



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

Título:

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE GESTIÓN DE
COMUNICACIÓN ORIENTADA A CRISIS PARA UNA
INSTITUCIÓN PÚBLICA. CASO: MINISTERIO DE
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (MAP)”**

Sustentante:

**Mayra Esther Gómez Medina
1991-0062**

Asesora:

Alicia María Álvarez Álvarez

**Santo Domingo, D.N.
Diciembre, 2016**

RESUMEN

El presente proyecto de investigación consiste en el diseño de una Propuesta de un “Manual de Gestión de Comunicación orientada a crisis para una Institución Pública. Caso: Ministerio de Administración Pública”. En la cual se estará recomendando la conformación de un Comité de Crisis que esté constituido por personas de áreas claves de la institución. Además, la designación de un vocero oficial y voceros especializados. Identificar situaciones de crisis y el proceso de gestión de comunicación con el objetivo de prepararlos mensajes que serán comunicados a los diferentes públicos en momentos de riesgo, para así mitigar el efecto negativo que pueda perjudicar la marca. Tendrán un papel muy importante las redes sociales en este trabajo, ya que por un mensaje con una palabra incorrecta podría estallar una crisis de reputación, la cual si no es bien manejada pudiera en caso extremo sepultar la institución. Esta búsqueda de información se realizó utilizando técnicas de recolección de datos (encuestas, entrevistas, consultas bibliográficas) que permitieron obtener información suficiente para sustentarla.

Palabras clave: Crisis, Gestión de Crisis, Vocero, Comité de Crisis, Reputación

INDICE

RESUMEN	ii
----------------------	-----------

AGRADECIMIENTOS

DEDICATORIAS

INTRODUCCIÓN	1
---------------------------	----------

Presentación del objeto de estudio	1
--	---

Objetivo general.....	2
-----------------------	---

Objetivos específicos	3
-----------------------------	---

Planteamiento del marco teórico.....	3
--------------------------------------	---

Formulación de la idea a defender.....	4
--	---

Desarrollo de las estrategias metodológicas utilizadas.....	4
---	---

Presentación de la estructura del trabajo.....	7
--	---

CAPÍTULO I -

MARCO TEÓRICO O CONCEPTUAL.	9
---	----------

1.1 Definición de comunicación	9
--------------------------------------	---

1.2 Organización	12
------------------------	----

1.3 Comunicación organizacional	12
---------------------------------------	----

1.4 Comunicación interna	14
--------------------------------	----

1.4.1 Tipos de comunicación	16
-----------------------------------	----

1.5 El clima organizacional	21
-----------------------------------	----

1.6 Cultura organizacional	28
----------------------------------	----

1.7 Comunicación externa	31
--------------------------------	----

1.8 Crisis y comunicación de crisis	33
---	----

1.9 El vocero	39
---------------------	----

CAPÍTULO 2.

PROPUESTA DE UN “MANUAL DE GESTIÓN DE COMUNICACIÓN ORIENTADA A CRISIS PARA UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA. CASO: MINISTERIO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA”	40
1.1 Ministerio de Administración Pública	40
1.1 Antecedentes	40
1.2 Filosofía Institucional	47
1.3 Informe diagnóstico organizacional.....	48
2 Marco General de las Crisis y su manejo en la Organización	49
2.1 Concepto de crisis y tipos de crisis que pueden afectar al MAP	49
2.2 Elementos de la comunicación ante situaciones de crisis	51
2.3 Particularidades de una crisis	53
3 Manejo de Crisis en el MAP	54
3.1 Antecedentes de crisis ocurridas en el MAP.....	54
3.2 Clasificación de posibles crisis en el MAP	56
3.3 Identificación de posibles situaciones de crisis que pueden afectar la imagen institucional	57
4 Crisis en las redes sociales.....	61
4.1 Puntos clave para contrarrestar una crisis en las redes sociales.....	62
4.2 Pasos a seguir para enfrentar una crisis en las redes sociales	63
4.3 Uso del #hashtags en comunicación de crisis	66
5 Formación del comité de crisis y preparación del vocero	68
5.1 Perfil del Vocero del MAP	68
5.2 Elección del Vocero	70
5.3 Conformación del Comité de Crisis del MAP	70
5.4 Funciones del Comité de Crisis	72
5.5 Procedimiento para casos de Crisis.....	73
5.6 Etapas de una crisis.....	74

6 Estrategias comunicacionales en situación de crisis	76
6.1 Mapa de públicos.....	76
6.2 Estrategias comunicacionales en situación de Crisis.....	78
CONCLUSIONES	88
RECOMENDACIONES.....	91
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	93
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLA

Tabla No.1. Análisis FODA	46
---------------------------------	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 1. Modelo de Berlo	10
Figura No. 2. Comunicación verbal y no verbal	18
Figura No. 3. Redes de comunicación	20
Figura No. 4. Gestión de crisis.....	67
Figura No. 5. Grupos de interés del MAP	76

DEDICATORIAS

Dedico el fruto de esta investigación a mi amado Dios, quien siempre ha estado conmigo en todo tiempo. Gracias porque siempre me ves en tu eterno presente. Ofrendo los conocimientos adquiridos y los pongo a disposición de tu reino.

A mis hijos Joel y Hadassa, quienes por espacio de un poco más de 2 años se sacrificaron en muchos aspectos, siendo el factor tiempo uno de los pilares. Gracias por permitirme lograr esta meta, que no solo es mía, sino de ustedes. Espero haberles predicado con el ejemplo, de que cuando queremos alcanzar un logro, tenemos que sacrificarnos y trabajar muy duro.

Lo que fácil llega, fácil se va, y lo que nos queda, es lo que nos ha costado trabajo. Recuerden que no hay nada imposible para Dios, si todo lo ponemos en sus manos.

Después de Dios, ustedes son mi motivo para luchar cada día.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco al Gran Yo Soy, por permitirme cumplir una meta de tantas de las que tú mi Padre concebiste para mí, antes de la fundación del mundo. Gracias por tu misericordia por estar ahí cada día y amanecer, y darme la fortaleza para que pudiera llegar venciendo los obstáculos que aparecieron en el camino. No tengo palabras para agradecerte.

Gracias a todos los que me apoyaron de una u otra forma: familiares, mis compañeros de trabajo, y hermanos de la fe.

Gracias al Ministerio de Administración Pública en la persona del Ministro Lic. Ramón Ventura Camejo, por el apoyo económico y moral, además de brindarme las herramientas para que yo pudiera culminar exitosamente esta maestría.

Gracias a cada uno de mis compañeros de maestría, por su apoyo incondicional, por acompañarme en este viaje lleno de alegrías y algunos momentos de tristeza. Gracias por estar ahí cada vez que les toque la puerta, desde un principio nos convertimos en una gran familia, la cual espero que perdure para toda la vida.

Gracias a mis compañeros de batalla: Magdali, Moisés.

Y a mi querida amiga Luz, te digo que simplemente eres especial.

Agradezco a los maestros que nos enseñaron no solo los programas establecidos, sino enseñanzas de la vida.

Y por último voy a citar dos versículos y un estribillo de una alabanza que me gustan y que forman parte de mí:

Filipenses 4:13 **“Todo lo puedo en Cristo que me fortalece”**.

Romanos 8:37 **“Antes, en todas estas cosas somos más que vencedores por medio de aquel que nos amó”**.

“When Jesus say yes, nobody can say no” con su traducción al español: **Cuando Jesús dice que sí, nadie puede decir que no.**

INTRODUCCIÓN

La comunicación de crisis en algunas ocasiones es ignorada por las organizaciones, para el ser humano es difícil asimilar situaciones no deseables que amenazan la estabilidad institucional y siendo atrayente a los grupos de interés. Estas son generadas, tanto dentro como fuera de la organización, lo que incide en la pérdida de la credibilidad.

Esto conlleva a que la comunicación de crisis debe ser gestionada de manera adecuada, para evitar una debacle de la imagen organizacional. Implica prever con tiempo las posibles crisis, en las que debe haber un accionar inmediato y efectivo. La prevención es un pilar trascendental ante una situación de crisis, en la que es esencial contar con una comunicación bien planeada y que vaya en consonancia. El propósito es lograr mantener la confianza en la institución y suscitar la seguridad ante sus stakeholder.

i. Presentación del objeto de estudio

Debido al crecimiento del MAP de haber pasado de una Dirección a una Secretaría y luego a un Ministerio la hace vulnerable a enfrentar situaciones de crisis, las cuales podrían surgir de manera interna y externa. Tomando en cuenta estos aspectos, se realizó un diagnóstico y de acuerdo a los resultados que nos arrojó nos sirvieron de apoyo para la realización de la Propuesta de un Manual de Gestión de Comunicación orientada a crisis para una Institución Pública. Caso: Ministerio de Administración Pública, MAP.

A continuación, algunas de las insuficiencias observadas, las cuales motivaron a realizar la presente investigación:

- La falta de un Manual de Crisis donde estén trazadas las pautas, para disminuir el impacto negativo en caso de ser afectada la imagen institucional.
- El desconocimiento de las posibles situaciones que pudieran afectar la imagen institucional por motivo de una crisis y por tanto no están identificadas.
- Carencia de un Comité de crisis.
- El (los) portavoz (ces) no han recibido entrenamiento de vocería.

En la actualidad y debido a los cambios de mando en el tren gubernamental, los empleados públicos aun estando dentro del sistema de carrera administrativa, viven el temor de ser víctimas de despidos masivos, ocasionados por las nuevas designaciones de funcionarios en las diferentes instituciones públicas, en los que en la mayoría de los casos realizan nuevas contrataciones de personal de su entera confianza.

Ante el surgimiento de las crisis es necesario responder con rapidez, resguardar la integridad y los intereses de la institución, de sus servidores y de los ciudadanos, a los cuales se les brinda tales servicios para evitar que se compliquen aún más, por lo que es preciso tener un manejo meticuloso de la comunicación interna y externa; es primordial que se preparen con antelación las acciones, de manera que se pueda contrarrestar la crisis que se presenten, lo que permitirá que se minimice el impacto.

ii. Objetivo general

Diseñar una propuesta de un “Manual de Gestión de Comunicación orientada a crisis para una Institución Pública. Caso: Ministerio de Administración Pública”.

iii. Objetivos específicos

1-Definir el proceso de gestión de comunicación en caso de crisis en el MAP.

2-Conformar un comité de crisis en el MAP y designación de voceros.

3-Identificar las situaciones de crisis que afecten la imagen institucional.

4-Determinar la estructura y los elementos de la propuesta de un “Manual de Gestión de Comunicación orientada a crisis para una Institución Pública.

Caso: Ministerio de Administración Pública”.

iv. Planteamiento del marco teórico

El marco teórico está conformado por las variables que sirvieron de soporte a la propuesta del Manual de Crisis para el Ministerio de Administración Pública, las cuales fueron desglosadas y en el que se han caracterizado los principales conceptos vinculados a la comunicación de crisis, después de efectuar una búsqueda bibliográfica relacionada a este tema, en la que se realizó una categorización por autores. Fueron vistos los conceptos de comunicación y su importancia en las relaciones del ser humano en todos los ámbitos, explicados claramente por Joan Costa (1997). También, la panorámica que ofrece la comunicación organizacional en una institución. Capriotti (2009) apunta sobre el intercambio de informaciones que se dan a lo interno en todas las empresas, lo cual se conoce como comunicación interna. Como Mehrabian (1971) expone que de todo lo que se habla, el mayor porcentaje lo define la comunicación no verbal. La gran influencia que ejerce tener un clima organizacional saneado, según Brunet (2011). Además, todo que revela la cultura organizacional vistos desde sus valores y creencias descritos por Chaveniato (2008). La comunicación entre la institución y sus públicos la cual se conoce como la comunicación externa relatados por Muriel (1980). Después del recorrido de las variables anteriores las cuales nos llevan al objeto de investigación que es la comunicación de

crisis explicada por Lukaszewski de que no todos los problemas se convierten en una crisis, por lo cual se debe tener bastante claro el concepto. Según Barquero y Barquero (2007) el desequilibrio que se produce en la organización cuando se manifiesta una crisis y por último el impacto de tener un buen vocero y su formación de acuerdo a lo expresado por Aragonés.

v. Formulación de la idea a defender

Actualmente el MAP carece de un Manual de Crisis, por tal razón, la elaboración de la propuesta de un “Manual de Gestión de Comunicación orientada a crisis para una Institución Pública. Caso: Ministerio de Administración Pública”, es un aporte muy importante para la organización, debido a que trazará las directrices a tomar cuando se presenten casos de crisis. La conformación de un comité de crisis unida a la selección de voceros permitirá prever cualquier imprevisto, gestionar en situaciones inesperadas, contribuirá a disminuir los riesgos y se identificará las posibles crisis, para que se proceda de manera enfocada ante los grupos de interés. Además, se disminuirá cualquier efecto negativo en todos los niveles y evitará que la imagen de la organización se vea afectada.

vi. Desarrollo de las estrategias metodológicas utilizadas

Teórica

En este estudio, se aplicaron los aspectos teóricos y conceptuales abordados en el área de comunicación corporativa por diversos autores, según las tendencias y paradigmas aplicados en diferentes momentos de la investigación. Además, se consultaron monografías, tesis, libros, blogs, páginas webs, entre otros.

Metodológica

Se recurrió a postulados o presupuestos metodológicos aplicados en la investigación en el campo de las ciencias sociales, específicamente en el estudio de la comunicación de crisis.

Práctica

Producirá un impacto de manera positiva, debido a que el objetivo principal es elaborar una propuesta de un manual de crisis para ser aplicada en el Ministerio de Administración Pública, de manera que sea consultada en momentos de incertidumbre y por lo que contribuirá a un manejo adecuado en función de la imagen de la organización.

Según el propósito o finalidades perseguidas:

Hice uso de la Investigación aplicada porque el principal objetivo es que la propuesta a presentar sea aplicada en la organización, debido a las necesidades de tener una herramienta que pueda ayudar en un momento de crisis.

Según la clase de medios utilizados para obtener los datos:

Los datos los obtuve utilizando la investigación documental sustentándome en diversas fuentes como libros impresos/digitales, videos, los cuales fueron analizados para enriquecer dicho estudio. También utilicé entrevistas, encuestas, como parte de la investigación de campo.

Según el nivel de conocimientos que se adquieren:

En la investigación descriptiva, se relató algunos de los aspectos que componen la situación de crisis y partiendo de ello, hicimos una propuesta de manual de crisis para el Ministerio de Administración Pública.

Además, recurrí a la investigación explicativa combinando el análisis y la síntesis, porque me permitió mostrar las consideraciones sobre las fuentes investigadas. Asimismo, apelé a la inducción para llegar a soluciones efectivas adquiridas de experiencias y la deducción para construir conclusiones lógicas.

vii. Técnicas de investigación a utilizar Cualitativas y Cuantitativas

Dentro de las técnicas que fueron empleadas en esta investigación, están las fuentes primarias y secundarias, las cuales fueron aplicadas a servidores de distintos niveles del Ministerio de Administración Pública.

Fuentes primarias:

Encuesta:

Este sondeo fue aplicado a 48 empleados, equivalente a una muestra de un 15% de la empleomanía del MAP, en el salón Dr. Raymundo Amaro Guzmán del Ministerio de Administración Pública, se le explicó el propósito de la encuesta, además se les aclaró las dudas que surgieron. Al final se recogió y agradeció su colaboración.

Entrevista:

Este cuestionario se aplicó a 3 Viceministros y 3 Directores. Se coordinaron las entrevistas en sus oficinas del Ministerio de Administración Pública de manera individual, explicándole el propósito de la entrevista, se recolectó la información, se agradeció su colaboración y luego fueron analizadas.

Fuente secundaria:

Revisión documental o bibliográfica.

Se consultó documentos de la organización, como la Ley 41-08, el Foda institucional, monografías y libros vinculados objeto de estudio.

viii. Presentación de la estructura del trabajo

Es de vital importancia la elaboración de una Propuesta de un “Manual de Gestión de Comunicación orientada a crisis para una Institución Pública. Caso: Ministerio de Administración Pública, MAP”. Dicha estructura se compone por los siguientes elementos:

El capítulo 1, presenta el desarrollo del marco teórico con la intervención de todas las variables (comunicación, comunicación interna, comunicación externa, clima organizacional, cultura organizacional, comunicación de crisis y vocero) relacionadas a la investigación lo cual se convierte en la antesala de la propuesta del Manual de Crisis.

En el capítulo 2, se plasman los diferentes temas que son de gran relevancia en esta investigación y que componen la propuesta del Manual de Crisis para el Ministerio de Administración Pública.

Se alude a los elementos y particularidades de las crisis, las crisis que han antecedido, su clasificación e identificación de los posibles escenarios que pudieran convertirse en un riesgo. También se trata un tema muy interesante y de vital importancia como las crisis generadas en las redes sociales, como enfrentarlas, los pasos a seguir y el uso de los hashtags.

Luego, se plantea la descripción del perfil del vocero y su elección. Se propone la conformación del Comité de Crisis para el MAP, describiéndose

sus funciones, el procedimiento que deben ejecutar desde que inicia una crisis y las etapas de esta.

Para finalizar con la propuesta, se estarán dando a conocer los diferentes grupos de interés que forman parte de la institución o mantienen una relación muy cercana a ella. Se presentarán las estrategias comunicacionales que se utilizarían en caso de crisis, posibles preguntas que pueden ser realizadas por los grupos de interés, preguntas y respuestas para casos puntuales de posibles crisis, el diseño de formularios para recopilación de datos para los grupos de interés y los medios de comunicación, además de mensajes claves para casos específicos.

La importancia del tema presentado radica en que las crisis son situaciones que aparecen de manera repentina en las organizaciones, dicha información puede ser tergiversada por los medios de comunicación, los cuales publican en algunos casos sin haber confirmado su autenticidad, pudiendo impactar de manera negativa la imagen de la Institución ante sus grupos de interés.

Es necesario identificarlas con anticipación para que haya un manejo efectivo, de ahí que cuando se conocen las posibles dificultades, con tiempo se asignen las funciones al personal seleccionado dejando muy claras las responsabilidades, de modo que no se recurra a improvisaciones por lo que se hace necesario que se cuente con un Manual de Crisis.

