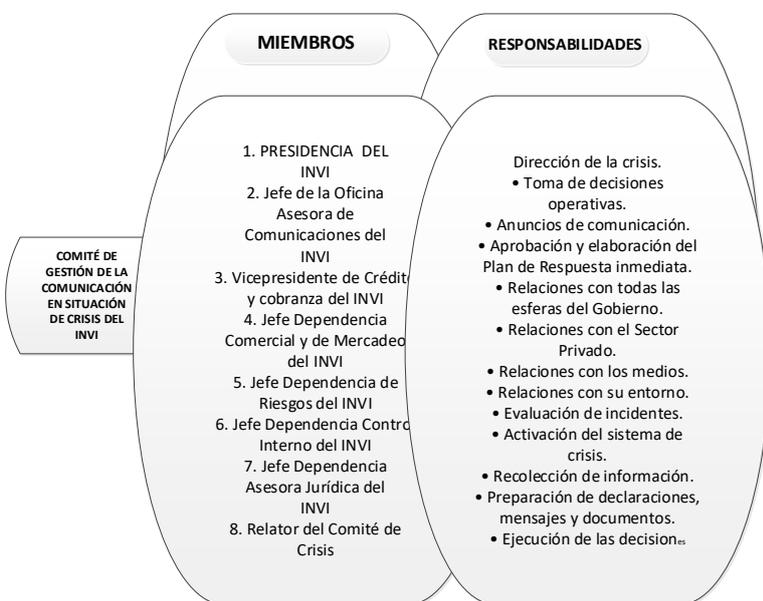
Para el INVI, la gestión se estructura en torno a un Comité de Comunicaciones de Crisis que actuara de una forma contundente y debe estar liderada por el director del INVI, quien desarrolle la labor gerencial de la empresa o un encargado directo y eventual designado por la misma autoridad, que realice todas las actividades de dirección y decisión para la administración de las posibles crisis, incluyendo la evaluación de hechos y la activación de respuesta de todo el sistema.

Este representante oficial adelantara, a su vez, acciones articuladas con los demás miembros del Comité.

ORGANIGRAMA DEL COMITE DE GESTION DE LA COMUNICACION EN SITUACIONES DE CRISIS



MIEMBROS Y FUNCIÓN GENERAL DEL COMITÉ DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN SITUACIÓN DE CRISIS DEL INVI



Guía de Procedimientos del Comité de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis del INVI

1. **Objetivos como base de la guía** Se plantean los propósitos claros que reducirán la crisis experimentada por el INVI, metas enfocadas a la protección de la imagen corporativa, la prestación segura de los servicios institucionales y protección de los intereses de usuarios y beneficiarios; así como la respuesta oportuna a los distintos públicos afectados.
2. **Diagnóstico y análisis de crisis potenciales** Recolectar la información necesaria a través de encuestas, entrevistas y sondeos, así como de los medios internos de la Institución que registren ampliamente la crisis presentada, para diagnosticar su naturaleza y mecanismos de posibles respuestas.
3. **Clasificación de las situaciones de crisis:** El Comité de Gestión de la Comunicación en Situación de Crisis deberá tipificar y categorizar las crisis atendiendo a los siguientes parámetros:
 - 3.1. **Dimensión de la situación:** Incidente, señal de crisis o estado de crisis.
 - 3.2. **Alcance territorial de la crisis:** Local (por áreas del Instituto), Nacional o Regional.
 - 3.3. **Tipo de Crisis:** Seguridad, medio ambiente, entre otros (Basados en los expuestos anteriormente)
4. **Fijar los escenarios y la dimensión de la crisis:**

Una vez identificado el tipo de crisis hay que determinar no sólo las áreas donde surgió, sino también las que pueda afectar con su posible evolución y los alcances que obtenga entre las actividades de la organización.
4. **Seguimiento de la crisis:** El monitoreo y evaluación de la crisis hay que hacerla periódicamente (como mínimo cada 6 horas, para tener un estimativo a las 24 hrs), porque es dinámica por definición y puede evolucionar hacia un estado superior o inferior en el menor tiempo posible.
5. **Las primeras 24 horas de las crisis son decisivas.**

Son las más difíciles y cruciales. Se caracterizan por falta de información sobre lo ocurrido. Es necesario ofrecer desde el principio a los medios, la industria y otros públicos objetivos, un mensaje de control de la situación que refleje un estado de transparencia informativa. 6. Análisis de públicos afectados: Identificar los individuos internos y externos a los que afectará la presencia de una crisis en el INVI, de igual manera se requiere determinar los tratamientos y mensajes destinados a responder la reacción de estos públicos durante y después de un momento adverso.

6. Comunicación interna: En esta etapa se integran todos los medios internos de comunicación del INVI de tipo impreso, virtual, radial y audiovisual (cartas, memorandos, carteleros institucionales, videos, anuncios de audio y de web) que informen, guíen y respondan a las necesidades de conocimiento de la problemática que experimente el Instituto.
7. Contenido de los mensajes emitidos: Con la aparición de un momento adverso en el INVI, el Comité de Gestión de la Comunicación en Situación de Crisis debe actuar con prontitud, seriedad y firmeza, transmitiendo mensajes con serenidad y control de la situación casi desde el primer minuto de conocer los hechos críticos, manteniendo las pautas de:
 - 7.1. Conocimiento y primera evaluación de los hechos.
 - 7.2. Ampliación de información y monitoreo.
 - 7.3. Elaboración de una declaración preliminar.
 - 7.4. Distribución proactiva o reactiva de la declaración Los mensajes y declaraciones que se difundan deben responder a los siguientes enfoques:
 - 7.5. Conocimiento de los hechos.
 - 7.6. Inicio de las investigaciones para determinar los hechos.
 - 7.7. Control de la situación.
 - 7.8. Preocupación por los afectados.
 - 7.9. Medidas que se van adoptando.
 - 7.10. Transparencia y apertura. En todo momento, hay que evitar especulaciones y opiniones como estrategias para regular el impacto de la crisis y su control absoluto.