CAPÍTULO I - MARCO TEÓRICO O CONCEPTUAL.

En el desarrollo del marco teórico se procura apuntar los pensamientos que prescriben el proceso de investigación, de acuerdo a lo descrito se estarán analizando las variables objeto de estudio, la definición de conceptos por diferentes autores versados de acuerdo a su área y la conexión con la comunicación de crisis, lo que servirá de soporte a la Propuesta de un Manual de Gestión de Comunicación orientada a crisis para una institución pública. Caso: Ministerio de Administración Pública (MAP)".

1.1. Definición de comunicación

Los seres humanos pasamos la mayor parte del tiempo comunicándonos, por lo que es muy importante conocer un poco sobre lo que es la comunicación, antes de hablar de crisis.

La comunicación viene del latín "comunis" que significa "común" y ésta proviene del latín "communicare", que significa "compartir algo, poner en común", de manera que hacemos partícipes a otros de nuestras opiniones.

Costa (1997) expresa que "La comunicación no constituye una parte de la psicología, sino el principio mismo que rige las relaciones entre el hombre y el mundo, entre el individuo y la sociedad, determinando la fenomenología del comportamiento humano" (p. 68).

Esto nos lleva a reflexionar que el ser humano sin comunicación en cualquier ámbito de la vida no existiría. La comunicación expresa y transmite lo que ha estado interiorizado, se da una reciprocidad de información entre los

sujetos que intervienen. Es transmitir lo que pensamos a modo de intercambio con nuestro oyente.

Asimismo De la Mota (1988) expresa que:

“La comunicación es la ciencia que estudia la transmisión de unos mensajes directa o indirectamente de un emisor a un receptor y de este a aquél, a través de medios personales o masivos, humanos o mecánicos, mediante un sistema de signos convenidos”(p.161).

Este proceso que se da en la comunicación permite expresarnos, entender y ser entendidos y que haya una mayor fluidez en la conversación.

Según Berlo (1990) “En la comunicación intervienen una serie de elementos o factores claves para la comprensión del proceso, estos elementos son la fuente de información, el mensaje, los canales y el receptor o decodificador” (p.18).



Figura 1. Modelo de Berlo

De la misma forma, hay unas series de ruidos o barreras las cuales entorpecen la transferencia de información como son:

- Falta de planeación
- Eventos difusos
- Alteración del mensaje
- Mala percepción del receptor
- Información expresada deficientemente
- Desgaste en la información
- Deficiencia en la iluminación
- Susplicacia en la comunicación
- Poco tiempo ante los cambios
- Exageración en la información
- Mensaje errado
- Distancia

Las empresas están formadas por individuos, de manera que debe haber una comunicación fluida, porque les permitirá relacionarse en su entorno, hacer uso de las relaciones humanas, llevar a cabo los objetivos trazados por la organización, dirigir los grupos y que se transmita la cultura organizativa.

La comunicación no solo es lo que se dice, ya que ésta va acompañada de los gestos, postura, tono de voz, el estado de ánimo que refleje la persona, contacto corporal, vestimenta, etc., y es donde interviene la comunicación verbal, dependiendo de cómo se comunique, podrá lograr una comunicación asertiva.

1.2. Organización

El término organización es definido como personas que se reúnen con el propósito de cumplir el objetivo, por el que fue creada. Este guarda similitud con lo expresado por Bartoli (1992) “La organización es a la vez la acción de organizar, el resultado de esa acción y el conjunto organizado en sí mismo” (p.90). Este alude a los colaboradores que van encaminados hacia un objetivo.

1.3. Comunicación organizacional

Martínez (2009) enseña que:

La comunicación organizacional es una herramienta de trabajo que permite el movimiento de la información en las organizaciones para relacionar las necesidades e intereses de ésta (sic), con los de su personal y con la sociedad (...). Asimismo, es un medio que, en conjunto, permite el desarrollo de sus integrantes para enfrentar los retos y necesidades de nuestra sociedad (párr. 3).

Podemos decir que la Comunicación Organizacional, trata de cómo se desarrolla la comunicación a lo interno de la empresa, la cual juega un papel fundamental, porque esta determina el triunfo o descalabro de la institución, en la que debe imperar una comunicación interna y externa efectiva y armoniosa.

Además, es uno de los instrumentos más trascendentales para que una empresa sea rentable y a la vez su personal este motivado, porque les

permite a los empleados relacionarse, posibilita el tráfico de información y difundir sus tareas.

Es necesario que los colaboradores puedan utilizar los canales de comunicación con responsabilidad y eficacia, que estén informados de manera apropiada, con el objetivo de que el clima laboral sea el adecuado ya que favorece al progreso personal y profesional del empleado.

Es vista por Fernández (2002) como:

El conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos (p.12).

Zelko y Dance (1965) ven la comunicación organizacional “como un fenómeno interdependiente entre la comunicación interna (ascendente, descendente y horizontal) y la comunicación externa (relaciones públicas, ventas y publicidad)” (s.p).

Según Goldhaber (1978) “la comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes. Esta percepción de la comunicación organizacional incluye cuatro conceptos clave: mensajes, red, interdependencia y relaciones” (p.23).

En el momento en que la comunicación sin importar el origen se ve afectada, termina deteriorando el ambiente laboral y por ende el clima organizacional, y en casos extremos incentiva a un cambio en la cultura. Para profundizar un

poco más en la comunicación organizacional, estaremos conociendo de manera más detallada la comunicación interna.

1.4. Comunicación interna

Capriotti (2009) define la comunicación interna como “el intercambio de información entre todos los niveles de una organización” (p.18). Por esta razón, la comunicación interna es un elemento muy importante que tiene gran repercusión en las organizaciones, ya que contribuye al logro de las metas y objetivos de la empresa.

Tello (2012) afirma que:

Toda organización debe desarrollar un sistema de comunicación efectivo que permita a todos sus miembros conocer y sentirse parte importante de la organización. Asimismo, debe hacer conocer los objetivos y planes específicos de ésta, orientando así el criterio y motivando a sus miembros para que trabajen a gusto y de manera armónica (p.17-18).

La comunicación interna, no solo se da con el líder sino con sus iguales, lo que les permite interpretar los mensajes, para que sean llevados a cabo en la empresa.

Para que haya una buena comunicación interna, deben establecerse planes, relaciones interpersonales amenas, programas y difundirse los mensajes de manera adecuada en la organización y un entorno laboral grato.

Chiang (2012) expresa que:

El objeto de la comunicación interna es que haya una cohesión del esfuerzo de todos los organizadores. La comunicación interna en la empresa constituye uno de los elementos centrales, para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de la organización empresarial (p.87).

La comunicación interna es fundamental en las organizaciones, ya que incentiva a que todos los colaboradores estén alineados a la misión y visión de la empresa. Posibilita que el personal conozca el trabajo de los demás, los supervisores se informan sobre el status de las metas establecidas, para así poder instruir y coordinar las labores a realizar.

Una comunicación interna sólida, fomenta que haya un mayor cumplimiento de las tareas e impulsa a que los empleados se sientan entusiastas en las actividades que realizan, comprometiéndose al logro de los objetivos.

Andrade, Chiang y García apuntan que la comunicación interna es uno de los ejes principales en la empresa, ya que trabaja en el fortalecimiento de la identidad de los empleados. Chiang (2012) afirma que una entidad sin comunicación interna no existiría.

Para Ruiz (2010) la comunicación interna es la transmisión de mensajes a lo interno de la institución. La finalidad es que se difundan las informaciones pertinentes a los planes de la organización y de manera unánime lograr los objetivos, esto se consigue: transmitiendo una información clara de las metas, relaciones afables entre colaboradores y directivos, además de mantener a los empleados motivados, según lo establecido por la empresa.

Hartline (2011) señala que el principal propósito de la comunicación interna es contribuir con la gerencia en cuanto al logro de los objetivos, que cada empleado los conozca y los entiendan, porque es lo que garantiza su efectividad.

En los últimos años la tendencia de las organizaciones es fortalecer la comunicación interna con el objetivo de construir una cultura organizacional y prestigio sólido y que tome cada día más notoriedad debido a su importancia. En la actualidad se permite a los colaboradores intervenir en los procesos y en las tomas de decisiones.

1.4.1. Tipos de comunicación

Tanto Etchegaray (2010) como Lacasa (2011) coinciden en que las organizaciones manejan dos tipos de comunicación, la **formal** Chiavenato (1999) establecida por la misma empresa, la cual debe cumplir 4 objetivos: inspeccionar, estimular, exteriorizar emociones y comunicar según (Robbins, 2004, p.287) y es la más empleada en las organizaciones.

En cuanto a la **comunicación informal** se da de manera natural cada vez que un colaborador se comunica con otro compañero, donde no hay un canal determinado de comunicación.

La **comunicación verbal**, es expresada a través del lenguaje la cual puede ser oral (conferencia, juntas, conversación, etc.) y escrita (boletín interno, oficios, convocatorias, encuestas al personal, circulares, etc.) de acuerdo a (Pérez & Candale, 2010).

Slocum (2009), establece que la **comunicación no verbal** es primordial para la comunicación verbal, ya que son el complemento de la una con la otra, de

esta forma se puede transmitir de manera eficaz el mensaje en la organización.

El investigador Albert Mehrabian (1971) descompuso en porcentajes el impacto de un mensaje:

El 7% es verbal, 38% vocal (tono, matices y otras características) y un 55% señales y gestos. El componente verbal se utiliza para comunicar información y el no verbal para comunicar estados y actitudes personales. Este investigador, afirma que en una conversación cara a cara el componente verbal es un 35% y más del 65% es comunicación no verbal (p.42-43).

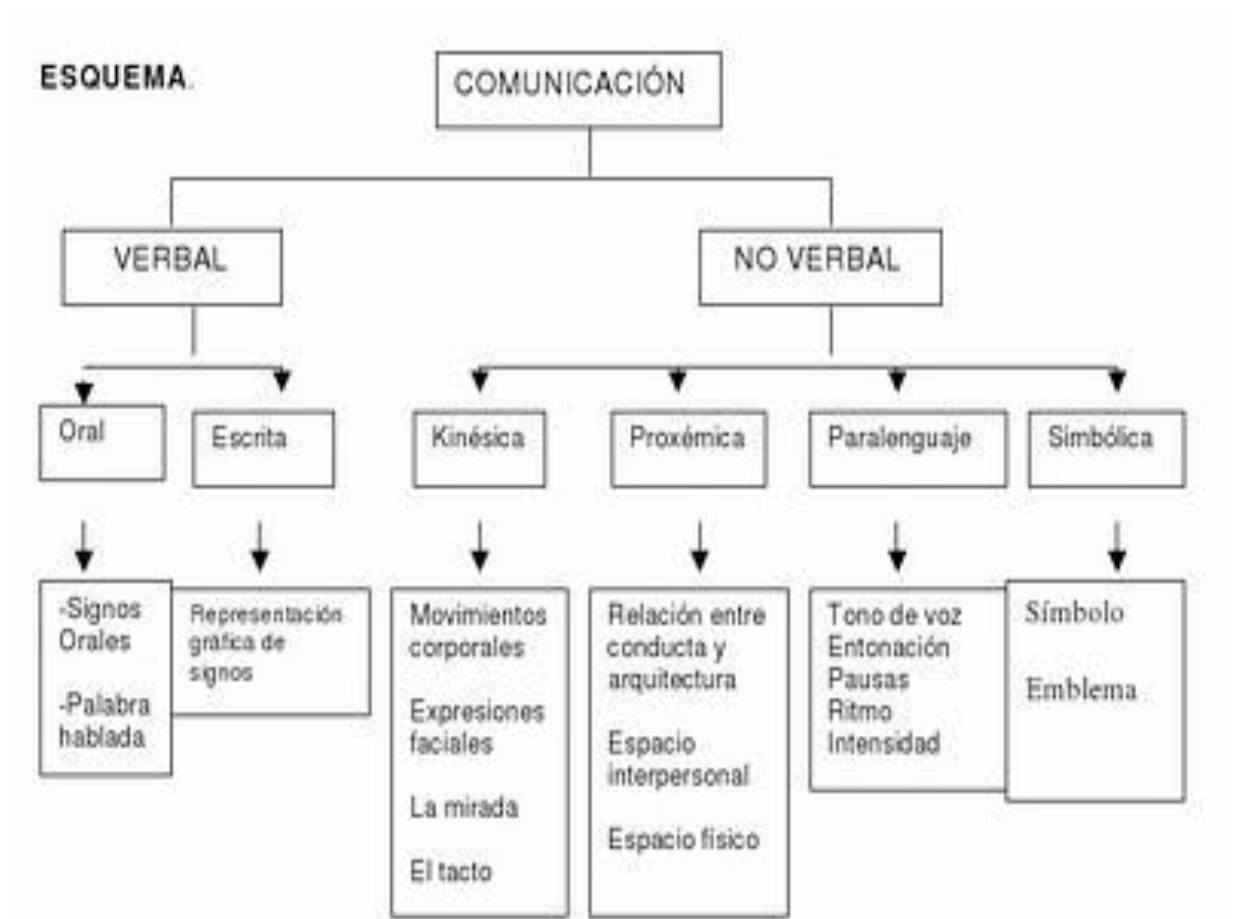


Figura 2. Comunicación Verbal y No Verbal

<http://lengua-literatura1eso.blogspot.com/2014/09/comunicacion-verbal-y-no-verbal-1-eso.html>

En las organizaciones es muy importante el flujo de la comunicación en diferentes caminos, ya que esto permitirá el logro de las metas, estas se clasifican de la siguiente manera:

La **comunicación descendente**, la cual emana desde las jerarquías superiores de la empresa hacia los colaboradores, garantizando que haya deferencia entre los cargos, a través de diversos medios (órdenes, normas, información, políticas, instrucciones, circulares, memorandos, oficios, resoluciones, manual del funcionario y/o inducción, boletines informativos, folletos, correos electrónicos, periódico interno, reuniones de trabajo y/o

informativas, entrevista individual, carteleras, intranet, seminarios y/o talleres etc.), lo que les permite que las tareas se realicen con mayor facilidad (Ivancevich, 1997).

La **comunicación ascendente** modalidad donde la comunicación fluye de abajo hacia arriba, desde los subordinados hacia sus supervisores y directivos (Ivancevich, 1997).

Por lo tanto, la comunicación debe ser eficaz en la organización, es importante que los empleados desarrollen una comunicación que fluya desde abajo hacia los puestos más altos (recomendaciones, buzones, informes, encuestas, reclamaciones, vía telefónica, etc.).

Barnard (1935), reseña que los empleados necesitan establecer un vínculo con sus colaboradores, dando paso a lo que conocemos como **comunicación horizontal**, en la cual los implicados corresponden a la misma categoría se comunican a través de reuniones de trabajo entre servidores de diferentes áreas, informes, comunicaciones entre dependencias y redes sociales.

En cada corporación, según la ubicación del empleado en el proceso de comunicación, jugará un papel preponderante en el mismo. Esas distribuciones se conocen como redes de comunicación.

Estas pueden ser centralizadas y descentralizadas según Trelles (2002). En las primeras, la comunicación es liderada por una sola persona. En el caso de las descentralizadas los colaboradores se relacionan entre sí, sin que nadie se atribuya el rol de líder.

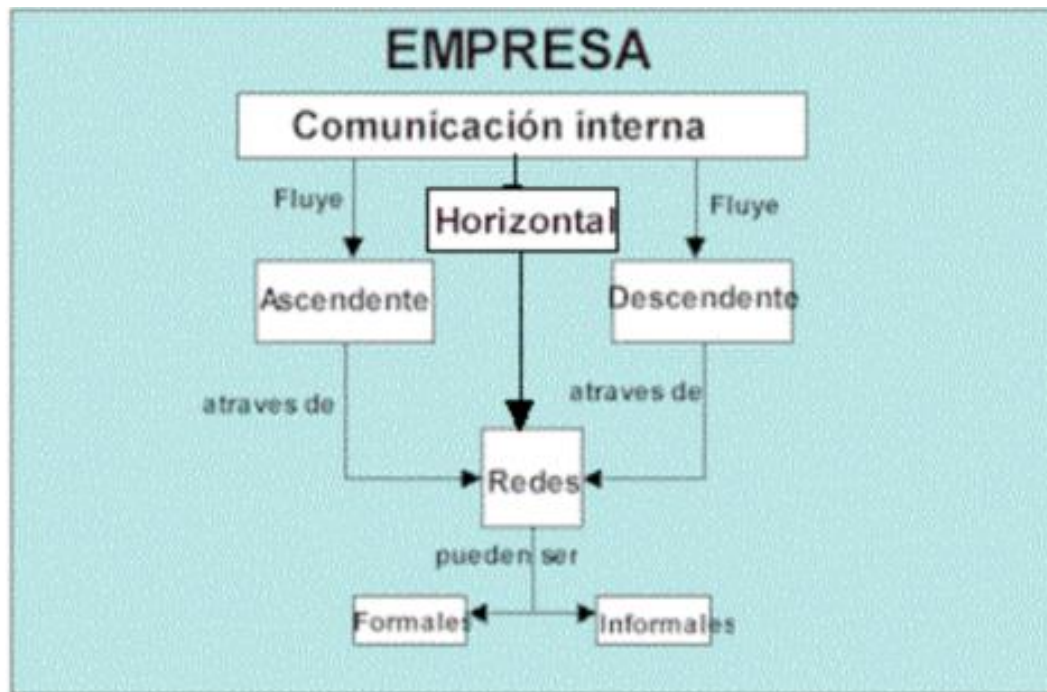


Figura 3. Redes de Comunicación por Hersey

Estas estructuras son sumamente importantes porque de ellas depende la efectividad de la comunicación, la cual puede tener una incidencia determinante en el clima laboral de la organización.

Comunicación en cadena

Trata de la comunicación entre un jefe y un subalterno en la que también incorporan a los demás empleados de la organización.

Comunicación circular

Esta comunicación se da en un equipo, y luego ellos transmiten la información a los colaboradores cercanos.

Comunicación Free Flor

Los integrantes del equipo se comunican entre sí.

Comunicación invertida

Al subordinado se le autoriza conversar con el supervisor de su jefe.

1.5. El clima organizacional

El clima organizacional es la impresión que tiene el empleado del ambiente laboral existente en la organización, el cual ejerce gran peso sobre la conducta de colaboradores. En base a esto, Chiavenato (2008) expresa que:

El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, ligado a la motivación del personal, e indica de manera específica las propiedades del ambiente de trabajo; es decir, aquellos aspectos de la institución, los cuales desencadenan diversos tipos de motivación entre sus miembros (p.212).

Asimismo, Goncalves (2000) concuerda con lo expresado por Chiavenato, ya que ve el clima organizacional “como elemento fundamental unido a las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y los procesos que ocurren en un medio laboral” (p.97).

Sobre la base de las ideas expuestas, se infiere que el clima organizacional está formado por las percepciones de los individuos con relación a la empresa donde labora, creándose criterios de la misma, interpretando todo lo que ve en su entorno desde la conducta, productividad hasta su satisfacción laboral.

El entorno laboral tiene una gran repercusión en la satisfacción laboral, por lo que muchas organizaciones vienen preocupándose por ofrecer un lugar que tenga un ambiente agradable para sus empleados.

En este contexto, Brunet (2011) indica que el clima organizacional muestra las particularidades de la empresa y el estilo de dirección, revelando así la identidad de la organización. Además ejerce un dominio en el rendimiento, producto de la forma en que laboran y se comunican con el medio que les rodea (Rubio, 2005)

Brunet (2011) define el clima organizacional como "la atmósfera intangible o estilo particular que se da dentro de una empresa y que opera de manera positiva o negativa, lo que dificulta o favorece alcanzar los objetivos del negocio" (p.13). Cada organización posee su propio estilo que la distingue entre las demás; el ambiente es determinante para mantener un buen clima, tomando en cuenta que este incide en el desempeño de los colaboradores, siendo preponderante los factores socio- psicológicos de la empresa.

Los empleados necesitan sentirse involucrados en la empresa y esto se logra, cuando se les proporciona un ambiente apropiado, para poder dar lo mejor de sí. Esto les permite una mayor identificación con su empresa, cohesión entre los grupos de manera que puedan minimizar las situaciones negativas que se presentan y potenciar la motivación.

La insuficiencia de canales de comunicación, no permite que el personal se sienta que forma parte de ella, trayendo como consecuencia que no haya un compromiso para el logro de las metas.

En algunos casos el comportamiento altivo de los directivos, la falta de recompensas laborales, el yugo que se impone a los empleados y la escasez de reconocimiento repercute significativamente de forma negativa en la productividad de los colaboradores.

De ahí la importancia de un reconocimiento a tiempo o una corrección en caso de ser necesaria y sobre todo enseñarle a cómo mejorar. Y no menos significativo, provocador de grandes situaciones adversas está el desbalance de la igualdad en cuanto a sueldos y compensaciones entre el personal de un mismo nivel.

Un ambiente no grato trae como consecuencia la estampida del personal hacia nuevos horizontes, no pudiendo la empresa conservar los talentos y en caso extremo llevar a la debacle a la organización. Otros riesgos que suscitan ante un ambiente hostil están: rotación de empleados constantemente, conflictos, disputas, bajo rendimiento, etc.

Para resarcir un entorno desfavorable, es aconsejable que los superiores hagan una intervención, instituyan canales de comunicación adecuados y reestructuren las áreas.

Brunet (2011), afirma:

El clima organizacional involucra otras variables que pueden condicionar el medio ambiente de trabajo, tales como liderazgo, cultura, estructura, procesos organizacionales, participación en la toma de decisiones, comunicación e involucramiento, entre otros; por lo cual es importante determinar cómo interactúan estos elementos con la finalidad de mejorarlos en función de la satisfacción del personal, así como la productividad empresarial (p.14).

Vale la pena invertir en tener un clima organizacional propicio, debido a que el factor humano es lo principal en una empresa y es necesario que sea valorado. Cuando el personal recibe mucha presión, los logros no serán

efectivos a largo plazo y tarde o temprano repercutirá en la cultura organizacional, a su vez en la comunicación con los usuarios y podría provocar el cierre de la empresa.

Dentro de los beneficios de un buen clima laboral se encuentran: trabajo en equipo, comunicación, sentido de pertenencia, innovación, obtención de logros, organización, etc. favoreciendo que los empleados se sientan motivados, alcancen las metas y haya una fidelidad de parte de los colaboradores. Además, motiva a que se introduzcan mejoras, capacitación, promociones, etc., con el objetivo de producir cambios de actitudes y comportamientos en el personal.

Los profesores Litwin y Stringer (1968), en su teoría instauran nueve aspectos que influyen en el clima organizacional, los cuales revelan el clima existente en una organización como son: estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad (s.p.).

La función principal del clima organizacional es contribuir a que el personal asimile que es pieza importante de la organización, que perciba que es protegido en su trabajo y que se sienta con la plena libertad de externar su pensamiento.

Funciones del clima organizacional

1. Desvinculación

Lograr que el grupo que actúa mecánicamente, que "no está vinculado" con la tarea que realiza, se comprometa.

2. Obstaculización

Aprovechar el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con lo rutinario, para que se vuelvan útiles.

3. Espíritu

Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

4. Intimidad

Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.

5. Alejamiento

Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.

6. Énfasis en la producción

Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.

7. Empuje

Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

8. Consideración

Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.

9. Estructura

Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal.

10. Responsabilidad

El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer.

11. Recompensa

El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.

12. Riesgo

El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?

13. Cordialidad

El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.

14. Apoyo

La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

15. Normas

La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

16. Conflicto

El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

17. Identidad

El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.

18. Conflicto e inconsecuencia

El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.

19. Formalización

El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.

20. Adecuación de la planeación

El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.

21. Selección basada en capacidad y desempeño

El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.

22. Tolerancia a los errores

El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar. Estas funciones fueron citadas de:
<http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>

El clima laboral es una pieza clave de la comunicación organizacional, mide cuan satisfecho se encuentra el personal y determina los elementos que son favorecedores o no.

1.6. Cultura organizacional

Todas las empresas tienen culturas, pero estas no tienen el mismo efecto en la conducta de los colaboradores. Las culturas que han sido fortalecidas son aquellas en las que los valores de la organización han sido establecidos y divulgados, de la aceptación de los valores dependerá que el personal asuma el compromiso, lo que permitirá que haya un fortalecimiento de la cultura.

Para Costa (2004) “la calidad de la atención de los empleados, experimentada y vivida directamente con el público en el mundo de los servicios, es en sí un valor, y a su vez, un distintivo fuerte de la personalidad tangible (a través de la imagen) de la empresa” (p. 66). Es de suma importancia resaltar que las organizaciones triunfadoras trabajan en el fortalecimiento de su cultura apoyándose en una comunicación efectiva.

Bretones y Mañas (2008) apuntan que la "cultura es un conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias, y valores, que caracteriza a un grupo humano aplicado al ámbito restringido de una organización, institución, administración, corporación, empresa o negocio" (p.69).

Chiavenato (2008) define la cultura organizacional como: "El conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidas por todos los miembros de la organización" (p.143).

Se puede observar la similitud de los conceptos tanto de Bretones y Mañas como el de Chiavenato donde la cultura es la identidad de la empresa y es el reflejo del estilo de dirección que se realiza.

Dentro de la cultura organizacional encontramos varios componentes los cuales son esenciales en toda institución, como son:

Los **valores** definidos por Chiavenato (2008) como "las razones importantes para que las personas puedan hacer lo que hacen. Sirven como justificaciones aceptadas por todos los miembros. En muchas culturas organizacionales los valores son creados por los fundadores de la organización atendiendo a su misión" (p.145).

En una definición más llana, es como la empresa hace las cosas. Estos son los pilares de la empresa, los cuales deben ser declarados y explicados de manera clara, para que estos sean impregnados en todo el personal y haya un buen funcionamiento de la organización. Además de ser divulgados para que sean puestos en práctica en la vida laboral y deben ser visualizados en todo el quehacer empresarial.

La organización debe implantar un ambiente en la que los valores sean socializados, lo que ayudará a que la empresa sea más rentable, haya un clima armonioso, relaciones estables y los empleados tengan un sentido de pertenencia, contribuyendo todos al logro de los objetivos trazados.

Davis y Newstrom (2006) definen las normas como "aquellos requisitos en una organización para el comportamiento de sus miembros" (p.107). Estas son instrucciones utilizadas para regular y evitar situaciones que puedan suscitar y afectar la organización. Debe ser eficaz, de fácil lectura, aceptadas y actualizadas, para que se pueda cumplir a cabalidad.

Gibson (2009) declaró las **creencias**, como la forma en que los colaboradores piensan, disciernen y sienten en su ambiente laboral sobre el logro a alcanzar, la relación con los otros miembros y el trabajo realizado por los demás compañeros.

El **liderazgo** es la responsabilidad de conseguir que los empleados trabajen para que se puedan lograr las metas de la organización.

"La motivación se refiere a estados internos que activan y dirigen las conductas hacia fines y metas definidas" (Marcano, 2006, p.96). En la actualidad, las empresas captan personas que sean idóneas, con madera de liderazgo, que posean cualidades naturales y disposición para relacionarse, ya que el simple hecho de tener conocimientos técnicos y teóricos no es lo esencial.

Personas que asimilen la motivación, lo que les permitirá tener un mayor desarrollo profesional y por ende contribuir con el éxito de la empresa. Entre los factores que forman parte de la motivación de un empleado se encuentran: formación, incentivos.

Robbins, (2008) plantea la participación como “el proceso participativo que aprovecha toda la capacidad de los empleados y está destinado a fomentar el compromiso con el éxito de la organización” (p.73).

La participación es la oportunidad que se les otorga a los empleados de poder decidir y conducirse en cualquier función que se le asigne y así la organización aprovechar el conocimiento que estos posean, además de que se comprometan al logro de los objetivos.

Lee y Chang (2008) describen la satisfacción laboral como “una actitud general que el individuo tiene hacia su trabajo” (p.733). Es el bienestar que siente el empleado, cimentado en los valores y creencias que va adquiriendo desde que ingresa a la empresa.

Además de la comunicación interna, se estará describiendo la comunicación externa, la cuales forman parte importante de la comunicación organizacional y en conjunto son relevantes para la comunicación de crisis.

1.7. Comunicación externa

Para Kreps (1995) “la comunicación externa en las organizaciones implica dar y recibir información entre las organizaciones y sus entornos relevantes” (p.254-257). La comunicación externa permite exhibir la imagen institucional forjando valor y confianza en los stakeholders, ante quienes debe crear una comprensión que beneficie la comunicación entre ambos.

Se puede decir que a través de la comunicación externa la empresa interactúa con sus públicos externos, con el objetivo de mostrar la información a su entorno, de manera que pueda recibir un feedback de estos, lo que le garantizará una gestión eficaz.

El objetivo de la comunicación externa es dar a conocer la filosofía de la empresa, su cultura, su identidad. Así dan a conocer los productos que fabrica o servicios que ofrece, además el fin de la misma es lograr que los clientes intermedios y consumidores finales de la organización o empresa, adquieran dichos productos y servicios, frente a lo que ofrece la competencia (García, 2007, p.34).

Muriel (1980) expone que

“la importancia de la comunicación entre la institución y sus públicos externos radica en que es a través de ella que la institución entra en contacto con su medio ambiente. Mediante la comunicación institucional externa el sistema institución transforma los insumos de información en productos de naturaleza comunicativa y los devuelve al medio ambiente para lograr la coordinación de los objetivos de la institución con los de sus públicos” (p.49).

De este entorno es, donde las organizaciones adquieren las provisiones indispensables para el desarrollo de sus competencias.

Es de sumo interés instaurar canales de comunicación con los clientes ya que es necesario darles un seguimiento y establecer el tipo de comunicación que se desea sostener, los cuales pueden ser desde asignar un portavoz hasta mantener contactos vía electrónica, entre otros.

La comunicación externa es trascendental para la reputación de la organización porque no solo les permite fidelizar, sino ser objeto de recomendación ante los usuarios y demás grupos de interés. Las empresas

se alimentan diariamente a través de los canales de información establecidos. Asimismo Kreps (1995) indica que “La comunicación externa se utiliza para proporcionar información persuasiva a los representantes del entorno acerca de las actividades, productos o servicios de la organización” (p.304).

1.8. Crisis y comunicación de crisis

La palabra crisis procede etimológicamente del griego *krino* que significa “evaluar”, “juzgar” o “decidir” (Kerchove, 1999, p.100). Surgió por primera vez en la antigua Grecia y se empleaba en el campo de la medicina (Béjin y Morin, 1976, p. 2).

La noción de **crisis** responde a un cambio repentino entre dos situaciones, cambio que pone en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización, porque entre las dos situaciones (la situación anterior y la situación posterior a la crisis) se produce un acontecimiento súbito (inesperado o extraordinario) frente al cual una organización tiene que reaccionar comprometiendo su imagen y su equilibrio interno (como organización) y externo (como institución) ante sus públicos” (Piñuel, 1997, p.167).

Jim Lukaszewski (1997) enseña que “no todas las crisis son problemas, pero no todos los problemas son crisis” (p.6-7). Las crisis son sucesos que pueden provocar impacto de corta, mediana o larga duración y afectar la imagen de la organización. En el caso del **Issue**, son situaciones que en sus inicios no afecta la reputación, pero deben ser atendidas de inmediato para impedir que genere una crisis como tal.

Conocer la diferencia entre la crisis y el issue, nos puede ayudar a tomar las decisiones más efectivas, tomando en cuenta que cada una lleva un tratamiento diferente y no se puede reaccionar igual. Las crisis surgen de manera imprevista, razón por la que muchas empresas no se preparan antes de que ocurran. El concepto de crisis se ha utilizado en diferentes disciplinas como la psicología o la etiología, economía, historia, sociología, política, psicología, etc.) (González, 1998, p.23).

Vistas las variables que preceden el tema a describirse a continuación, podemos adentrarnos a lo que conocemos hoy día como **comunicación de crisis** en la que Barquero, J. y Barquero, M. (2007) la describen como:

El incidente que afecta el equilibrio de la empresa, comprometiendo el logro de sus metas trazadas, su estabilidad financiera y, quizá más notoria sea la ruptura en la percepción de la empresa, es decir, el rebote en la reputación de esta (p. 273-283).

Las crisis en una organización desequilibra desde la máxima autoridad hasta los colaboradores, por lo que deben ser tratadas inmediatamente se generan. Entra en juego demasiados aspectos los cuales pueden llevar a una institución al borde del precipicio, si no es enfrentada con las herramientas que nos brinda hoy la comunicación.

Es vista como una situación grave que afecta a la empresa/institución/figura pública en alguna de sus funciones y con potencial de escalar en intensidad y/o perjudicar a sus públicos clave o grupos de interés y/o generar un impacto negativo en los medios y/o crear una imagen negativa ante la opinión pública y/o afectar los resultados o la viabilidad de la entidad/persona (Saura, 2005, p.13).

En los momentos de crisis es donde hace su entrada la comunicación como instrumento esencial, tratando de detener la crisis utilizando los canales adecuados, de manera que los mensajes fluyan tanto a lo interno de la organización como a lo externo. Además, de minimizar a todo costo la pérdida de imagen organizacional, ya que el descuido de la confianza obtenida, pudiera afectar la reputación ganada a través de los años.

El objetivo principal que busca la comunicación en una situación de crisis es lograr que tanto el público interno como externo, crean en la veracidad de la información que genera la organización (Cornadó, 2000).

Las crisis organizacionales confronta a las empresas con su ambiente; las actividades, metas y objetivos, pueden verse afectadas de manera parcial o total.

Butelman (1998) refiere a un grupo de ideas a las que apunta el concepto de crisis:

- Perturbación y ausencia rápida de solución.
- Desorden e incertidumbre asociada a parálisis.
- Bloqueo y desbloqueo.
- Contradicción y paradoja
- Transformación y cambio (p.187-189).

Las crisis pueden ser operativas y comunicacional y según Villafañe (1998), abarcan 4 etapas:

- Identificación de la crisis.
- Enfrentamiento de la crisis.
- Resolución de la crisis.
- Gestión de la postcrisis (p.304-309).

Para contrarrestar las etapas anteriores es necesario: producir información, divulgarla, conciliar y evaluar. Uno de los instrumentos indispensables y muy utilizados en los conflictos se encuentra el discurso de crisis, el cual debe ser claro, preciso y conciso a la hora de enfrentar la situación que se haya presentado.

Sin embargo, Costa (2004) es más explícito en cuanto a los pasos fundamentales a la hora de enfrentar una crisis de comunicación y los plantea de la siguiente manera:

1. Detectar señales de alarma que puedan desencadenar situaciones críticas, dentro o fuera de la organización. Dichas señales de alarma pueden ser tanto internas como externas. Lo importante es avisar al Dircom, para que pueda tomar las medidas pertinentes.
2. Analizar los contenidos del rumor y decodificar su intencionalidad. Esto se refiere a confirmar la fuente y veracidad del rumor además se debe actuar con precaución y agilidad para evitar la propagación del rumor.
3. Elaborar estrategias de respuesta y definir los objetivos. Para esto se deben tener en cuenta las siguientes circunstancias:

Grado de gravedad relativa y sus implicaciones:

- grave con fuertes implicaciones
- grave, también con implicaciones
- Menos grave, sin implicaciones.

Fiabilidad: la veracidad del problema. ¿Si el rumor es cierto o falso? ¿Si es creíble o no creíble? ¿Está argumentado con pruebas, hechos y datos?

Alcance del problema: ¿Qué niveles o estamentos o departamentos pueden estar amenazados por la crisis? ¿Si apunta a personas concretas de la organización? ¿Puede la crisis afectar el funcionamiento operativo, a cuestiones económicas, a la imagen pública o reputación de la empresa? ¿Puede causar daños a otras personas?

Extensión:

- Externa con trascendencia internacional o nacional
- Externa a nivel local
- Interna, con implicaciones externas
- Interna
- Duración previsible:
 - Muy larga
 - Larga
 - Corta
 - Muy corta.

Estos parámetros deben analizarse en conjunto, ya que estos brindan una visión integral de la crisis.

4. Activar el gabinete de crisis, según lo definido en el manual, que había sido elaborado previamente. La comunicación tiene un papel fundamental en el tratamiento de la crisis, en la obtención de información, en las relaciones con los líderes y con los medios de difusión, en la gestión de comunicación interna favorable en el desenlace positivo del conflicto.