Los mensajes y declaraciones que se difundan deben responder a los siguientes enfoques:

- Conocimiento de los hechos.
- Inicio de las investigaciones para determinar los hechos.
- Control de la situación.
- Preocupación por los afectados.
- Medidas que se van adoptando.
- Transparencia y apertura. En todo momento, hay que evitar especulaciones y opiniones como estrategias para regular el impacto de la crisis y su control absoluto.

8. Definición del centro de operaciones del Comité de Gestión de la Comunicación en Situación de Crisis: Para mayor concentración de actividades y prudencia de cada paso que establezca el Comité de Gestión de la Comunicación en Situación de Crisis del INVI, es este Manual de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis imprescindible que este organismo cuente con un espacio físico (Oficina, auditorio etc.) donde desarrollar sus Planes de Respuesta frente a un suceso organizacional nocivo; con características de funcionamiento específicas:

1. Sala de Juntas con capacidad para 15 personas
2. Una computadora
3. Dos impresoras
4. Dos faxes
5. Un escáner
6. Cámara de video
7. Cámara fotográfica
8. Dos portafolios y suficientes plumones.
9. Papelería
10. Dos líneas telefónicas con servicio de larga distancia y a celulares

11. Un televisor

12. Una suscripción a servicio de televisión por cable

13. Unidad quemadora de DVD

14. Un radio

15. Dos grabadoras

16. Servicio de monitoreo de medios Así mismo, se preverá la adopción de los recursos necesarios para atender a los medios de comunicación masiva en virtud de la gravedad de la crisis:

Luego de concebir una idea concreta de la crisis, de consolidar el Comité y los medios de comunicación para aminorar los impactos y de crear los mensajes que avanzarán el intercambio comunicativo entre los actores afectados por la situación; llega la fase de crear El plan de Repuesta Inmediata, un documento de fácil uso que permita identificar con sencillez y precisión la descripción de la situación, las medidas a adoptar y los mensajes a los interesados y a la opinión pública.

El Plan de Repuesta debe desglosarse en los siguientes puntos:

- Descripción de la situación: Se detallará minuciosamente, basado en los principales hechos, una idea precisa y clara de la situación adversa que experimente el INVI.
- Identificación de portavoces: En caso de ser necesario, se identificará y entrenará al Portavoz Oficial o Portavoces Específicos tanto al interior, como al exterior del INVI.
- Identificación de posibles terceras partes: Se identificará y contactará con terceros que pueden apoyar los objetivos del Comité de Gestión de la Comunicación en Situación de Crisis.
- Comunicación interna: Se informará con una comunicación sencilla y precisa a los funcionarios del INVI, empezando por los Coordinadores de área o proceso de la respectiva área.

- Relaciones con los medios externos de comunicación: Se determinarán los criterios y acciones que permitan una comunicación proactiva o reactiva con los medios masivos externos, en función de la naturaleza de la crisis. En este sentido hay que tomar en consideración elementos como la influencia de cada medio, el papel que desempeña cada uno de ellos en la construcción de opinión pública, la hora de las acciones, así como el día de la semana.

Es en el Manual de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis necesario evaluar todas las múltiples opciones que permite la relación con medios, sin desdeñar ninguna. Las principales son las siguientes:

- Declaración: A cargo del portavoz Oficial o Portavoces Específicos, estos últimos con previa autorización. Se puede realizar por teléfono o presencialmente. Debe ser corta, muy informativa, puntual y precisa, abordando el ángulo humano del problema y respondiendo con mesura a los intereses de los periodistas. El Portavoz debe ubicarse estratégicamente cerca al logo institucional o distintivo específico cuando se encuentre emitiendo los comunicados.
- Emisión de declaración o comunicado de prensa: Esta fórmula es obligada para atender las necesidades informativas de las crisis. - Entrevista: A cargo exclusivamente del Portavoz Oficial, se aborda tanto el tema central de la crisis como algunos colaterales y el periodista intentará incluir aspectos personales que deben sortearse de manera diplomática.
- Conferencia de prensa: Se debe convocar a los medios cuando exista una justificación informativa derivada de un anuncio de cierta trascendencia, que merezca ser comentado por el Portavoz definido en Comité de Gestión de la Comunicación en Situación de Crisis. Exige una preparación detallada que obliga a una exhaustiva elaboración de mensajes, respuestas y datos al portavoz y sus colaboradores. Puede ser muy eficaz o perjudicial en caso de crisis, de no controlar la lluvia de preguntas por parte de periodistas o de contra preguntas.