5. Decisiones que hay que tomar:

- Como la norma general seguir un ritmo sostenido de la información.
- Darla inmediatamente en cuanto sea posible así sea de forma parcial.
- Reconocer con rapidez que una información oficial dada es errónea.
- Mantener los mensajes coherentes con el tiempo
- Reforzar la congruencia de la comunicación, sea interpersonal o mediática
- Designar un portavoz oficial que represente a la empresa
- Hacer que la comunicación llegue a todos los miembros de la organización.

6. Lo que hay que evitar:

- Actitudes que descalifiquen a la empresa: la falta de humildad
- Las declaraciones tranquilizantes: los empleados, los medios y los afectados necesitan la información, no el ser tranquilizados.
- El silencio y la falta de comunicación.
- Todo debe ser justificado y argumentado.
- Nunca descargar la responsabilidad en otros.
- Mostrar que la empresa se hace cargo de la situación
- Considerar que la credibilidad de la empresa será juzgada, al no dar informaciones elementales.
- La ausencia total de información se presta para rumores y desconfianzas.

7. Volver a la normalidad (p.177-178).

1.9. El vocero

Aragonés (1998) nos dice que el “vocero es la fuente fidedigna de las informaciones que hagan referencia a la empresa, o a otras que afecten al sector” (p.162). El vocero es la persona designada en una organización, para conducirse ante los medios de comunicación, el cual debe ser entrenado con antelación para que pueda afrontar cualquier crisis que se presente.

Dependiendo de cómo se dirija a las audiencias, podría producir un impacto positivo o negativo. Cumple un rol muy importante y debe ser creíble, diáfano y natural, para que pueda sostener una comunicación con sus públicos concibiendo una apreciación saludable y dispuesta al dialogo.

CAPÍTULO 2.

PROPUESTA DE UN “MANUAL DE GESTIÓN DE COMUNICACIÓN ORIENTADA A CRISIS PARA UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA. CASO: MINISTERIO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA”.

1. Ministerio de Administración Pública

1.1. Antecedentes

El Ministerio de Administración Pública (MAP) tiene su origen el 22 de noviembre de 1965, con la creación de la Oficina Nacional de Administración y Personal (ONAP), mediante la Ley Núm. 55 de la referida fecha, que crea e integra el Consejo Nacional de Desarrollo, a fin de sentar las bases que permitieran realizar la reforma administrativa del Estado, a través del estudio sistemático de la Estructura Organizativa y el funcionamiento de las instituciones que conforman la Administración Pública, así como implantar un régimen de Administración de Personal basado en el mérito.

Desde su creación, este Ministerio ha venido desarrollando las funciones de asesoría en las áreas administrativas de organización, procedimientos, administración de personal y adiestramiento. El 14 de enero de 1967, se dicta el Decreto No. 878 que declara de interés nacional la capacitación de todo el personal público y pone esta función a cargo de la Oficina Nacional de Administración y Personal (ONAP).

Con el auspicio del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) se elaboró en el año 1968, el primer diagnóstico del Sector Público, que sirvió de punto de partida para que la ONAP realizara otros estudios e investigaciones en diferentes organismos que componen la Administración Pública.

El 20 de mayo de 1991, y luego de 30 años de intentos por obtener un instrumento que reivindicara los derechos de los empleados públicos, se promulga la Ley Núm. 14-91 de Servicio Civil y Carrera Administrativa, que consagra específicamente la ONAP como Órgano Central del Sistema de Servicio Civil y Carrera Administrativa, para el establecimiento y desarrollo de un sistema moderno de Administración de Personal.

Más tarde, el 29 de marzo de 1994, el Poder Ejecutivo dicta el Reglamento Núm. 81-94, de aplicación de la Ley Núm. 14-91, de Servicio Civil y Carrera Administrativa, mediante el cual se crea el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), que se encargaría de las labores de capacitación y adiestramiento de los empleados públicos, funciones que hasta ese momento habían estado a cargo de la ONAP.

Otro de los aspectos a tomar en cuenta dentro de este proceso, es que para el año 2005, se suscribió un convenio para la instalación de un Equipo de Mejoramiento, en la Oficina Nacional de Administración y Personal (ONAP), para fortalecer la capacidad rectora del gobierno en materia de Personal y Administración, en el corto plazo, así como establecer las bases que permitieran la construcción de una Administración Pública modelo, que resultara atractiva a profesionales calificados en el mediano y largo plazo.

Esto se logró con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), a través del Programa de Apoyo a la Reforma y Modernización Administrativa (PROREFORMA), ejecutado por medio del Secretariado Técnico de la Presidencia (STP), que más tarde se convirtió en Secretaría de Economía, Planificación y Desarrollo (SEEPyD) (hoy Ministerio).

Mediante el Decreto No. 516-05 del 20 de septiembre del 2005, se crea el Premio Nacional a la Calidad y Reconocimiento a las Prácticas Promisorias

en el Sector Público, con el objetivo de promover la mejora de la calidad en el servicio público y de destacar a las organizaciones que muestren prácticas promisorias y avances importantes en el servicio al ciudadano. En el mismo se responsabiliza a la Oficina Nacional de Administración y Personal (ONAP) de la organización y desarrollo de dicho premio, el cual debería ser entregado en el mes de noviembre de cada año.

El 28 de diciembre del año 2006, a través de la Ley No. 496-06, se crea la Secretaría de Estado de Economía, Planificación y Desarrollo (SEEPyD), y establece que la Oficina Nacional de Administración y Personal queda adscrita a dicha Secretaría. Para ese mismo año, continuando el proceso de Reforma y Modernización del Estado iniciado a través de PROREFORMA, en materia de fortalecimiento y transparencia de la Administración Pública, se crea el Sistema de Administración de Servidores Públicos (SASP), mediante el Decreto Núm. 558-06, el cual constituye una plataforma tecnológica para facilitar la gestión en la red de los subsistemas técnicos de personal, de una forma ágil, segura, transparente, eficaz y oportuna.

A partir de ahí, se formó una comisión para que redactara un anteproyecto de ley que se denominó de Función Pública. Tras someterse a la consideración de distintos órganos, entidades de la Sociedad Civil y personalidades relacionadas o interesadas en la mejora de la calidad y de la gestión de la Administración Pública dominicana, fue objeto de largas discusiones y modificaciones, hasta que finalmente quedó aprobada en ambas Cámaras Legislativas la Ley Núm. 41-08 de Función Pública, que crea la Secretaría de Estado de Administración Pública.

Esta ley fue promulgada por el Presidente de la República, el 16 de enero de 2008, la cual deroga la Ley Núm. 14-91 y su Reglamento de aplicación y transforma la Oficina Nacional de Administración y Personal (ONAP) en la

Secretaría de Estado de Administración Pública (SEAP), Órgano Rector del Empleo Público y de los distintos sistemas y regímenes previstos en esta Ley. Posteriormente, con el Decreto Núm. 56-10, de fecha 6 de febrero de 2010, se le cambia la denominación a Ministerio de Administración Pública (MAP).

Continuando con el Proceso de Reforma y Modernización del Estado, en el marco de la cooperación de la Unión Europea para la Reforma de la Administración Pública, se ejecutó el Programa de Apoyo a la Reforma de la Administración Pública (PARAP) el cual articuló, dos líneas de acciones integradas y complementarias entre sí durante en el período septiembre 2011 a septiembre 2015, según la modalidad de enfoque programa parcialmente descentralizado.

El mismo benefició con asistencia técnica para la reforma de gestión institucional, a los Ministerios de Hacienda; Economía, Planificación y Desarrollo; Educación; Salud; entre otros; así como a la Sociedad Civil a través del Componente II de dicho proyecto.

Así mismo, continuando el esfuerzo de reforma de la Administración Pública de largo plazo, encabezado por la Unión Europea anteriormente referido, se diseñó e inició la ejecución a mediados del año 2013, del Programa de Apoyo a la Sociedad Civil y las Autoridades Locales (PASCAL) del 10mo. Fondo Europeo de Desarrollo, bajo la modalidad de Ejecución de Apoyo Presupuestario Sectorial.

Dicho programa está beneficiando a cincuenta Ayuntamientos, incluyendo el Distrito Nacional, a través de un programa piloto dirigido a reforzar las capacidades de planificación y gestión municipal, la cual se deberán traducir

en una mayor cobertura de servicios y calidad de los mismos entregados a las diferentes comunidades.

De igual forma, el Ministerio de Administración Pública da continuidad al desarrollo de los trabajos en todos los estudios y evaluaciones pertinentes, a fin de implantar la Carrera Administrativa en todos los organismos del Poder Ejecutivo, Organismos Especiales y Ayuntamientos, así como la Ley Núm. 247-12 Orgánica de la Administración Pública y su Reglamento de Aplicación para racionalizar el Estado, con el propósito de establecer una unidad de la Administración Pública, cumplir con las funciones esenciales del Estado y justificar la legitimidad de éste que es la misión de su existencia; procurando que la constitución perdure, para que el mismo pueda evolucionar a través del tiempo de manera sostenible y adecuarse a las transformaciones de la administración.

Actualmente, el Ministerio de Administración Pública, se mantiene impulsando el proceso de desarrollo y fortalecimiento institucional de cara a los nuevos tiempos, entendiendo el rol tan importante que debe desempeñar como Organismo Rector en materia de recursos humanos, fortalecimiento institucional, estructuras, procedimientos, evaluación del desempeño institucional y gestión de la calidad en las instituciones públicas.

BASE LEGAL

Las principales disposiciones legales referentes al Ministerio de Administración Pública son las siguientes:

- Constitución de la República proclamada el 13 de junio 2015, que consagra las bases fundamentales de organización y funcionamiento de la Administración Pública Nacional y Local.

□ Ley Núm. 1-12, que establece la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030, promulgada en fecha 25 de enero de 2012, a través de la cual abarca el ejercicio por parte del Sector Público nacional y local de sus funciones de regulación, promoción y producción de bienes y servicios, así como la creación de las condiciones básicas que propicien la sinergia entre las acciones públicas y privadas, para el logro de la Visión de la Nación de Largo Plazo y los Objetivos y Metas de dicha Estrategia.

□ Ley Núm. 41-08 de Función Pública del 16 de enero de 2008, que crea la Secretaría de Estado de Administración Pública, y sus Reglamentos de Aplicación Números 523-09, 524-09, 525-09, 527-09 y 528-09 y sus modificaciones.

□ Resolución Núm. 83-2012, del 25 de abril de 2012, mediante la cual se aprobó el Plan Estratégico del MAP 2012-2016.

□ Resolución Núm. 101-2012, que establece y especifica el número de Vice-Ministerios por cada cartera, con un máximo de seis, según dispuso la Resolución 07-2012.

El objetivo de este FODA, es identificar los elementos que inciden en el desarrollo de la institución con el fin de resaltar las fortalezas y que éstas eviten las amenazas, además de aprovechar las oportunidades para disminuir las debilidades. Este análisis señala, un cuadro situacional de la organización donde las fuerzas restrictivas internas son condiciones que actúan como débitos y afectan el desempeño de la organización.

FODA

<u>FORTALEZAS</u> • Liderazgo Institucional. (Por ser una organización única en su categoría). • Buen posicionamiento de la institución frente a la sociedad. • Personal altamente calificado. • Estabilidad del personal, por la inclusión en la carrera administrativa. • Clima organizacional bien valorado.	<u>OPORTUNIDADES</u> • Programa de ayuda internacional por organismos internacionales. • Certificación ISO. • Alianzas con instituciones, entidades sociales y académicas. • Ser modelo de otras organizaciones por la calidad en los procesos que implementamos.
<u>DEBILIDADES</u> • Deficiencia en la Comunicación interna. • Presupuesto insuficiente. • Escasez de personal en algunas de las áreas. • Infraestructura inadecuada. • Falta de coordinación y alineación entre las áreas. • Carencia de un Manual de Crisis.	<u>AMENAZAS</u> • Reducción del presupuesto. • Desconocimiento de la norma por parte de los tribunales Tribunal Constitucional y el CAT. • Alta rotación de los encargados de RRHH en las instituciones del gobierno central. • Falta de planificación estratégica en las instituciones.

Tabla 1. Análisis FODA

1.2. Filosofía Institucional

- **Misión**

Elevar los niveles de eficiencia y eficacia de la Administración Pública, para contribuir a la mejora continua de los servicios públicos y satisfacción de los ciudadanos, a través de la Profesionalización y el Fortalecimiento Institucional.

- **Visión**

Ser reconocido como órgano rector de la Administración Pública, por nuestros aportes a la profesionalización del empleo público, el fortalecimiento institucional y el impulso de la mejora continua de los servicios.

- **Valores organizacionales**

- **Vocación de servicio:** Estamos comprometidos, con dedicación, esmero, calidez y equidad, para la satisfacción de nuestros usuarios.
- **Transparencia:** Rendimos cuentas de nuestro accionar a la ciudadanía, abiertos siempre al escrutinio público.
- **Responsabilidad:** Asumimos el cumplimiento de nuestras atribuciones y deberes institucionales, entregando servicios y productos de acuerdo a los estándares de calidad establecidos.
- **Integridad:** Somos y actuamos con honradez, rectitud y transparencia, valorando la convivencia con los demás y con una actitud consecuente con los principios que profesamos.

1.3. Informe diagnóstico organizacional

Después de agotar los pasos en la realización de un diagnóstico organizacional al Ministerio de Administración Pública como la recopilación de información, haber realizado una encuesta (el cuestionario se le entregó a una muestra de 48 personas que representa el 15% de la empleomanía del MAP), la cual nos arrojó informaciones confiables y luego de analizar estos resultados, hemos encontrado los siguientes hallazgos:

El sexo femenino tiene una buena participación en la institución. Los empleados gozan de estabilidad laboral, debido a que la mayoría tienen más de 11 años y son liderados por el grupo de la mediana de edad. Asimismo, se observa tanto en el FODA como en los gráficos 4, 6 y 8 del análisis (ver anexo 3) una insuficiencia en la comunicación interna, por lo que esta variable debe ser trabajada y realizarse una ardua labor, porque en el momento en que surja una crisis puede afectarse seriamente el clima organizacional a través de los rumores y especulaciones, debido a que el personal no está adecuadamente informado de su rol ante una situación crítica.

Además, no reconoce el vocero; y no se hace partícipe a los colaboradores cuando hay dificultades internas o externas que puedan perjudicar la imagen institucional o el clima. La comunicación ascendente y descendente no está fluyendo, y no se están utilizando los medios ni canales. También se realizó un total de 6 entrevistas a viceministros y directores, los cuales apoyaron 100% la elaboración de la propuesta de una Manual de Crisis y la capacitación a los voceros de la organización, debido a que no sabrían cómo manejarse ante una situación de crisis.

En conclusión, la comunicación organizacional debe ser saneada aplicándose las medidas correctivas de lugar, para que la comunicación interna, externa y la cultura organizacional sufran el menor impacto posible.

Estos resultados avalan la importancia de realizar una propuesta, sobre la elaboración de un Manual de Gestión de Comunicación de Crisis para el Ministerio de Administración Pública. Su preparación, será muy valiosa para esta organización, debido a que se convertiría en una guía para el manejo de cualquier eventualidad que se presente de manera interna o externa. Se entiende que todo no va a estar contenido en sus inicios, pero sí se pueden tener los consejos básicos de cómo abordarlos. Este debe ser flexible de modo que se adapte a distintos contextos y sea revisado cada 2 años.

2. Marco General de las Crisis y su manejo en la Organización

Lo ideal en toda organización es que se puedan prevenir las crisis, esto garantizará la credibilidad y no se vea afectado el prestigio del que goza. Deben elaborarse tácticas y darse a conocer en toda la institución, para que sepan cómo manejarse ante los riesgos que se presentan y la mejor manera es a través de un Manual de Crisis, que contará con los puntos más importantes como son la identificación de posibles crisis, creación del comité de crisis, así como también la selección y formación del vocero.

2.1. Concepto de crisis y tipos de crisis que pueden afectar al MAP

Las crisis organizacionales, son circunstancias que aparecen de imprevisto pudiendo afectar su cotidianidad, las cuales pueden ser conocidas tanto en la parte interna como externa y representar una amenaza para su imagen.

Hay dos tipos de crisis que son las principales, y de donde se desprenden las demás, como es el caso de las evitables que son las que se logra detectar a tiempo y eliminarlas. En cuanto a las no evitables, son las que su procedencia es de la naturaleza, etc.

A partir de nuestra investigación, describiré los posibles escenarios de crisis que pueden afectar al MAP:

- **Crisis Tecnológicas:** Los sistemas informáticos no son infalibles y pueden ser perjudicados por motivos de una falla eléctrica, hackeo, etc.
- **Incidentes:** Cualquiera de los diferentes públicos del MAP.
- **Ataques:** Contra la propiedad o la integridad física de la empleomanía del MAP.
- **Uso incorrecto:** Imagen institucional.
- **Alteración de contenidos:** Por parte de la prensa.
- **Clima organizacional inestable.**
- **Salud:** Pandemias.
- **Política y Social:** Afectan la imagen organizacional y son de suma importancia para el sector gubernamental, ya que una ley o medida tomada por el ejecutivo que perjudique algún sector específico de la población puede estropear la naturaleza de la institución.

- **Desastres naturales:** Esta crisis no son pronosticables y pueden ser sorpresivas, las cuales afectan al ser humano y las infraestructuras. Tormentas, inundaciones eventos climáticos, sismos, etc.
- **De clima:** Una crisis a lo interno de la organización, pueden ser detectadas porque no surgen de la noche a la mañana y si no es tratada a tiempo puede detonar como una bomba.
- **Crisis financieras:** Las cuales pueden ser predecibles siempre que se cumplan los lineamientos de control estipulados por el sector bancario y la entidad financiera.
- **Seguridad:** Referente a la infraestructura.
- **Medio ambiente:** Cualquier elemento que pueda amenazar el bienestar de los usuarios y servidores.
- **Desastres:** Incendios, desplome de edificio, etc.
- **Crisis políticas:** Huelgas, terrorismo.

2.2.Elementos de la comunicación ante situaciones de crisis

Debido a la importancia del manejo de una crisis, es conocida la manera en que estas pueden afectar la imagen de la institución, además de su estabilidad. Las crisis son eventos que afectan negativamente el prestigio de una organización.

Es necesario mencionar los elementos de la comunicación que deben ser tomados en cuenta a la hora de enfrentar una situación de crisis como son:

Objetivos, estrategia, mensaje, públicos, tácticas y vocero.

Objetivos: Es como quiere la organización ser vista por sus públicos y el cuidado de su reputación.

Estrategia: Lo más recomendable es ser previsores, ante cualquier situación que ocurra que pueda afectar la credibilidad de la organización, por lo que se hace necesario recopilar informaciones de casos ocurridos con anterioridad, analizarlos y establecer las acciones para contrarrestar en caso de que ocurra. Si se ha incurrido en alguna falta debe ser aceptada, buscarse soluciones inmediatas que disminuyan el impacto negativo y su efectiva aplicación.

Mensaje: Este debe ser claro, preciso y conciso, saber en qué momento se debe comunicar y mantener el mensaje, ya que si se cambia puede perderse el hilo conductor de lo que se quiere transmitir a la audiencia.

Audiencias: Una vez se tienen definidos los públicos de interés para la organización, estos deben ser organizados por su importancia lo que permitirá saber enfocar el mensaje y como concentrar los esfuerzos para palear las situaciones de crisis que se presenten.

Tácticas: Este elemento nos muestra cómo lograr los objetivos, según el público. Se pueden realizar dentro de la organización encuestas, entrevistas, focus group con áreas claves como Directivos, Recursos Humanos, Departamento de Comunicaciones, Gestión del Cambio, Jurídica, entre otras. Además, una vez la situación surge se debe hacer las declaraciones de lugar y comunicados de prensa. Todo con el objetivo de recabar la mayor cantidad de información que permita manejo efectivo de la situación.

Vocero: Persona (s) designada (s) por la máxima autoridad, para dar el frente de manera oportuna ante la situación ocurrida.

2.3.Particularidades de una crisis

Los aspectos propios de una crisis son:

- 1-Detectar el origen y causas de la crisis.
- 2-Verificar si es interna o externa a la organización
- 3-Tipo de público.
- 4-Tiempo de respuesta.
- 5- Surgen de manera sorpresiva.
- 6-Información insuficiente a primera instancia para enfrentarla.
- 7-Pueden desencadenar otros eventos.
- 8-Desconcierto ante la posible pérdida de control.
- 9-En ciertos momentos pueden desenfocar a la organización.
- 10-Creencia de persecución.
- 11-Provocan pánico ante la incertidumbre.
- 12-Falta de previsión a mediano y largo plazo.

3. Manejo de Crisis en el MAP

3.1. Antecedentes de crisis ocurridas en el MAP.

Caso 1. Irregularidad en el manejo de recursos de una servidora pública (2006).

Se trató de una colaboradora de la Oficina Nacional de Administración Pública hoy Ministerio de Administración Pública (MAP), quien laboró hasta el año 2006 como Encargada del Departamento de Relaciones Internacionales la cual fue sometida luego de una investigación acerca de unas alegadas transferencias de dinero en dólares, sustracción de más de un millón de pesos y de escanear la firma del director de la entidad.

Además, por el supuesto uso de recursos económicos para beneficio personal. Según el sometimiento, dispuso de recursos durante la organización de seminarios internacionales auspiciados por el PARME, Pro-Reforma, la Oficina Presidencial de Tecnología de la Información y la Comunicación, entre otras entidades oficiales.

También se acusó de cobrar entre US\$350 y US\$800 a varios estudiantes por concepto de reinscripción en una maestría a distancia sobre gerencia pública.

Acciones:

Se efectuaron varias reuniones con los abogados pertenecientes al Depto. de Laborales, encargados de otras áreas y se facultó del caso a la área Jurídica de la ONAP.

Se le impuso la pena máxima establecida en la Ley 14-91 (Ley de Servicio Civil vigente en ese momento), que implicó el cese de sus labores y la duración de 5 años, sin poder ejercer un cargo en el gobierno.

Agotado este proceso el caso se dio a conocer a la opinión pública, realizándose una rueda de prensa en la que se expuso lo sucedido y los pasos que se estaban llevando a cabo; también se envió un comunicado en un periódico de circulación nacional informando que la Señora no pertenecía al staff de la Institución y que se desligaba a la ONAP de cualquier acción que ella tomara. Como consecuencia de la rueda de prensa la noticia fue difundida por diferentes medios.

Caso 2. Intento de violación al Sistema de Administración de Servidores Públicos (SASP). 2010

Este caso está vinculado a una servidora quien laboró hasta el 2010 en el área de Tecnología de la Información y Comunicación de la Secretaría Estado de Administración Pública (SEAP), hoy Ministerio de Administración Pública. Al que se atribuyó la responsabilidad de un intento de fraude contra empleados del Ministerio de Salud Pública a Judit Sánchez y a José Ramón Ureña, que fue detectado por el Sistema de Administración de Servidores Públicos (SASP). Fue realizado en confabulación con trabajadores de otras entidades.

Acciones:

Se inició una investigación a lo interno de la SEAP, luego se realizó una reunión interna a cargo de la Máxima Autoridad. El siguiente paso fue que se convocó una Rueda de Prensa, en la que se dio a conocer lo acontecido, la cual contó con la presencia de la Máxima Autoridad, Encargado de Tecnología de la Información y Comunicación (TIC), y el responsable del

SASP, además de que se le entregó una nota de prensa a los medios que asistieron. Por último, agotado el proceso de investigación interno e interinstitucional fue desvinculada de la institución y sometida a la justicia.

A pesar de que la institución no tiene un comité de crisis creado, en los dos casos las acciones fueron bien empleadas y acordes a las situaciones que ocurrieron. Hubo un buen manejo a lo interno y externo de la organización, lo cual no generó escándalos a través de los medios de comunicaciones ni ante las afectadas.

3.2. Clasificación de posibles crisis en el MAP



Para la clasificación de posibles crisis en el MAP, se utilizarán los siguientes colores alegóricos al semáforo: bajo (verde), medio (amarillo), alto (rojo), los cuales indicarán el nivel de la crisis que se presente:

Nivel Rojo:

Incidentes que pasan al ambiente externo y son atractivos a cualquier segmento de los grupos de interés afectando la gestión y seguridad del MAP.

Nivel Amarillo:

Sucesos internos, que pueden perturbar la gestión y seguridad del MAP, y de igual forma puede atraer a cualquiera de los grupos de interés.

Nivel Verde:

Eventualidades a lo interno de la organización, que no afectan las tareas que se realizan ni la seguridad del MAP, pero resultaría atractiva para los medios de comunicación y demás stakeholder.

3.3. Identificación de posibles situaciones de crisis que pueden afectar la imagen institucional

Objetivo: Alinear las acciones a seguir por el Ministerio de Administración Pública ante las posibles situaciones de crisis.

1-Infringir el Sistema de Administración de Servidores Públicos

Nivel de la crisis:

Alto

Medidas

Inspeccionar la seguridad del SASP.

Actividades

-Investigar a lo interno del MAP.

Resp. Director de Tecnología de la Información/Comité de Crisis

-Establecer las causas y plantear acciones para que no vuelva a ocurrir.

Resp. Director de Tecnología de la Información/Comité de Crisis

-Rueda de Prensa.

Resp. Departamento de Comunicaciones/Comité de Crisis/Vocero

-Si la situación fue generada por un colaborador del MAP, someterlo ante la justicia.

Resp. Comité de Crisis/Jurídica

-Informar a los medios de comunicación el proceso de la situación ocurrida.

Resp. Departamento de Comunicaciones/Comité de Crisis/Vocero

-Valorar la repercusión de dicha crisis en el Ministerio.

Resp. Comité de Crisis/ máxima autoridad

2- Desvío de bienes provenientes de Organismos de Cooperación

Nivel de la crisis

Alto

Medidas de Mitigación

Convocar Comité de Crisis y poner en marcha las acciones determinadas en el plan de acción.

Actividades

-Indagar sobre la situación y los implicados.

Resp. Comité de Crisis

-Ejecución del Plan de acción.

Resp. Comité de Crisis

-Informar a los medios de comunicación.

Resp. Vocero/Depto. De Comunicaciones

-Elaborar y entregar un informe a las autoridades.

Resp. Comité de Crisis

3-Destituciones masivas de servidores públicos por cambio de funcionarios en las instituciones públicas.

Nivel de la crisis

Alto

Medidas de Mitigación

Envío de circular por el Ministro de Administración Pública y visitas a las instituciones para que cumplan la Ley Núm. 41-08 de Función Pública, indicando los esfuerzos que se realizan en el país para el fortalecimiento de la Carrera Administrativa y Especiales.

Actividades

-Programar rueda de prensa, en caso de ser necesario.

Responsable: Departamento de Comunicación

-Enviar comunicaciones al o los funcionarios que incumplen la Ley 41-08 de Función Pública.

Responsable: Dirección de Relaciones Laborales

4-Imputación de corrupción (otras acusaciones) a la máxima autoridad y directivos de la institución.

Nivel de la crisis

Medio

Medidas

Investigación de la incriminación

Actividades de Control del Riesgo

-Examinar la acusación y difundir un comunicado a los medios de comunicación.

Resp. Comité de Crisis/Depto. de Comunicaciones

-Convocar a los colaboradores para esclarecer sobre la acusación del funcionario.

Resp. Comité de crisis/vocero/RRHH.

Realizar evaluación post crisis.

Resp. Comité de crisis/vocero.

5-Fraude en el proceso de Incorporación al Sistema de Carrera

Nivel de la crisis:

Bajo

Medidas

Analizar el proceso y origen del fraude.

Actividades

-Examinar las acusaciones y designar responsables.

Resp. Director de Sistemas de Carrera.

-Accionar acorde a lo investigado y lo descrito en el Plan de Crisis.

Resp. Comité de Crisis

-Difundir los mensajes establecidos a los medios de comunicación.

Resp. Depto. de Comunicaciones /Vocero

4. Crisis en las redes sociales

Como es de conocimiento de todos, las redes sociales han tomado un lugar relevante en cuanto a la importancia que tienen dentro de una organización. Por lo general, casi todas tienen varias cuentas y el MAP no es la excepción, ya que cuenta con facebook, twitter e instagram, la interacción que tiene con los cibernautas va en aumento cada día.

No solo es cuestión de que la marca comparta los mensajes, también es importante ver como los participantes han pasado de ser pasivos a activos, los cuales se mantienen a la expectativa ante cualquier error que se cometa, compartiéndolos para que otros lo conozcan, además de hacer eco de sus reclamos se convierten en vigilantes, ante todos los mensajes que sube la organización.

Lo primordial, es que se mantenga una actitud de escucha permanente, ser diáfanos, rápidos al responder ante la crisis que surja, lenguaje adecuado a las redes sociales y no estar a la defensiva cuando realicen comentarios negativos, porque resulta ser muy desfavorable a la institución.

No se debe pasar por alto la ofensiva de los trolls, cibernautas anónimos que les gustan contender a través las redes con mensajes agresivos, con el propósito de provocar a los demás usuarios y motivarlos a un enfrentamiento.

Además de lograr renombre a través de quien maneje la cuenta de la institución u otro usuario, lo hace por represalia y placer. La forma de contrarrestarlo es poniendo en práctica la frase “No alimentes al troll”, lo recomendable es no responderles e ignorarles y a ultima instancias bloquearlos.

Cuando estos aparecen, debemos tener bien claro que si formamos parte de la conversación, podríamos generar una crisis o agravarla. Estos no entienden, por lo que no vale la pena entrar en polémicas con ellos.

4.1. Puntos clave para contrarrestar una crisis en las redes sociales

Aunque en el MAP hasta el momento no se ha presentado una crisis por las redes, es necesario anteponerse y prepararse, debido al notable auge de las redes sociales. A continuación presentamos algunas claves para neutralizarlas.

1-Prever

El MAP debe tener bien claro el mensaje a subir a sus redes y estar preparados ante cualquier trending topic nocivo que pueda surgir, los cuales son provocadores de pánico y tener a mano la posible respuesta que desactive la crisis. Parte de la construcción de la imagen es construida a través de las redes, motivo por el cual las instituciones se esmeran en cuanto a lo que suben.

2-Constitución de un comité de crisis

MAP debe de constituir un comité de crisis, a quien tan pronto se genere en las redes se les alerte de inmediato. Los integrantes del comité deben conocer cuál es su papel, estar documentados y localizables ante cualquier eventualidad. Este será más eficaz mientras menos personas tengan integrada.

3-Trabajo en equipo

Es fundamental reconocer que ante un momento de crisis el gestor de redes sociales debe tener claro cuál es su papel, no debe trabajar por su cuenta, este debe estar en completa coordinación, guiándose siempre por las directrices dictaminadas por el comité de crisis, y lo plasmado en el Manual de Crisis.

4-Sal al frente de la crisis

Tan pronto el gestor de redes sociales o algún colaborador de la organización identifique cualquier situación que ponga en riesgo la imagen de la marca, debe generar una alerta al comité de crisis, para que le den un seguimiento y evitar que esta empeore. Mientras más tiempo se deje pasar sin enfrentarla, va en detrimento de la organización.

5-Aceptar los errores

En las redes sociales es de gran consideración el aceptar los errores, sin dejar de gratificar y retroalimentar a los ciudadanos clientes que siguen las redes sociales.

4.2. Pasos a seguir para enfrentar una crisis en las redes sociales

Hay que reconocer que en los tiempos actuales las crisis no solo se manifiestan a través de los medios de comunicación tradicionales, estas también se difunden a través del internet y las redes sociales, las cuales pueden ser propagadas por cualquiera de sus públicos a una gran velocidad. Esto exige una respuesta inmediata, la cual debe tener un seguimiento constante. Hay que tomar en cuenta que hay issues que no vale la pena

responder, pero sin dejar de darle seguimiento para evitar que se conviertan en una situación que afecte la organización.

El objetivo de este plan radica en puntualizar las acciones necesarias para gestionar la crisis en redes sociales. Seleccionar las palabras claves de los posibles ambientes generadores de crisis, esto permitirá tener una previsión al momento de presentarse la crisis.

Plan a ejecutarse, tan pronto inicia una crisis en las redes:

1. Analizar el nivel de la crisis.
2. Supervisión constante de la comunicación en las redes, hasta el final de las vacaciones.
3. Instituir alertas inmediatas, con palabras claves.
4. Participar y escuchar activamente, esclareciendo lo indispensable.
5. Definir el mensaje a divulgar en las redes.
6. Subirá las redes comunicado breve, entrevista vinculada al tema o video previamente seleccionado.
7. Establecer un punto de diálogo en la red en respuesta a los seguidores.
8. Informar a los colaboradores, por los medios de comunicación interna de la organización
9. Suministrar los medios de contacto para aclarar información según el grupo de interés.
10. Adecuar la información de los perfiles de Instagram, Facebook, Twitter y Página Web. En el caso de Facebook los mensajes pueden ser más amplios, donde se muestre transparencia, aceptar la culpa, excusarse y manifestar la pronta solución a la crisis.
11. Utilizar influenciadores que promuevan el mensaje.
12. Evaluar la postura de la empresa.

Es necesario precisar la respuesta que se va a enviar a las diferentes redes, porque cada una tiene particularidades diferentes a la hora de publicarse. En el caso del Twitter, se debe dar respuesta a los tweets recibidos sean positivos o negativos, dependiendo de la cantidad que se reciba estos se pueden responder a través de un post de preguntas y respuestas; además, añadir el hashtag para compilar las respuestas.

Cuando se habla del Facebook, al igual que en las demás redes debe responderse sin importar su implicación y a la vez vincularla a la página desde donde se publicó la primera información.

Como forma de anteponerse a las futuras crisis, es indispensable la creación de contenidos, una vez listos se van habilitando micro páginas en el caso de la página web y se mantienen ocultas, hasta el momento en que lo amerite. Asimismo, los perfiles de las redes sociales modificados; esto dará la oportunidad de actuar con la mayor rapidez

Dentro de estos contenidos se elaboraran los post de respuesta prototipos para las redes, todos siguiendo los lineamientos establecidos en el Manual de Comunicación de Crisis.

Una de las estrategias más utilizadas en la actualidad para no dar tiempo a que surjan los rumores, es distribuir la información a través de App móviles, la cual debe ser manejada en ese caso por un Oficial de Información de Emergencia (EIOs), ya que la comunidad virtual se han volcado al uso de la tecnología 2.0 y ha disminuido el uso de los medios tradicionales.

Es necesario actuar con rapidez, por lo que tan pronto estén aprobados los mensajes difundirlos antes de que otros lo hagan, de manera que pueda afectar la imagen de la organización. Recordar que las redes se mueven rápidas y de forma vertiginosa.

Controlar los rumores en las redes sociales no es tarea fácil, estos suelen propagarse cuando no se han previsto las posibles crisis, el comité de crisis no ha actuado con rapidez y no ha habido una información validada por la organización a tiempo.

Para contrarrestar los rumores es necesaria la creación de un equipo VOST o voluntarios digitales en emergencias (con sus siglas en inglés Virtual Operation Support Team) los cuales actuarían apoyando las cuentas de las redes sociales en caso de una crisis canalizando la información.

La información que es subida a la red debe ser consensuada y focalizada para que cumpla su cometido, debido a la vulnerabilidad del estallido de una crisis de manera inesperada través de las redes sociales. Hay que tener bien presente que las redes sociales nos brindan nuevas opciones y a la vez nuevos dilemas, de ahí la importancia de contemplarlos en la planificación y en la comunicación de crisis.

4.3. Uso del #hashtags en comunicación de crisis

El Twitter es una herramienta que puede resultar ser nuestra gran aliada al momento de una crisis. Para elaborar un mensaje hay que tomar en cuenta que solo cuenta con 140 caracteres; el hashtags puede posicionar un tema en cuestión en tiempos de crisis y convertirse en la fuente de información. Es un excelente instrumento para neutralizar rumores que afecten la reputación de la organización.