- Debate: Hay que evitarlo en un caso de crisis, para sortear confrontaciones innecesarias con representantes de los afectados de algún sector que se opone a la versión del INVI.
- Actores y autoridades locales: El Comité deberá comunicar a los actores y autoridades locales la posición definida frente a la crisis, con el objetivo de encontrar un acuerdo de la visión que se tiene del caso.
- Elaboración de mensajes: Los mensajes fundamentan e inspiran toda la comunicación tanto directa como masiva, escrita o auditiva. Se trata de un documento dinámico que hay que revisar continuamente, y debe contener los siguientes elementos: 1. Descripción y reconocimiento de los hechos. 2. Control de la situación. 3. Preocupación por los afectados. 4. Medidas adaptadas a corto plazo. 5. Solución a largo plazo
- Redacción de documentos informativos: Para la construcción y emisión de los mensajes claves en momentos de crisis, el INVI puede recurrir a los siguientes formatos específicos de comunicación
- Declaración preliminar: Una nota explicativa corta que suele ser utilizada en forma reactiva, mostrando interés por el caso, anunciando concretamente las primeras decisiones y adelantando informaciones más amplias una vez se disponga de ellas.
- Declaración oficial: Una postura oral o escrito que resume el punto de vista de la organización, sobre el hecho sucedido; este mensaje debe ser conciso, preciso y claro; sin espacio a contra preguntas.
- Declaración verbal: declaración oficial para ser leída por el portavoz, admitiendo o no preguntas posteriores.
- Declaración de prensa: documento dirigido a medios de comunicación de no más de 45 líneas de texto que informa de unos hechos, unas medidas o unas decisiones. Suele incluir opiniones o citas proporcionadas por el Portavoz Oficial. Se recomienda que se incluyan cifras y datos precisos.
- Manual de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis

- Aviso: anuncio oficial para comunicar o dar explicación a los afectados por un caso de crisis. Se utiliza cuando el anuncio no tiene mucho interés periodístico.
- Carta personalizada: dirigida a las audiencias interesadas o afectadas por el caso, que siguen la evolución del mismo y de las medidas adoptadas para la solución a corto o largo plazo.
- Cuestionario: Un documento dinámico que hay que someter continuamente a revisión. Debe basarse en los hechos y en los mensajes, intentando ofrecer respuestas ciertas, fundamentadas y creíbles a las preguntas más difíciles.

Se hace necesario preparar respuesta a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué ocurrió exactamente?
 2. ¿Cómo y cuándo se produjeron los hechos?
 3. En estos momentos, ¿Qué datos obran en su poder?
 4. ¿Por qué se produjeron los hechos?
 5. ¿Cuál fue la falla?
 6. ¿Dónde están localizados los hechos?
 7. ¿Qué zonas se encuentran afectadas?
 8. ¿Quiénes son los afectados?
 9. ¿Cómo se encuentran?
 10. ¿Hay víctimas o heridos? ¿Cuántos?
 11. ¿Existe un impacto en vidas humanas?
 12. ¿Qué tipo de medidas han adoptado las autoridades? 48 oficina
- Asesora de Comunicaciones
13. ¿Cuál es la situación de la crisis?
 14. ¿Existe un impacto de la infraestructura de la organización?
 15. ¿En qué situación se encuentra la organización?
 16. ¿Se han visto afectados los diferentes servicios que ofrece la organización?
 17. ¿Cuál es el impacto económico de estos hechos?
 18. ¿Hay seguros?
 19. ¿Cuáles son las implicaciones y responsabilidades legales o políticas que se pueden derivar de estos hechos?

20. ¿Se van a producir dimensiones?

21. ¿Qué acciones inmediatas se están llevando a cabo?

22. ¿Cuáles son los planes de recuperación?

23. ¿En cuánto se estiman las pérdidas económicas?

En los casos de situaciones de señal de crisis o estado de crisis, la respuesta telefónica debe cobrar un papel importante para informar y atender las peticiones de los usuarios y demás públicos externos, siguiendo las instrucciones del jefe de Comunicación y previo consenso con el Comité de Gestión de la Comunicación en Situación de Crisis. Al producirse una situación de crisis el jefe de Comunicación Interna y el Comité, alertarán inmediatamente a los funcionarios de la organización, indicándoles los siguientes datos:

- Estatus de la situación
- Capacitación de llamadas
- Mensajes para transmitir
- La respuesta informativa será puramente informativa, sobre el estado de la situación y las medidas adoptadas por la organización y el Comité de Gestión de la Comunicación en Situación de Crisis

El Manual de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis se implementa para proteger los principios y las políticas del Instituto frente a contextos adversos inesperados. Es una herramienta que aunara esfuerzos entre los funcionarios y entidades, para regular los momentos de crisis a través de una comunicación adecuada que permita conservar una imagen corporativa honesta entre los públicos y los medios de comunicación masiva, así mismo, para evitar o mitigar el riesgo interno y externo que afecte la reputación de la institución.

El Manual de Gestión de la Comunicación en Situaciones de Crisis, se ajusta al cumplimiento de los requisitos establecidos por el INVI, para medir, controlar y monitorear las situaciones adversas que atenten contra la imagen corporativa de la Institución.

CONCLUSIONES

Se recomienda que el INVI cuente con un Manual de comunicación para situaciones de crisis, en el que se establezcan los mecanismos básicos para abordar situaciones contingentes, inmediatamente después de ocurrido el acontecimiento, sabiendo que la clave para superar una crisis está en actuar con rapidez y coherencia.

Un Manual de comunicación para situaciones de crisis contempla el plan de acción que debe ejecutar una entidad ante posibles variables de riesgo, de esta manera pueden anticiparse con claridad al desarrollo de una posible crisis.