Una crisis que no esté bien dirigida en las redes sociales puede dañar la imagen y costarle el prestigio a la organización y hasta sus directivos. Lo primero es estipular los hashtags a utilizarse de acuerdo al tema a difundir, vigilar los comentarios de los grupos de interés, hashtags sencillos, precisos y concisos que la comunidad virtual retengan. Debe referenciar a la crisis y

tener un equipo que asuma la responsabilidad de difundir mensajes apropiados.

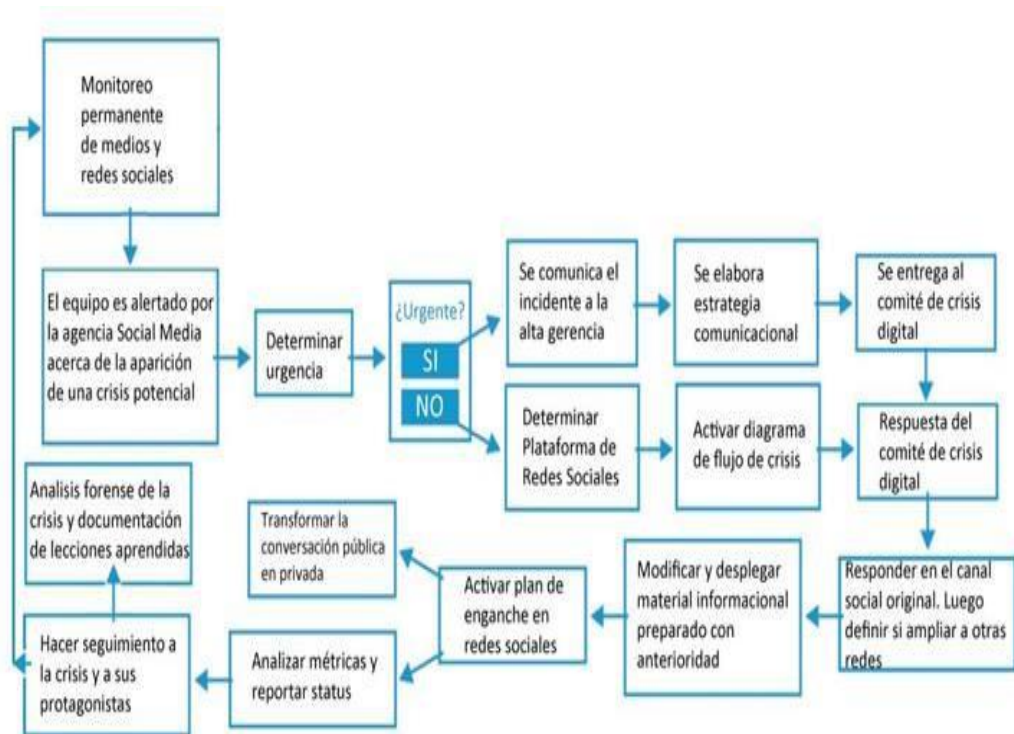


Figura 4. Gestión de Crisis
<https://www.hashtag.pe/gestion-de-crisis/>

5. Formación del comité de crisis y preparación del vocero

El portavoz es una pieza clave al momento de enfrentar una crisis y es parte importante de la estrategia comunicacional, ya que es el encargado de dar la cara ante todos los grupos de interés (prensa, empleados, ciudadanos clientes, autoridades, proveedores, etc., por lo que tiene la responsabilidad y habilidad de manejar la comunicación ante todos sus públicos.

5.1. Perfil del Vocero del MAP

Es de gran importancia para el vocero cuidar el tono y el lenguaje no verbal, este debe tener coherencia con lo que habla, ya que los gestos de manera negativa delatan y pueden ser mal vistos ante los grupos de interés. En algunos casos el o los vocero (s) que han sido designado (s) para asumir tan importante papel es una persona déspota, la cual no ha sido bien asesorada y no tiene un buen dominio ante los medios de comunicación.

El portavoz debe documentarse bien del hecho, para que pueda hacer frente tanto al o los stakeholder (s) afectado (s) como a los medios de comunicación y tener bien claros los mensajes claves a emitir y el argumento que le servirá de soporte. Un paso muy importante es tener las posibles preguntas y respuestas que puedan ser realizadas por los medios de comunicación, ya que una buena preparación unida a las habilidades que posea el portavoz, le permitirá (n) tener un buen manejo y así evitará agravar la situación.

Debe actuar con prudencia y transparencia. En caso de no tener toda la información debe comprometerse a informar tan pronto la obtenga. Los voceros deben ser diestros y en todo momento difundir la posición de la organización, estar capacitados para mantenerse orientados en los temas a

tratar, manejar la comunicación en momentos de presión y sobre todo ser confiable.

Cuando un vocero emite un mensaje puede estar construyendo y generando confianza, en caso contrario puede estar destruyéndola, todo acorde a la capacidad con que haya comunicado el mensaje ante los públicos. Para poder enfrentar a los grupos de interés, lo primordial es que debe conocer la organización y su cultura para que pueda asesorar a los directivos y al comité de crisis sobre las acciones a tomar en la circunstancia que así lo requiera.

Mientras mejor preparado se encuentre y recurra lo menos posible a la improvisación de mensajes, le augurará mayores logros y le añadirá valor. Su entrenamiento debe ser constante y contar con los instrumentos de comunicación indispensables para que tenga un buen desempeño.

Dentro de las herramientas que debe tener en carpeta: los temas delicados a tratar, mensajes claves, la postura de la organización ante temas circunstanciales, conocimiento del tema, posibles preguntas con sus respuestas, ante qué grupo de interés se enfrenta, lucir impecable, y la posición que tiene ante la crisis generada. Además de tener el apoyo de voceros especializados según el asunto a tratar, saber comunicar, tener especial cuidado con los gestos y ademanes, credibilidad y facilidad de expresión.

Tips a tomar en cuenta por los voceros del MAP

Realizarse un autoexamen, para determinar las debilidades que tiene.

Crear un contexto apropiado para los medios de comunicación, de manera que este pueda llegar al o los públicos que está dirigido.

Dominio del tema y no perder el control.

Hablar lo necesario.

Empatía con los medios

Adaptar el mensaje según el medio de comunicación que le entreviste.

Coherencia en la comunicación que se hace a través de los medios tradicionales y la que se realiza a través de las redes sociales.

5.2. Elección del Vocero

En el MAP habrá un portavoz oficial solo para crisis estimadas como graves, y tendrá un suplente en caso de que el vocero oficial se encuentre incapacitado por cualquier circunstancia. Además, serán designadas 4 voceras especializadas pertenecientes a las áreas sustantivas para responder a preguntas técnicas. Estas voceras ofrecerán información a los medio de comunicación, guardando siempre la posición de la Institución.

5.3. Conformación del Comité de Crisis del MAP

Es fundamental que el Ministerio de Administración Pública cuente con un Comité de Crisis de manera que pueda asumir el compromiso de la comunicación de crisis de la organización, iniciando con el análisis de la situación, valorar la dimensión de la misma, mitigar los posibles riesgos, designar el vocero dependiendo del tipo de crisis que sea, todo acorde a la postura oficial del Ministerio.

Es un equipo formado por servidores de diferentes áreas del MAP con tareas precisas tendientes a determinar la crisis a que está expuesta, tratar de evitarla, controlarla, manejarla y solucionarla en las mejores condiciones y de

forma efectiva. Este debe ser convocado de inmediato, para iniciar el proceso a la mayor rapidez posible y su rol es enfrentar la crisis.

El Comité de Crisis es responsable de tomar las medidas a implementar, de ahí la importancia de ser liderado por la máxima autoridad a quien ante toda circunstancia se le debe notificar y consultar la situación de crisis que esté ocurriendo.

Propuesta de Comité de Crisis para el MAP

Portavoz oficial: Ministro de Administración Pública

Suplente: Viceministro designado por la máxima autoridad.

Voceros especializados:

Director (a) de Reclutamiento, Selección y Evaluación del Desempeño

Director (a) de Análisis del Trabajo y Remuneraciones

Director (a) de Diseño Organizacional

Director (a) de Relaciones Laborales

Contarán con el apoyo de la Dirección de Gestión de la Calidad,
Departamento de Comunicaciones, Dirección de Recursos Humanos,
Dirección de Tecnología y Jurídica.

Los voceros del MAP deben ser preparados en diversas áreas como son: media training, manejo de crisis, oratoria, dominio escénico, entre otros. Estos entrenamientos les permitirán informar a todos los grupos de interés de manera efectiva los mensajes.

El objetivo es que tengan concentración en el discurso y coherencia entre el lenguaje verbal y no verbal, dominio de las palabras, una buena entonación,

unida a una vestimenta formal e impecable, generará confianza y seguridad ante el grupo de interés que enfrente.

5.4. Funciones del Comité de Crisis

El papel principal del Comité de Crisis del MAP es establecer las pautas comunicacionales, con el objetivo de mitigarla crisis y esta debe ser orientada, por lo que debe enfocarse especialmente hacia dos propósitos:

- a) Determinar las responsabilidades del comité, contenidos y los medios por los que se va a transmitir la información, para que esta llegue al grupo de interés donde estalló la crisis y a los medios de comunicación en caso de ser necesario.
- b) Manejar la información clara, con transparencia para evitar una apreciación negativa, que afecte la imagen del Ministerio de Administración Pública.

Responsabilidades del Comité de Crisis:

- a) Prever posibles situaciones de crisis.
- b) Indagar sobre la crisis, para que esta sea clasificada.
- c) Inventario de relacionados tanto a nivel interno como externo.
- d) Elaborar un registro de llamadas de los interesados, para un continuo seguimiento.

- e) El vocero tendrá comunicación permanente con los implicados hasta el final de la crisis.
- f) Preparar un registro en caso de que hayan personas perjudicadas como consecuencia de la crisis durante todo el proceso.
- g) El vocero en conjunto con el Departamento de Comunicaciones se ocuparán de informar a los medios de comunicación y a la ciudadanía.
- h) Realizar un informe sobre el estado actual de la crisis.
- i) Preparar las crónicas del antes, durante y después de la crisis.

5.5. Procedimiento para casos de Crisis

PROCEDIMIENTO GESTION DE CRISIS

Objetivo:	Definir las acciones para el uso, mitigación y valoración en situación de crisis en el Ministerio.
Alcance:	Inicia con la detección de la crisis y termina con la evaluación del Comité de Crisis.
Responsables:	Actividades:
Comité de Crisis	1. Detección de la crisis.
“	2. Definir el tipo de crisis y su impacto.
“	3. Definir los grupos de interés o stakeholders afectados por la crisis.

Recepcionista	4. Llenado de ficha telefónica
Comité de Crisis	5. Definir el Plan de Acción a seguir.
“	6. Uso de estrategias comunicacionales.
“	7. Definir los mensajes, según la crisis.
“	8. Elegir las respuestas, “ “
“	9. Determinar a través de cuales medios se divulgaran.
“	10. Seleccionar el vocero, según el tema que genere la crisis.
Depto. De Comunicaciones/Vocero	11. Enviar mensaje institucional al o los grupos de interés y/o transmitir.
Dirección de Gestión de la Calidad/ Depto. De Comunicaciones/ Acceso a la información /Recepcionista	12. Recibir las peticiones sobre el tema, según el o los interesados e informarles el procedimiento a seguir.
Depto. De Comunicaciones	13. Salvaguardar la imagen del MAP.
Comité de Crisis	14. Seguimiento, evaluación y preparación de informe post crisis
	15. Fin

5.6. Etapas de una crisis

El Ministerio de Administración Pública a través del Comité de Crisis debe conocer las etapas de las crisis, porque les permitirá controlarlas de manera efectiva. A continuación las etapas:

1. Detección de señales. Investigar activamente a través de los medios de comunicación, redes sociales, buzón de quejas y sugerencias virtual y físico que posee la institución.

2. Prevención. Orientar a los directivos, para que informen de cualquier situación anómala con los usuarios que se presentan en la institución o por vía telefónica, para tratar en la medida de lo posible que sean crisis evitables.

3. Comunicación. Para que la reputación de la institución no sea puesta en tela de juicio, debe hacerse un manejo meticuloso de las estrategias comunicacionales, para poder divulgar las informaciones pertinentes de manera efectiva.

4. Control. Sin importar si la crisis es interna o externa, esta debe ser comunicada al Comité para que reciba las directrices de cómo manejarse y ser controlada de inmediato.

5. Recuperación. Continuidad de las labores en el área afectada por la crisis, siempre con el debido seguimiento para que todo vuelva a la normalidad.

6. Aprendizaje. Esta es la etapa donde se examina exhaustivamente el o las áreas afectadas, las señales que antecedieron la crisis y no fueron detectadas a tiempo y la efectividad de las estrategias implementadas. con el objetivo de que formen parte de la clasificación de las crisis descritas en el Manual de Crisis y en caso de reaparecer en la posteridad se pueda enfrentar de manera acertada.

6. Estrategias comunicacionales en situación de crisis

6.1. Mapa de públicos

Es importante identificar los diferentes tipos de públicos que pueden generar una crisis al Ministerio de Administración Pública, los cuales serán descritos a continuación:



Figura 5. Grupos de interés del MAP (Elaboración propia)

1-Ciudadanos-Clientes: A ellos, se debe el MAP. Se debe mantener una comunicación efectiva donde ellos puedan expresar que permita conocer sus opiniones.

2-Servidores Públicos: Son los encargados de brindar un servicio eficiente y con calidad a los ciudadanos clientes y a las instituciones públicas, los cuales deben estar en constante capacitación y ser parte de la profesionalización.

3-Instituciones Públicas: El MAP como órgano rector de la Administración Pública y asesor en materia de Recursos Humanos, realiza un trabajo en conjunto con todas las instituciones del Estado en la que se evidencia el compromiso que tiene de trabajar a favor de la profesionalización de los servidores públicos, para que las instituciones ofrezcan un servicio con calidad a los ciudadanos-clientes.

4-Medios de comunicación: Pieza clave cuando se habla de la imagen de la institución y en cuanto a informar sobre los trabajos realizados por el MAP, a la ciudadanía. Al momento de una crisis deben ser convertidos en aliados, para que el mensaje no sea utilizado en contra de la misma organización afectando la imagen del MAP.

5-Organismos de Cooperación: Los acuerdos con organismos internacionales para el recibimiento de subvenciones o el apoyo de asistencia técnica a través de programas, son decisivas para el soporte y consolidación del MAP.

6-Organismos Reguladores y Rectores: Estos regulan y controlan algunos procesos que realiza el MAP, por lo que se debe mantener una deferencia y fluidez en los trabajos que se realizan en conjunto, para una mayor eficiencia.

7-Sociedad Civil: Son las Organizaciones No Gubernamentales (ONG's), los cuales se mantienen vigilantes de todo el proceder de la Institución, siendo

su criterio tomado muy en cuenta por los medios de comunicación y la ciudadanía.

8-Asesores y consultores: Las contrataciones a cargo del MAP de asesores y consultores nacionales e internacionales, para tratar contenidos que si en algún momento salieran del entorno de la institución, pudiesen generar una crisis.

9-Empleados del MAP: Son los clientes internos, los cuales ofrecen el servicio a los usuarios (instituciones públicas, ciudadanos clientes, etc.).

6.2. Estrategias comunicacionales en situación de Crisis.

En un momento de crisis es necesario saber comunicar a las audiencias involucradas acerca de la situación ocurrida, para evitar que el mensaje les llegue tergiversado.

Después de identificar los grupos de interés y las posibles crisis, como parte de la estrategia de comunicación se preparan los contenidos que se utilizarán en los diferentes canales, para que en caso de una situación de crisis se pueda contrarrestar los mensajes negativos desde cualquiera de los stakeholders y que se puedan posicionar en los motores de búsquedas de internet las declaraciones a los medios de comunicación, notas de prensa, etc.

La estrategia de comunicación que el Ministerio de Administración Pública llevará a cabo en casos de crisis son las siguientes:

1-Definir el problema y su alcance. El objetivo es impedir que se amplíe el radio de acción de manera vertiginosa e influya negativamente en el clima de la organización, fuera de esta y salga de control.

2-Establecer los mensajes institucionales que serán utilizados de acuerdo a la situación que surja.

3-Seleccionar los voceros que actuarán según el grupo de interés.

4-Constante vigilancia de la información que se publique a través de cualquier medio tradicional o en las redes sociales.

5-Identificar el o los públicos que deben tener conocimiento del estado de la crisis en caso de ser necesario, por el vínculo que tienen con la institución, como el personal, medios de comunicación, proveedores, organismos cooperantes, otras instituciones pública, usuarios, etc.

6-Documentar a los voceros que divulgarán la información, de modo que no se dejen coaccionar en momentos de tensión y se desvíen de los mensajes claves.

7- El MAP dependiendo de la crisis puede hacer contacto con sus públicos antes de que los rumores se empiecen a propagar, a través de la comunicación proactiva, previo a una evaluación de la repercusión de la crisis, ya que una mala decisión puede crear polémica y agravar la imagen de la institución. Deben ser bien analizadas y dependiendo del alcance que tenga la situación, se hará la elección si es factible aplicarla.

La recomendación es hacer uso de ella en las crisis de nivel rojo y de acuerdo a las acciones que se ejecuten (posición del MAP con relación a la crisis, el mensaje de la empresa, el o los grupos de interés involucrado (s), las medidas a tomar de acuerdo a la crisis, las estrategias a implementar, definición de responsabilidades).

8-La aplicación de la comunicación reactiva se pondrá en práctica en los casos que la situación de crisis la amerite. Uno de los propósitos es que la

ausencia momentánea ante cualquier grupo de interés no sea percibida como apatía de la institución y genere más ruidos, además de que se responde a las solicitudes de estos. Puede ser aplicada en las crisis nivel verde.

9-Mantener abiertos los canales de comunicación con cada uno de los públicos que fueron identificados para mantenerlos informados, agradecerles su interés y reposicionar la imagen de la organización en caso de que se haya afectado.

10-Tomando en cuenta que uno de los valores del Ministerio de Administración Pública es la transparencia, ya que como órgano rector debe rendir cuenta de todo el quehacer de la institución a la ciudadanía, sería una de las estrategias que más impactaría a cualquiera de los públicos.

Su importancia radica, en que las personas que forman parte de los grupos de interés, están ávidos de ver organizaciones que tengan credibilidad y la cumplan, esto contribuirá a disminuir los efectos negativos de una crisis, permitiendo que la organización sea más eficiente y sostenible.