Recientes crisis empresariales demuestran que la imagen corporativa es uno de los activos más importantes en una compañía. Ninguna entidad está exenta de sufrir una situación de crisis en su trayectoria vital. Por ello, todas deben estar preparadas ante lo que pueda ocurrir. En este sentido, la directiva debe comprometerse con la preparación de las crisis desde el punto de vista de la comunicación, de ahí trabajar siempre con un manual de comunicación para situaciones de crisis.

Las crisis bien gestionadas pueden ser oportunidades para reposicionar una marca y fortalecerla. De ahí que, para abordar una crisis, desde el punto de vista de la comunicación, se recomienda utilizar las Relaciones Públicas.

Una buena gestión de la reputación siempre será la mejor defensa contra cualquier incidente que pueda poner en peligro a la institución. Parte imprescindible de esta gestión es contar con una guía de acción frente a una situación de crisis. Por tal motivo, lo que el presente trabajo propone es una herramienta que será de utilidad, sobre todo en una institución como el INVI, quien, por su labor, se ve expuesta, continuamente a la exigencia y expectativas de la sociedad.

RECOMENDACIONES

Es pertinente recalcar el rol fundamental de la comunicación en el manejo de una crisis.

Es recomendable mantener dicho Manual permanentemente actualizado con las experiencias adquiridas en las diferentes áreas. Su aplicación dependerá también de las variaciones en el escenario, los involucrados, los afectados o los interesados.

Para saber actuar en situaciones de crisis, es recomendable:

a) Recopilar el máximo de información posible y veraz: Proveer al Comité de crisis el máximo de información posible recabada interna y externamente, incorporar información que reafirme la posición sustentada. No olvidar que las situaciones de crisis son dinámicas y precisan información permanente y que esté cabalmente contrastada.

b) Programar la declaración de la situación de crisis: Asesorar al Comité para aclarar la situación de crisis.

c) Constituir el Comité de Crisis: Apoyar en la formación del Comité de crisis y promover las acciones a nivel de medios de comunicación masivos, así como asesorar respecto a las medidas que deben adoptarse en el plano social, humano y científico.

d) Unificar mensajes adecuados a cada audiencia: Preparar y aprobar los materiales de comunicación.

e) Decidir las estrategias y herramientas de comunicación: Preparar las estrategias y herramientas de información más convenientes para lograr que los mensajes adecuados lleguen a la ciudadanía a través de los medios de comunicación.

f) Trabajar la comunicación interna: No descuidar la comunicación interna. Para evitar las especulaciones solo se darán a conocer los hechos 26 confirmados y, salvo a los miembros del Comité de crisis, no se revelará la información que no ha sido contrastada y verificada.

g) Analizar la evolución de la crisis: Desde que se efectúan las primeras acciones de comunicación, tanto la Gerencia de Comunicaciones como el Comité de crisis analizarán la evolución y el resultado de las acciones, para verificar si las decisiones tomadas son las adecuadas, formularán las medidas correctivas del caso y propondrán nuevas acciones a lo largo del periodo de crisis, según sea conveniente.

Es fundamental no olvidar algunas reglas básicas:

- a. Contar con la máxima información sobre la Institución.
- b. Identificar todos los aspectos positivos con los que cuenta la institución.
- c. Mantener informados a la administración superior sobre la situación que ha desencadenado la crisis.
- d. Descubrir señales que puedan ser motivo de alarma dentro de la institución, otros escenarios que puedan culminar en crisis.
- e. Identificar los procesos, políticas, públicos y expertos de la institución que puedan participar en caso de producirse la crisis y adjudicarles sus respectivas responsabilidades.
- f. Determinar el presupuesto necesario para llevar a cabo las tareas.

Algunos errores comunes que cometen las instituciones al detectar una situación de crisis son las siguientes: a. Creer que nunca pasará en su institución. b. No darle importancia al suceso y no afrontar la situación: "Hay que informar al público y hay que hacerlo 'ya', si se quiere evitar la aparición y propagación de rumores y noticias falsas o incompletas en los medios de comunicación y preservar la reputación de la Institución." c. No tomar en cuenta el factor humano. d. Negar su responsabilidad. e. No dar explicaciones: Hay que evitar a toda costa el tan habitual "sin comentarios", que no consigue más que provocar que los medios acudan a fuentes alternativas para conseguir su información". 29 f. Ser reactivos, sin pensar. g. La falta de honestidad: Pone en peligro las relaciones con los medios de comunicación y con la opinión pública en general. h. Que el vocero no esté preparado para brindar una conferencia de prensa y lejos de crear un ambiente de seguridad, crea dudas y especulaciones.

COMUNICACION DE CRISIS



Para manejar una crisis institucional, el Instituto Nacional de la Vivienda (INVI), formará un comité de crisis, conformado por el director general, el director de comunicaciones, el director financiero, el director de seguridad y dos asesores externos, uno de comunicación y otro especialista en manejo de crisis institucional/gubernamental.

Este comité será el que se encargue de definir las crisis que suele enfrentar el INVI y cómo deben de enfrentarse. Además, será esta misma comisión la que definirá quiénes deben ser los miembros de un futuro consejo de crisis, el cual se encargaría de capacitar anualmente a los miembros de la institución en torno a prevenir futuros eventos lamentables.

Una vez esté formado el comité, debe de crear el manual, cuál será la herramienta a consultar constantemente para estar actualizado entorno a las crisis institucionales y las herramientas de seguridad.

El INVI, más que tener por escrito las pautas a seguir en un momento determinado, persigue a través de su consejo de crisis proveer a sus colaboradores de las herramientas necesarias para evitarlas, pero sobretodo crear códigos internos que permitan que en un momento de crisis puedan hablar un mismo idioma sin alertar a quienes de solo deben de saberlo de parte de una voz oficial.

Con estas capacitaciones se logran prevenir acciones lamentables y se consolida la cultura de la institución, creando de esta manera lazos más fuertes entre los colaboradores y la institución, afianzando el sentido de pertenencia.

COMUNICACION DE CRISIS

Diagnóstico

Una herramienta importante para que el comité empiece a trabajar son las siguientes preguntas, cuales sirven para realizar el diagnóstico preliminar.

Es necesario que en conjunto se responda una serie de preguntas que ampliarán la situación, y nos hará reflexionar acerca de los primeros pasos a tomar para abordar la crisis, estas preguntas serán contestadas por todo el comité de crisis:

- ¿Cuál es el problema (s) que pudiera generar una crisis al INVI?
- ¿Qué lo originaría?
- ¿Cuál es nuestro grado de responsabilidad? ¿Por qué?
- ¿Cuál es el producto afectado?
- ¿Posibles causas del problema?
- ¿A quiénes afectó el problema?
- ¿Cuántas personas han resultado afectadas?
- ¿Pudo evitarse esta situación?

COMUNICACION DE CRISIS

- ¿Cuál es el común denominador de los casos?
- ¿Quién reportaría el hecho?
- ¿Han ocurrido casos similares al supuesto?
- ¿Existió cobertura mediática?

Posteriormente, cada miembro del comité deberá rendir un informe personal de la situación que ayude a ampliar el panorama de acción, por otra parte las asesoras de comunicaciones contratadas, deberán de mantener un monitoreo constante de la crisis y como la están abordando los medios.

Luego de conocer los posibles problemas pues se trabajan las diferentes estrategias para enfrentar cada una de esas situaciones.

MAPA DE PÚBLICO

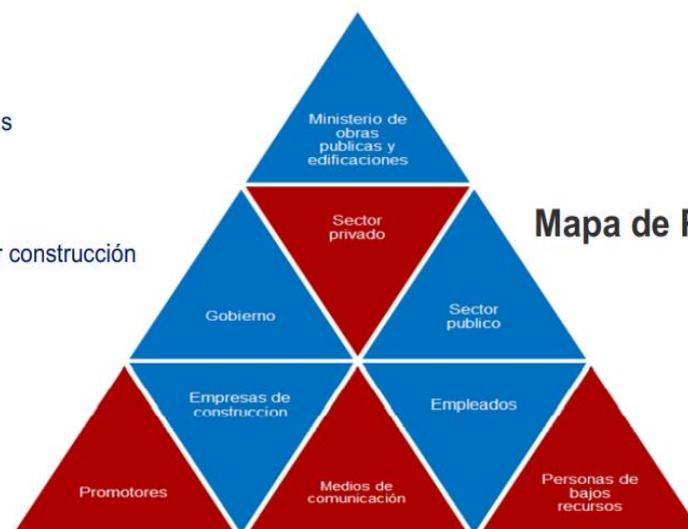
Por la dimensión estratégica coyuntural.

- Empresas del sector público
- Empresas del sector privado
- Ayuntamientos
- Empresas privadas del sector construcción
- Instituciones gubernamentales
- Medios de Comunicación
- Líderes de opinión
- Instituciones internacionales del sector construcción
- Organizaciones sin fines de lucro
- Entidades bancarias

MAPA DE PÚBLICO

Por los intereses económicos: Aliados o potencialmente aliados

- Ferreterías
- Suplidores
- Entidades financieras
- Empleados
- Inversionistas
- Empresas privadas
- Empresas del sector construcción
- Ingenieros
- Arquitectos
- Carpinteros
- Ebanistas
- Plomeros



MAPA DE PÚBLICO

Repertorio de públicos

Presidencia
Ministerio de obras publica y edificaciones
Consejo directivos
Empleados
Proveedores del estado
Constructoras
Contratista
Entidades vecinales o juntas de vecinos
Organizaciones sindicales
Medios de comunicación
Líderes de opinión y prescriptores
Ayuntamiento
Distribuidores Autorizados
Suplidores de Tecnología

MAPA DE PÚBLICO

Público estratégicos

- Gobierno
- Ferreterías
- Contratistas
- Suplidores
- Entidades financieras
- Inversionistas
- Empresas privadas
- Empresas del sector construcción

MAPA DE PÚBLICO

Público táctico

- Alcaldías
- Contratistas
- Ministerios
- Proveedores del Estado
- Empleados
- Organizaciones Sindicales
- Constructoras
- Medios de Comunicación

PRESENCIA EN LOS MEDIOS



PRESENCIA EN LOS MEDIOS



Al ser una institución gubernamental, todas las noticias sobre la institución son publicadas en los principales periódicos digitales y escritos, comoquiera la institución mantiene una buena relación con los medios, con el fin de recibir las noticias antes de ser publicadas.



PRESENCIA EN LOS MEDIOS



En esta red social la institución tiene muy buena presencia, actualmente tiene 20,876 seguidores, 156 publicaciones, el average de me gusta por publicaciones es de 298, el average de reproducciones por video es de 27,672, las historias tienen un average de 11,358 visualizaciones.