Se recomienda:

Mayor credibilidad en todos los procesos vinculados a los grupos de interés, en especial a los vinculados a los medios de comunicación.

Promover el acceso libre a la información.

Comunicación franca.

Impregnar la cultura organizativa de transparencia.

Suministrar información positiva o negativa cuando sea requerida por la ciudadanía, acorde al marco legal que rija la institución.

Cada colaborador debe ser veraz con sus insuficiencias y desafíos, de manera que no sea perjudicada la probidad de la institución en su proceder.

Preguntas que puede ser interpeladas por los medios de comunicación y los stakeholders:

Qué sucedió?"

Quién o quienes la generaron?

Cuando se supo?

Por qué no fue comunicada la situación?

Cómo conocieron la situación?

Porque permitieron que sucediera?

Cuántos son los afectados?

Cuáles son las soluciones inmediatas?

De qué manera evitarán que suceda en el futuro?

Preguntas y respuestas como parte de la preparación del o los voceros

➤ *Despido masivo de empleados públicos por cambio de directivos*

a)Cuál es el estado de los empleados separados de sus labores?

Actualmente estamos evaluando el estatus de esos servidores y las causas por las que han sido desvinculados, para tomar las medidas de lugar.

b) Los empleados pertenecientes a la Carrera Administrativa, serán restituidos a sus puestos?

Analizados los casos, se procederá de acuerdo a lo establecido en la Ley 41-08, según el caso.

c) Qué medidas tomará el MAP para que no ocurra nuevamente?

Estamos en proceso de sensibilización y divulgación de las instrucciones de la Ley Núm. 41-08, de Función Pública y sus reglamentos, y lo que conlleva su incumplimiento.

➤ *Desvío de fondos de un Organismo de cooperación, para uso personal*

a)Existe la sospecha de que un servidor del MAP ha desviado fondos provenientes de aportes de un organismo internacional?

Actualmente se está investigando esta acusación, tan pronto se obtengan los resultados en caso de ser cierta estaremos actuando de acuerdo a lo que establecen las leyes dominicanas, se aplicarán las sanciones correspondientes o los responsable (s).

b) Cual es el siguiente paso en este proceso, de parte del Ministerio?

Una vez agotado el proceso interno, se procede a poner el caso en manos de las autoridades, para que sean ellos los que indaguen y actúen en consecuencia.

c) Tienen conocimiento si hay implicados de otras instituciones?

Como ya hemos expresado, el caso está en manos de las autoridades y no queremos entorpecerla, tan pronto nos den el resultado le estaremos convocando.

➤ *Violación a la seguridad del SASP*

a) Según tenemos entendido se ha violentado la seguridad del SASP?

En estos momentos los técnicos del área de seguridad informática del Ministerio realizan una auditoria al SASP, tan pronto finalicen y nos entreguen los resultados lo estaremos haciendo de conocimiento público.

b) Han sido afectados los procesos que se ejecutan en el SASP?

Estamos a la espera del informe, para valorar los daños, en caso de ser positivos.

Las siguientes fichas deben ser remitidas al Comité de crisis tan pronto se completan, la misma contará con un estricto seguimiento a partir de su recepción.

RECOPIACION DATOS DE GRUPOS DE INTERES	
Mensaje clave para respuesta telefónica	Agradecemos su llamada. Estaremos registrando sus datos y solicitud. La Dirección de Gestión de la Calidad le estará contactando a la mayor brevedad posible”.
Fecha/hora	
Nombre del usuario	
Asunto	
Institución/empresa donde labora	
Teléfono	
Correo electrónico	
Hora de llamada	
Fin de la llamada	
Firma del receptor de la llamada	

Ficha Recopilación datos grupos de interés (Elaboración propia)

RECOPILACIÓN DATOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN	
Mensaje clave para respuesta telefónica	Agradecemos su llamada. Estaremos registrando sus datos y solicitud. El Depto. de Comunicaciones estará contactándole a la mayor brevedad posible”.
Fecha/hora	
Nombre del periodista	
Nombre del medio de comunicación	
Institución/empresa donde labora	
Asunto	
Teléfono	
Correo electrónico	
Hora de llamada	
Fin de la llamada	
Firma del receptor de la llamada	

Ficha Recopilación de datos grupos de interés (Elaboración propia)

Mensajes claves

➤ **Comunicado del MAP ante los Despidos Masivos de los Servidores de Carrera.**

El Ministerio de Administración Pública como órgano rector de la Administración Pública, garante de la profesionalización y el fortalecimiento institucional del Estado Dominicano, censura las destituciones arbitrarias de servidores públicos, en especial a los del Sistema de Carrera Administrativa.

Estas acciones se constituyen en una irreverencia a la Ley Núm. 41-08 de Función Pública, según lo establecido en la Constitución de la República en su artículo 145 “La separación de servidores públicos que pertenezcan a la Carrera Administrativa en violación al régimen de la Función Pública, será considerada como un acto contrario a la Constitución y a la ley”.

Por tal razón, solicitamos a la máxima autoridad de cada institución a discontinuar los despidos que no sean por causas justificadas y a reponerlos nuevamente en sus cargos.

➤ **Desvío de recursos provenientes de Organismos Cooperantes**

“El Ministerio de Administración Pública, en toda su trayectoria ha demostrado que es una institución comprometida con la transparencia y lo ha demostrado ejecutando acciones radicales contra servidores, que han incurrido en actos de corrupción.

Tengan la seguridad, que en caso de presentarse una situación de esta naturaleza, se aplicará las sanciones de lugar, como se ha hecho anteriormente de acuerdo a lo estipulado en la Ley Núm. 41-08 de Función Pública: separación del servicio con la pena establecida y sometimiento a la acción de la justicia”.

➤ **En caso de sismos a lo interno del MAP**

“El Ministerio de Administración Pública, ante una situación catastrófica de la naturaleza como es el sismo les invita a tomar la calma ante todo, recuerde identificar el lugar más seguro, ubicarse lejos de paredes exteriores, de división no segura, ventanas de vidrios y objetos grandes, pesados que puedan caerle encima, de áreas donde pueda provocarse un incendio y sobre todo no utilizar ascensores.

Es vital, que utilice la posición fetal: ubíquese de rodillas, cúbrase la cabeza, el cuello, y manténgase así, hasta que todo pase. Para nosotros es muy importante la seguridad del personal.

CONCLUSIONES

Cuando la institución es afectada por una situación de crisis, sus objetivos organizacionales se ven coaccionados, dando la oportunidad de que sean afectadas las relaciones con sus grupos de interés.

Se hace necesario que la crisis se enfrente con eficiencia para que disminuya y así impedir que los resultados sean negativos. Esta puede empeorar cuando es maximizada por los medios de comunicación. No solo es gestionar de forma eficiente, es más bien ser previsores ante posibles crisis y que estas se puedan evitar.

Aunque no siempre a todas las crisis se le pueden impedir su aparición, se puede decir que las que forman parte de las evitables, pueden ser vigiladas de cerca hasta que sean controladas. Cuando estas terminan ocurriendo, se debe a deficiencias o a un error.

Esta investigación se realizó con el objetivo de hacer una “Propuesta de un Manual de Gestión de Comunicación orientada a crisis para una institución pública. Caso: Ministerio de Administración Pública (MAP)”. Esta investigación contiene los siguientes elementos:

Las crisis pasan por tres fases: el antes donde se identifican las primeras dificultades, en el durante se ve todo el proceso en el que está inmersa la organización, tratando de contrarrestarla y el después, cuando todo ha terminado. El objetivo es que la crisis sea superada de inmediato, para que sea protegida la imagen de la institución.

La gestión de crisis, es lo que dictamina, las medidas que se pondrán en práctica en las áreas involucradas, y en cuanto a la comunicación evitará que sea afectada la reputación.

Tan pronto finaliza la crisis, es favorable analizar las tácticas utilizadas, con el fin de que se hagan mejoras y en caso de ser necesario, hacer las respectivas reformas a los procesos que no hayan tenido el resultado esperado.

Se procedió a recoger crisis pasadas, las cuales proporcionaron datos enriquecedores, que nos llevaron a plantear los supuestos ambientes que pudiesen desatar una crisis. Producto de la recolección se detectaron posibles riesgos, que podrían atentar con el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Asimismo la designación de un vocero oficial y voceros especializados, los cuáles deben tener definidas sus funciones y que estén al tanto de lo que ocurra, todos deben manejar la misma información para que haya coherencia en los mensajes que se transmitan e hizo énfasis, en la preparación que deben tener para que ejerzan una labor eficiente.

El estudio evidenció, la necesidad de creación de un comité de crisis, donde sus integrantes serán los responsables de planear y vigilar las acciones a ser ejecutadas en situaciones de crisis. En esta fase, fueron definidos los posibles integrantes del comité de crisis, teniendo muy claro que cada decisión que tomen puede incidir de manera positiva o negativa.

Un paso muy importante es el monitoreo que el MAP debe realizar a los medios, el cual debe estar presente en cada una de las etapas de la crisis hasta su fin. Ya que las audiencias expresan sus opiniones, envían mensajes y difunden tanto las informaciones favorables como las no tan favorables.

Se identificó los grupos de interés con los que la institución se relaciona en su quehacer laboral y otros a los que debe procurar un mayor acercamiento en caso de detonar una crisis. También, se elaboraron posibles mensajes que la organización utilizaría en situación de riesgo para ser difundidos y los canales en los cuales se informarían.

Se prepararon unos guiones con las preguntas y respuestas más proclives a ser preguntadas, por los medios de comunicación

Esta propuesta contribuirá a tener un nuevo enfoque, sobre la gestión de situaciones de crisis. El aporte de esta investigación al Ministerio de Administración Pública, abre las puertas para que pueda ser tomada como punto de partida para estudios posteriores.

RECOMENDACIONES

- Capacitar a los directivos y autoridades sobre los siguientes temas: media training, elaboración de mensajes y sobre gestión de crisis. En cuanto al resto de la empleomanía, curso básico de crisis.
- Se recomienda, al Ministerio de Administración Pública el fortalecimiento de manera permanente de las siguientes variables: clima organizacional, comunicación interna, externa y sensibilización en cuanto a la gestión de crisis, para que esto garantice, una puesta en marcha de las estrategias de manera exitosa en los tiempos de crisis.
- Que el Comité de Crisis informe a los colaboradores la crisis que se haya asomado en el momento, esto garantizará el apoyo de los servidores públicos, que son sus grandes aliados y mitigará el rumor.
- Se remitan notas de agradecimientos a los servidores o grupos de interés que hayan trabajado en pro de paliar una crisis.
- Se utilice como guía la presente Propuesta de un “Manual de Gestión de Comunicación orientada a crisis para una institución pública. Caso: Ministerio de Administración Pública (MAP)”.

Por considerarlo de gran importancia recomiendo la consulta de estos blogs, los cuales son considerados una excelente fuente de información, para todos aquellos a quienes les sea asignada la valiosa tarea de manejar crisis en la institución. El acceso le permitirá conocer

las últimas novedades en cuanto a gestión de crisis, para que puedan tener un eficiente desempeño en su labor.

- <http://www.nuriavilanova.com/NuriaVilanova>, experta en crisis en España y América Latina.
- <http://crisisgurublog.e911.com/JimLukaszewski>, considerado uno de los grandes gurús de la comunicación de crisis en USA.
- <http://melissaagnes.com/blog/Melissa> Agnes, referente de la comunicación de crisis en el área anglosajona.
- <http://www.mrmediatraining.com/> Brad Phillips, experto en media training en USA.
- <http://www.bernsteincrisismanagement.com/insight/> Jonathan Bernstein, consultor especializado en crisis.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Acosta, C. (2015). *Comunicación de Crisis, Redes Sociales y Reputación Corporativa*. Un estudio sobre el uso de las redes sociales como un discurso contrario a una campaña publicitaria.
- Aragonés, P. (1998). *La empresa y los medios de comunicación*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Barnard, Ch. (1938). *The Functions of the Executive*. USA: Harvard.
- Barquero, J. y Barquero, M. (2007). *Manual de Relaciones Públicas, Comunicación y Publicidad*. España: Gestión 2000.
- Bartoli, A. (1992). *Comunicación y Organización: La Organización Comunicante y la Comunicación Organizada*. España: Ediciones Paidós Ibérica.
- Béjin, A. & Morin, E. (1976). *Introduction Communications*.
- Berlo, D. (1990). *El Proceso de la Comunicación*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Bretones, D. y Mañas, A. (2008). *La organización creadora de clima y cultura*. Madrid: Pirámide.
- Brunet, A. (2011). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Mexico: Trillas.
- Butelman, I. (1998). *Pensando las instituciones*. Buenos Aires: Paidós.
- Capriotti, P. (1998). *La Comunicación Interna*. Argentina
- Chiang, M. (2012). *Comunicación Interna – Dirección y Gestión de Empresas*. Málaga: Editorial Vértice.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestión de las Personas: el nuevo papel de los Recursos Humanos en las Organizaciones*. Río de Janeiro.
- Chiavenato, I. (2008). *Administración en los nuevos tiempos*. México: Editorial Mc Graw Hill.

- Cornadó, A. (2000). *La comunicación ante situaciones de conflicto*. México.
- Costa, J. (1997). *Diseñar para los ojos*. España: Autor-Editor.
- Costa, J. (2004). *Comunicación de crisis y crisis de comunicación*. Dircom on line. La Paz: Design.
- Costa, J. (2004). *Dircom-on line*. La Paz, Grupo Design.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2006). *Comportamiento humano en el trabajo*. Editorial Mc Graw Hill. México.
- De la Mota, I.H. (1988). *Diccionario de la comunicación*. Madrid. Paraninfo.
- Enrique, A. (2007). *“La Comunicación Empresarial en Situaciones de Crisis” Estudio de Caso: El caso de Fontaneda*. Universidad Autónoma de Barcelona España. Estudio de Comunicación.
- Etchegaray, R. (2010). *Comunicación Empresarial*. Buenos Aires: Valletta Ediciones.
- Fernández, C. (2002). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Fita, J. (1999). *Comunicación en programas de crisis*. Barcelona: Gestión 2000.
- García, M. (2007). *Las Claves de la Publicidad*. Madrid: Editorial.
- Gibson, J. (2009). *Liderazgo empresarial*. Barcelona: Editorial Edim.
- Goldhaber, G. (1978). *Comunicación Organizacional*. México: Diana.
- Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*.
- González, A. (1998). *Marketing preventivo: La comunicación de crisis en la empresa*. Barcelona: S.A. Bosch.
- Hartline, M. (2011). *Estrategias de Marketing*. México: Thompson.
- Invancevich, J. (1997). *Gestión, calidad y competitividad*. España: McGraw Hill.

- Kerchove, D. (1999). *La piel de la cultura*. Barcelona: Gedisa.
- Kreps, G. (1995). *La Comunicación en las Organizaciones*. Estados Unidos: Addison -Wesley Iberoamericana.
- Kreps, G. (1995). *La Comunicación en las Organizaciones*. Estados Unidos: Addison -Wesley Iberoamericana.
- Lacasa, A. (2011). *Gestión de la Comunicación Empresarial*. Madrid: Ediciones Gestión 2000.
- Lee, Y. & Chang, H. (2008). *Las relaciones entre trabajo en equipo e innovación en las organizaciones y la satisfacción laboral de los empleados: un estudio analítico factorial*.
- Litwin, G, Stringer, H. (1968). *Organizational Climate*. Boston: Harvard University Press.
- Lukaszewski, J. (1997). *Establishing Individual and Corporate Crisis Communication Standards*. EE.UU: Public Relations Quarterly.
- Marcano, M. (2006). *Lecciones Preliminares de Psicología*. Venezuela: Universidad de Carabobo.
- Martínez, S. (2009, julio). *Comunicación Organizacional*. *TURevistaDigi.U@T*. Recuperado de <http://www.turevista.uat.edu.mx/>
- Mehrabian, A. (1971). *Mensajes silenciosos*. California: Wadsworth Publishing.
- Muriel, MI; Rota, G. (1980). *Comunicación institucional, enfoque social de relaciones humanas*. Quito: Andina.
- Pérez, L., & Candale, Z. (2010). *Comunicación verbal*. GestioPolis.
- Piñuel, J. (1997). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Síntesis.
- Robbins, S. (1998). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.

- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rubio, L. (2005). *Clima laboral y satisfacción del personal*. Trabajo de grado no publicado. Universidad Javeriana. Bogotá.
- Ruiz, A. (2010). *La Comunicación Oral en la Empresa*. Madrid: Arco Libros.
- Saura, P. (2005). *La Gestión y La Comunicación de Crisis en el Sector de Alimentación y Bebidas*. España: Comillas.
- Slocum, H. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México D.F., México: CengageLearning Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
- Tello, T. (2012). *Manual de Auditoria de La Comunicación Interna*. Perú.
- Trelles, I. (2002). *Bases teórico-metodológicas para una propuesta de modelo de gestión de comunicación en organizaciones*, (Tesis presentada en opción al grado de Doctor en Ciencias de la Comunicación), Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana.
- Villafañe, J. (1998). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Barcelona: Pirámide.
- Zelko, Harold y Dance, Frank (1965). *Business and Professional Speech Communication*. Nueva York. Holt, Rinehart and Winston Inc.

ANEXOS

ANEXO 1

OBJETIVO: Identificar el nivel de conocimiento sobre la Comunicación de Crisis de los empleados del Ministerio de Administración Pública.

Señale con una (X) el enunciado que corresponda a su respuesta.

1-Sexo

A. F () B. M ()

2- Edad

A. 20 a 30 () B. 31 a 40 () C. 41 a 50 () D. 51 o más ()

3-Tiempo en la institución

A.- 1 a 5 años () B. 6 a 10 años () C. 11 años o más ()

4-Identifica usted cual es el vocero de su Institución?

Sí _____ No _____

5-A través de qué medios entiende usted, puede la organización gestionar cualquier situación de crisis?

Crisis interna: Reunión de los directivos con el personal _____ Correo electrónico _____

Crisis externa: Redes sociales _____ Rueda de Prensa _____ Otros _____

6-En algún momento le han hecho partícipe de alguna crisis que esté atravesando la Institución?