PRESENCIA EN LOS MEDIOS



En esta red social la institución tiene una presencia buena, actualmente tiene 10,266 seguidores, 9,341 tweets, el average de me gusta por publicaciones es de 21, el average de reproducciones por video es de 73.



PRESENCIA EN LOS MEDIOS



En esta red social la institución tiene una presencia muy buena, actualmente tiene 10,517 seguidores, 8,421 publicaciones, el average de me gusta por publicaciones es de 127, el average de reproducciones por video es de 3,285.



PRESENCIA EN LOS MEDIOS



En esta red social la institución tiene una presencia que necesita mejorar, actualmente el canal de YouTube tiene 592 suscriptores, 66 videos publicados, el average de visitas por video es de 3,753, la cuenta ha tenido 31 transmisiones en vivo en los últimos 6 meses.

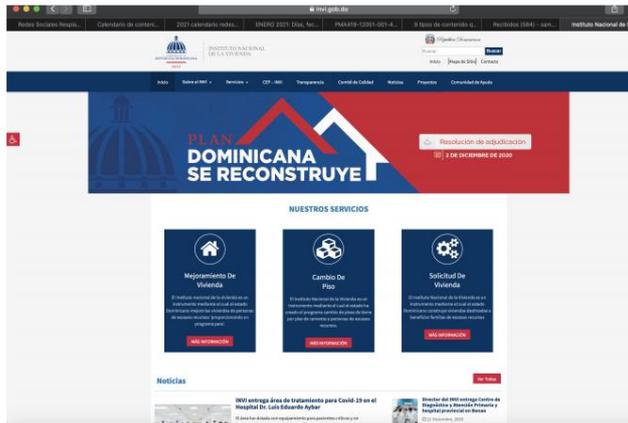
TIPO DE MENSAJE



El tipo de mensaje que transmiten en los diferentes medios de comunicación va adaptada al medio utilizado, regularmente el contenido compartido de manera externa por la institución contiene imágenes, videos y notas de prensa.

El tipo de contenido que se publica en las redes sociales es de tipo informativo, informando sobre las actividades realizadas por la institución, de tipo testimonial, porque se cuentan las historias de los beneficiarios y también se hacen transmisiones en vivo de las licitaciones.

PORTAL WEB



El portal web de la institución está actualizado, ya que contiene informaciones de actividades de esta semana, la página web es fácil de usar y el nombre del usuario es fácil de recordar, es www.invi.gov.do



PLAN ESTRATÉGICO

Visión Estratégica

Misión:

Formular, diseñar y ejecutar proyectos habitacionales, integrando a todos los sectores del país, para mejorar la calidad de vida de las personas de escasos recursos económicos.

Visión:

Ser la Institución rectora del sector vivienda en el cumplimiento de la política habitacional, para mejorar la calidad de vida y condiciones habitacionales de la población, principalmente, a las de menores recursos y más vulnerables, garantizando el desarrollo sostenible del país.

Valores:

- Respeto
- Innovación
- Transparencia
- Integridad
- Empatía



PLAN ESTRATÉGICO



Perfil de la Imagen Actual

El INVI es una institución de suma importancia para los dominicanos debido a la naturaleza de sus funciones.

Desde hace más de medio siglo esta institución se ha dedicado a construir y reconstruir casas y apartamentos para personas de escasos recursos económicos, logrando con estas acciones mejorar la calidad de vida de los beneficiarios.

Además de los servicios antes mencionados, es a través del INVI que se gestiona el bono de la primera vivienda, que asciende al 15 por ciento, aproximadamente, del total de las viviendas de bajo costo, las cuales oscilan en precios menores a 4MM.

Otros de los servicios secundarios que realiza esta institución son operativos en sectores vulnerables, que consisten en cambiar pisos de tierra por cemento, enfocados en elevar la dignidad de las personas.

El INVI es una institución gubernamental, que recientemente al igual que todas las instituciones del gobierno, realizaron un cambio de logo, por uno más plural y genérico.

Este logo es para todas las instituciones, por lo que abundar sobre su significado sería redundar sobre el mismo.

Para transmitir su imagen e identidad, el INVI utiliza medios masivos, haciendo mayor énfasis en las redes sociales como Instagram, facebook, seguido de la TV y los periódicos, tanto impresos como digitales.



PLAN ESTRATÉGICO



Proyecto Institucional

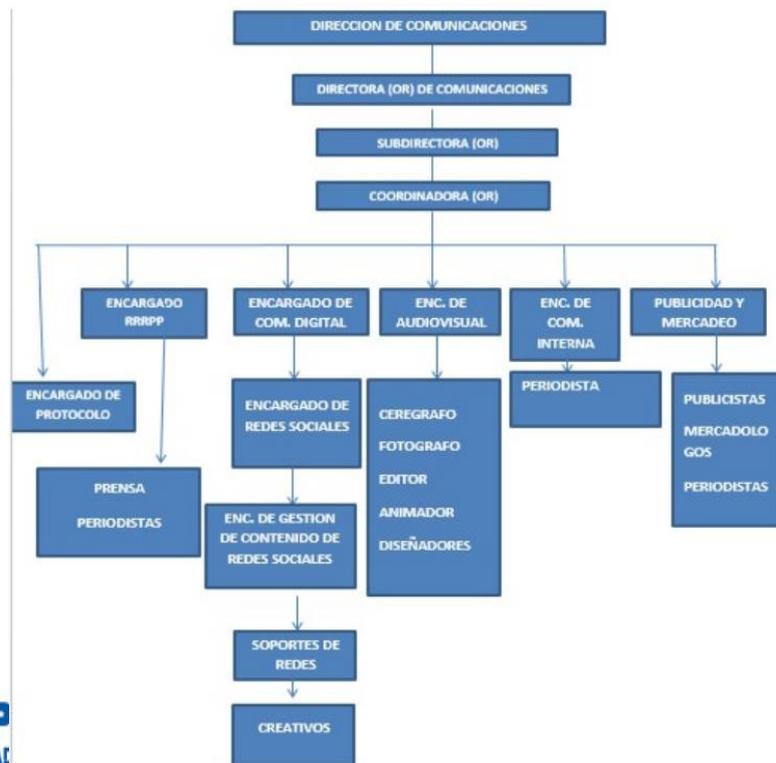
Trabajar un manual de Comunicaciones para el Instituto Nacional de la Vivienda (INVI) es un reto que nos trazamos con el objetivo de que queden plasmados las formas de gestionar la comunicación interna y externa de esta institución.

Desafortunadamente el INVI no cuenta con un punto de referencia, es decir, que no tienen un manual previo. Por lo que gestionar este manual es de suma importancia para los presentes y futuros encargados de esta área tan importante como lo es la Comunicación.

El desarrollo de este manual nos garantizará un manejo correcto y homogéneo en todas las dependencias a nivel nacional y nos permitirá manejarnos con protocolos preestablecidos, evitando la improvisación y teniendo un manejo acorde a los nuevos tiempos.



DISEÑO ORGANICO Y FUNCIONAL DE LA DIRCOM



Función Normativa

El Instituto Nacional de la Vivienda (INVI), en su mensaje comunicacional, tiene como finalidad transmitir a la población dominicana que dicho Instituto contribuye a la solución del déficit habitacional que existe en nuestro País. Esto lo hace a través de programas para la construcción de viviendas de interés social. Sus mensajes acerca de lo que se quiere comunicar se realizan en sus diferentes plataformas sociales y son coherentes para los públicos.

A través de la OAI, se estimula la transparencia en las ejecuciones del INVI, facilitando a los ciudadanos las informaciones pertinentes, no sujeta a excepciones.

Función de Servicios: El INVI, se apoya de la Oficina de Acceso a la Información (OAI) y el Sistema de Monitoreo de la Administración Pública (SISMAP).

Relaciones Públicas

- Medios escritos
- Notas de prensa
- Tv
- Radio
- Eventos
- Foros
- Acuerdos institucionales
- Entrevistas en los medios

Función Normativa

Comunicación Digital

- Redes Sociales
- Presencia en medios digitales
- Campañas digitales
- Monitoreo y publicación en redes sociales
- Creación de contenido

Publicidad y Mercadeo

- Pautar publicidad en los medios
- Medir el alcance de las campañas
- Dar apoyo a campañas de presidencia

Eventos y Protocolo Institucional

- Estructuración y organización de los eventos institucionales
- Creación de los programas de los eventos
- Planificación de todos los eventos masivos en conjunto a Recursos Humanos

INSTRUMENTOS AL SERVICIO DE LA DIRCOM

Actualmente el Instituto Nacional de la Vivienda (INVI) se apoya en la DIRCOM Patricia florentino quien utiliza los siguientes instrumentos para medir los resultados en Comunicación del (INVI):

INSTRUMENTOS EXISTENTES

- Redes Sociales
- Pagina Web
- Iconsquare
- Metricool
- Murales
- Intranet

INSTRUMENTOS NUEVOS

- Comité de imagen
- OPIC
- MIM
- Manual de Crisis
- Manual de estilo digital

INSTRUMENTOS NUEVOS

Comité de Imagen: Coordina las políticas formales y funcionales. En dicho comité se integran los responsables de dichas políticas y el primer ejecutivo de la empresa además del DIRCOM.

Observatorio Permanente de Imagen Corporativa (OPIC): es un instrumento de análisis de imagen, y es clave en el diseño de la estrategia comunicativa.

Monitor de Imagen Mediática (MIM): Esta herramienta cuenta con: Un barómetro de visibilidad mediática: se crea a partir de un dossier de prensa diario con una periodicidad mensual. Analiza la imagen propia y la de la competencia. Tiene una periodicidad trimestral, y sintetiza informes previos, incorpora estadísticas y todo tipo de datos anuales. Y El análisis prospectivo de imagen: cuando se producen cambios significativos en el sector, se llevan a cabo análisis específicos con una orientación prospectiva, empleando técnicas cualitativas.

CARTA DE IDENTIDAD

El Instituto Nacional de la Vivienda (INVI) fue creado mediante la Ley No. 5892 por el Consejo de Estado el 10 mayo de 1962, con carácter autónomo, sujeto a las prescripciones de esta Ley y a las de los reglamentos que dicta el Poder Ejecutivo como un medio de contribuir a la solución del déficit habitacional existente en el país a través de la construcción de viviendas de interés social.

El Instituto Nacional de la Vivienda es la Institución rectora y reguladora del sector vivienda del Estado Dominicano.

El Instituto Nacional de la Vivienda (INVI), como institución rectora del sector vivienda ha continuado dándole cumplimiento a lo establecido en las Metas Presidenciales Institucionales, como parte de los objetivos establecidos por la Estrategia Nacional de Desarrollo (END 2030).

La Misión del INVI se basa en satisfacer las necesidades habitacionales de las familias dominicanas de ingresos bajos y medio-bajos con la construcción, Mejoramiento y/o Reconstrucción de viviendas, así también como la de Formular, diseñar y ejecutar proyectos habitacionales, integrando a todos los sectores, tanto público como privado, con el logro de los objetivos del Estado Dominicano referente a la política de vivienda.

Visión Ser la Institución rectora del Sector Vivienda en el cumplimiento de la política habitacional implementada por el Estado Dominicano, en su objetivo de disminuir el déficit habitacional cuantitativo y cualitativo.

Síntesis Proyectos: incluye Fondo de Subsidio Habitacional en coordinación con el sector privado, que es el denominado Programa de Bono para la Vivienda o Bono Tierra y Viviendas Nuevas de Emergencia para las familias damnificadas por fenómenos naturales o incendios.

POSICIONAMIENTO

El posicionamiento del INVI es excelente, ya que al ser la institución rectora del sector vivienda del país no tiene una competencia directa, actualmente la institución tiene el puesto número siete entre las 10 instituciones públicas mejor valoradas en el país, aun así la dirección de comunicaciones de la institución se mantiene en monitoreo y mejora constante de la imagen institucional.

IDENTIDAD VISUAL

El Instituto Nacional de la Vivienda (INVI), al igual que todas las instituciones gubernamentales comparte la misma identidad visual, decisión tomada recientemente por el nuevo gobierno del país.

Por lo que el instituto depende de la línea que usen para todas las instituciones gubernamentales para tener un logo característico. La identidad visual de la institución está en proceso de actualización porque el logo fue cambiado recientemente en septiembre del 2020, la institución a cargo de estos cambios es la Presidencia de la República.

Hay un manual que rigue los usos permitidos y aplicaciones de todos los logos de las instituciones gubernamentales, este manual es el NORTIC E1.

Para fines de completar las distintas fases de este manual realizamos el siguiente logotipo, en el logo realizado usamos el nuevo nombre que tendrá la institución, ya que el presidente informó que en los próximos meses la institución pasará a ser un ministerio.

IDENTIDAD VISUAL



PROPUESTA DE LOGO Y SIGNIFICADO DE COLORES

El isologotipo realizado tiene un edificio que hace referencia a las edificaciones que construye la institución, el nombre nuevo de la institución está localizado en el lado derecho.



Significado de los colores:



RELACIONES CON LA PRENSA



El departamento de prensa del Instituto nacional de la Vivienda (INVI), siempre ha tenido una muy buena relación con los medios de comunicación que cubren esta fuente, ya que ellos consideran que generar comentarios positivos en los medios de comunicación no cuesta mucho y es más económico que una publicidad. Un comentario positivo de un medio de comunicación goza de más credibilidad que un aviso publicitario.

Para lograr esa buena relación, el departamento de prensa tiene reglas esenciales a lo interno de la empresa, cuando se trata de interactuar con los medios de comunicación, a continuación detallamos:

- Se informa a los medios solamente de lo novedoso y llamativo.
- Ser preciso en los correos electrónicos.
- Evitamos la presión.
- Información generalista.
- Mantenemos el buen trato a los periodistas.
- Brindamos un producto de calidad, es decir; información valiosa.



RELACIONES CON LA PRENSA

- Cuidamos los detalles a la hora de interactuar en cualquier ámbito con la prensa.
- No dejamos pasar por alto fechas especiales que tengan que ver con el oficio.
- Procuramos que los medios tengan las notas de prensa a tiempo en los eventos.
- Para el INVI, es vital que la persona que tiene el contacto con los medios, tenga un buen perfil profesional.
- Se identifican los medios y periodistas claves.
- Buscamos y seguimos los medios y periodistas en las redes sociales.
- Se cuida siempre la parte humana del periodista.

En conclusión, es indispensable mantener relaciones cordiales, productivas y permanentes con los medios de comunicación, sin subestimar a algunos por el poco alcance que parezcan tener, ya que los medios pueden ser un poderoso aliado. Cultivar y mantener una buena relación personal con ellos es esencial para ayudar a las empresas a alcanzar sus metas

COMUNICACION INTERNA

La Comunicación Interna del INVI actualmente está dirigida por una encargada junto a la coordinadora de Recursos Humanos. Este departamento cuenta con una periodista, quien se encarga de preparar todo el contenido e informaciones que se le pasan a los empleados; trabajan además, los correos electrónicos masivos cuando hay que informar algo, así como la información colocada en los murales, boletines y circulares que se envían de la institución.

Cuando hay alguna actividad para todo el personal, Recursos Humanos es responsable de coordinar y Comunicación Interna comunica sobre la misma y convoca la asistencia.

Tanto la encargada del departamento de Comunicación Interna, como la de Recursos Humanos se apoyan de los diseñadores de Comunicaciones.

Para reforzar la Comunicación Interna del Instituto implementaremos las siguientes estrategias:

- Realizaremos reuniones junto a Recursos Humanos con el personal involucrado, para fortalecer una buena relación y de esta manera garantizar una comunicación abierta y fluida entre todas las áreas.
- Motivar lo que es el sentido de pertenencia