Sí _____ No _____

7-Según el quehacer político-institucional conoce usted situaciones que puedan generar una crisis interna y externa?

Sí _____ No _____

8-Sabe usted cuál es su rol ante un momento de crisis?

Sí _____ No _____

9-Cree usted es importante para el MAP, la elaboración de un Manual de Gestión de Comunicación orientado a crisis?

Sí _____ No _____

ANEXO 2

Ministerio de Administración Pública Cuestionario para entrevista.

Objetivo: Expresar las opiniones en relación al conocimiento sobre manejo de crisis de las autoridades y directivos del Ministerio de Administración Pública.

Fecha _____ **Hora** _____

Nombre y Apellidos del entrevistador: _____

Datos Generales del entrevistado:

Nombre y Apellidos _____ **Posición que ocupa**

Cuestionario

1-¿Conoce usted si existe un Manual de Gestión de Comunicación en situaciones de crisis en el MAP?

2-¿Identifica usted al portavoz/portavoces de la institución/portavoces?

3-Ha recibido capacitación para tan importante rol?

4-¿Ha identificado posibles crisis que pueden presentarse?

5-¿Es importante la creación de un Comité de Crisis para el MAP?

6-¿Qué significa una crisis para los directivos y autoridades del MAP?

7-¿Las autoridades del Ministerio de Administración Pública han sido sensibilizados, para asumir y aceptar las críticas que se presenten?

8-¿Se gestiona la crisis de forma adecuada?

9-¿Cuenta la Organización con los medios para enfrentar una crisis?

10-¿Conoce las debilidades de la institución, que pudieran generar una crisis?

ANEXO 3

Análisis de la investigación

El análisis e interpretación de los resultados según Hurtado (2010), “Son las técnicas de análisis que se ocupan de relacionar, interpretar y buscar significado a la información expresada en códigos verbales e icónicos”, concepto muy atinado al momento de finalizar la pesquisa producto de los resultados de la técnica empleada (la encuesta) y es la interpretación la que nos lleva a obtener los resultados que nos permitirán tomar las decisiones pertinentes en mejora de la organización.

Para realizar esta investigación fue preciso auxiliarme de algunas técnicas de investigación como es el caso de la encuesta la cual fue aplicada a 48 empleados, equivalente a una muestra de un 15% de la empleomanía del MAP. La muestra seleccionada incorporó a diferentes áreas de la organización, con el objetivo de que hubiese una mayor representación y que esta enriqueciera la investigación.

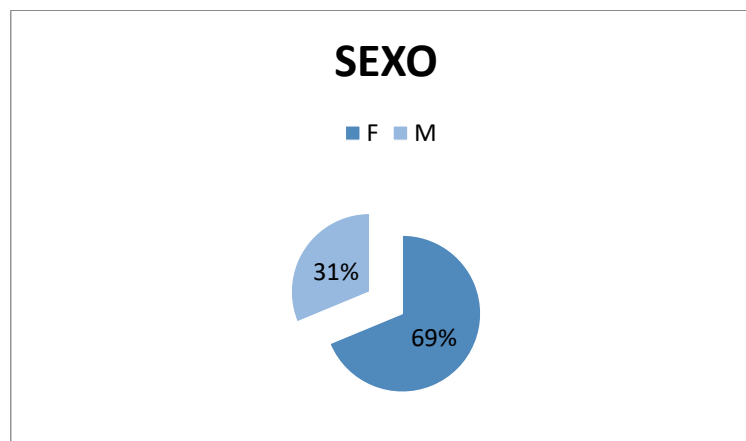


Gráfico 1

En esta muestra se visualiza que la mayoría de los empleados del MAP, son del sexo femenino.

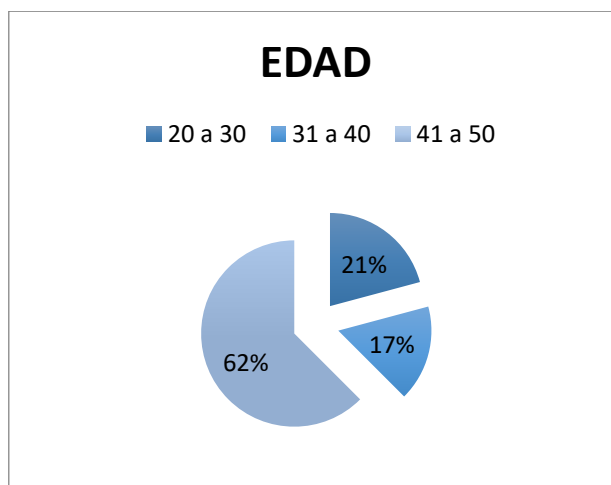


Gráfico 2

En el gráfico No. 2, se observa que la mayoría de las encuestas fueron llenadas por personas que se encuentran en las edades de 41 a 50 con un porcentaje de 62%, siguiéndole con un 21% las edades comprendidas de 20 a 30 años y un 17 % los de 31 a 40 años. Esto significa que hay una gran proporción que forman parte de la mediana edad.

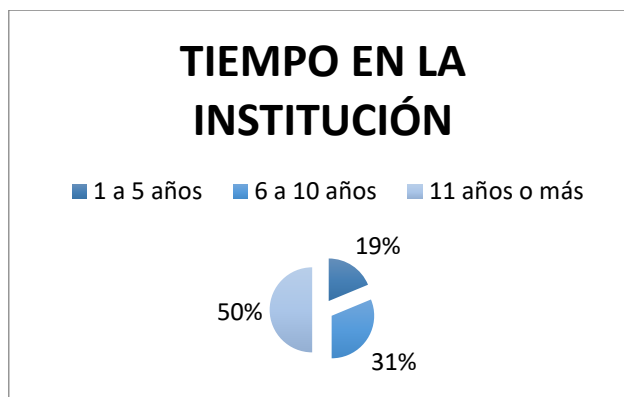


Gráfico 3

En este gráfico se percibe una alta estabilidad laboral, una muestra de que la ley 41-08 en esta institución cumple su objetivo, ya que un 50% tiene más de

11 años en la organización, un 31% está en el rango de 6 a 10 años y un 19% de 1 a 5 años.

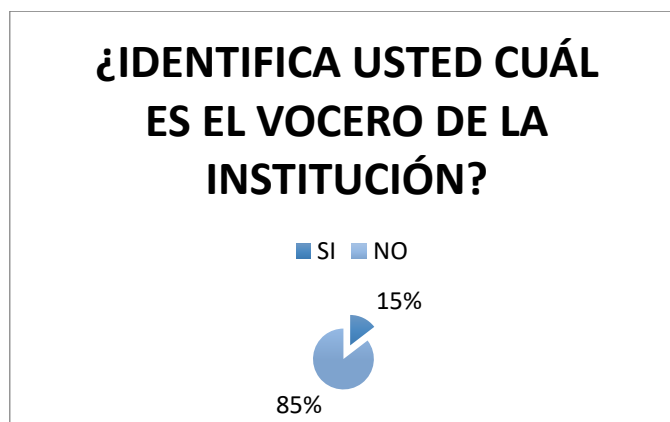


Gráfico 4

El 85% de los encuestados respondieron que no identifican el vocero de la institución, lo que implica que hace falta trabajar más en la proyección del Ministro como vocero principal de la institución, y quizás propiciar que para esa labor específica sea (n) designada (s) otra (s) persona (s), que se encargue (n) de la comunicación ordinaria, mientras que el Ministro sea salvaguardado para coyunturas críticas o extraordinarias. Solo un 15% identificaron al Ministro como el vocero.



Gráfico 5

El 47% de los participantes entiende que ante una crisis interna debe ser gestionada, a través de una reunión de los directivos con el personal y un 3% por el correo electrónico. En el caso de la crisis externa, un 41% seleccionaron la rueda de prensa y las redes sociales con un 3%. Este resultado muestra, que una gran parte de los encuestados, tienen conocimiento de los medios apropiados por los cuales la organización tramitaría una situación de crisis interna o externa. Es necesario continuar orientando a los que desconocen el proceso, ya que en el caso de las redes sociales las cuales son muy importantes, habría que indagar si la crisis ha sido generada a través de este canal y evaluar cuál sería la vía más apropiada para contrarrestarla.



Gráfico 6

En el gráfico 6, un 100% contestó que no se le ha hecho partícipe de crisis que hayan ocurrido en el MAP. Este resultado pone de manifiesto la necesidad de que los colaboradores del Ministerio, tienen que recibir informaciones veraces, pertinentes y oportunas, a fin de estar en capacidad de dar respuestas y de asumir cualquier responsabilidad comunicacional que les sea encomendada en una situación de crisis, porque en definitiva la

respuesta y reacción ante cualquier coyuntura crítica de parte de los empleados del MAP, debe ser de manera unánime.



Gráfico 7

El 71% reveló que no conocen circunstancias que puedan ocasionar dificultades internas o externas sin embargo, un 29% dijo que sí. A pesar de existir cierto conocimiento de situaciones que pueden originar crisis, resulta indispensable que todos los servidores del MAP, estén en condiciones plenas de identificar cualquier acontecimiento que pueda devenir en un punto crítico, lo cual favorecería el accionar de la Institución.

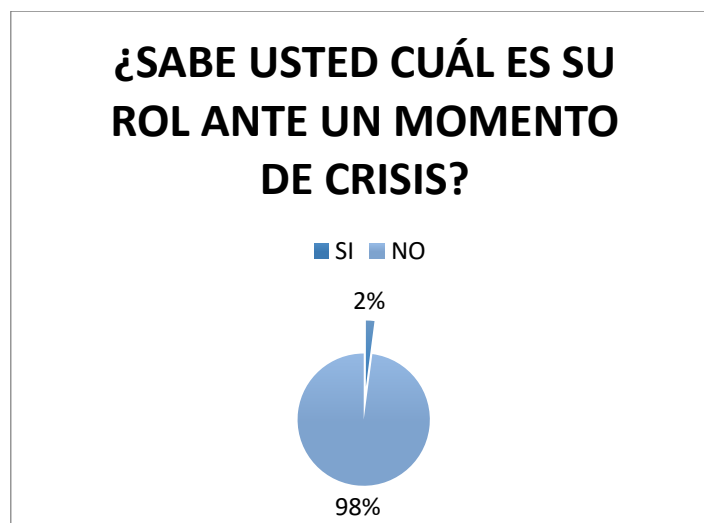


Gráfico 8

El 98% de los encuestados desconocen su rol en tiempos de crisis y solo un 2%, dice que sí sabe cuál es su papel. Los resultados reflejan que es necesario hacer una labor profunda con los colaboradores de la institución, para qué les quede claro cuáles su tarea inmediata ante una situación de crisis, sobre todo con el manejo de las declaraciones, rumores y las especulaciones, que podrían afectar la imagen de la entidad.



Gráfico 9

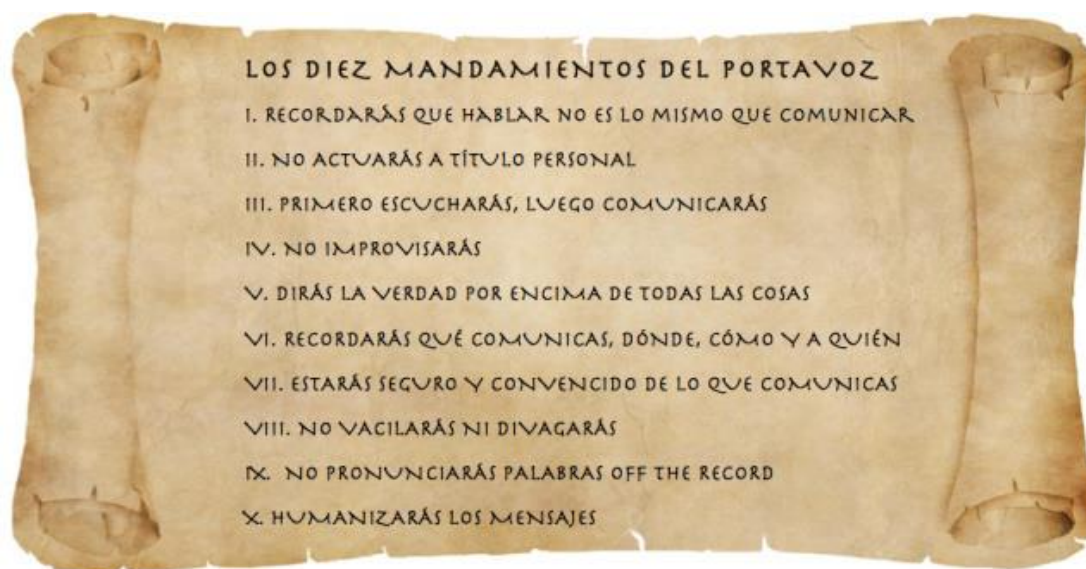
El gráfico #9 muestra que el 98% de los que formaron parte de esta investigación, están de acuerdo en que se elabore un Manual de Gestión de Crisis para la institución y un 2% dijeron que no. Este elevado porcentaje manifiesta que la mayoría de los colaboradores están conscientes, de la importancia de que los integrantes del MAP puedan tener las herramientas, que les ayuden a contrarrestar cualquier situación de crisis, independientemente de cuál sea su origen.

ANEXO 4

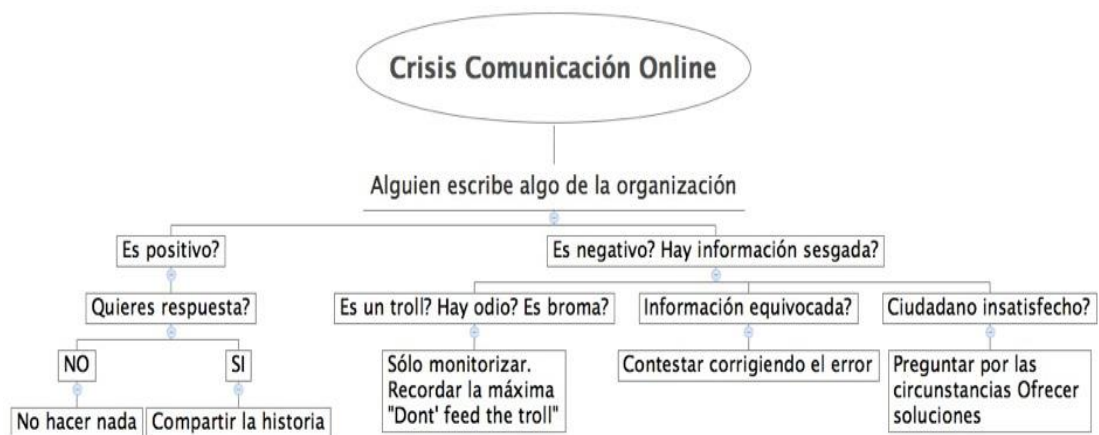


<https://elblogdenataliasara.files.wordpress.com/>

Las 10 instrucciones que un vocero no debe pasar por alto, para tener un buen desempeño ante cualquier situación de crisis.



<https://comunicaciondecrisisonline.wordpress.com/>



Elementos
para dar
una
respuesta

- Transparencia* • Ser lo más transparentes, es lo que reclama la ciudadanía
- Fuentes* • Citar fuentes de información con enlaces
- Tono* • Utilizar el tono adecuado, evitar herir susceptibilidades
- Tiempo* • Hay que tomarse el tiempo necesario para contestar, evitar ser impulsivo

Esquema adaptado de Air Force Web Posting Response Assessment

Troll por Sergarlo

Cómo actuar con los trolls en las Redes Sociales



5 Tweet Consejos

1



NO RESPONDAS

No respondas a insultos o amenazas. Si lo haces el troll habrá conseguido atrapar toda tu atención.

2



BLOQUEÁLE

Si el troll no cesa, bloquéale antes de que se sienta importante. Si no lo haces seguirá en su empeño de molestar.

3



NO PIDAS PÚBLICAMENTE

No solicites públicamente un reporte masivo por spam porque sino lo estarás dando relevancia.

4



NO PROTEJAS TUS TWEETS

Si proteges tus tweets, la viralidad de tus tweets es nula y será más complicado que aumentes seguidores.

5



AVISA A LA POLICÍA

Si llegado el momento el troll pasa el límite, ponte en contacto con el perfil de @policia

ADICIONAL

Jamás cierres tu perfil porque sino el troll habrá conseguido su objetivo inicial.



Glosario

Anticipación

Hacer que una cosa ocurra antes del tiempo previsto o normal.

Alerta

Al período anterior a la ocurrencia de un desastre.

Crisis

Cambio repentino entre dos situaciones, cambio que pone en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización, institución o empresa.

Comité de crisis

Figura táctica y de decisión clave en la gestión de cualquier situación de crisis.

Comunicación de crisis

Conjunto de técnicas de comunicación destinadas a gestionar situaciones de crisis.

Darksite

Es una web oculta (no es pública para los usuarios), que las empresas e instituciones desarrollan 'en oculto' para publicarla en caso que se produzca una crisis.

EIOs

Oficiales de Información de Emergencias a través de las redes sociales.

Gestión de crisis

Es el proceso mediante el cual una organización enfrenta un acontecimiento de importancia que podría generar daño a la organización, sus stakeholders, o al público en general.

Manual de crisis

Es un documento interno y confidencial que tiene como objetivo prever las posibles crisis que se pueden producir en una organización y planificar las soluciones y acciones comunicativas para cada caso.

Media Training (MT)

Técnica que permite al vocero de una organización gubernamental, política o empresarial, comunicar de manera efectiva sus mensajes y mantener el control de una entrevista periodística para la prensa escrita, radial o televisiva.

Mensajes claves

Elaborar el mensaje que habrá que emitir en consecuencia, para cada caso y el tipo de comunicación que se realizará, así como las audiencias y los canales de comunicación oportunos.

Mitigación

La disminución o la limitación de los impactos adversos de las amenazas y los desastres afines.

Paracrisis

Las crisis amplificadas por las redes sociales)

Preparación

El conocimiento y las capacidades que desarrollan los gobiernos, los profesionales, las organizaciones de respuesta y recuperación, las comunidades y las personas para prever, responder, y recuperarse de forma efectiva de los impactos de los eventos o las condiciones probables, inminentes o actuales que se relacionan con una amenaza.

Públicos (ver stakeholders):

Todas aquellas personas que pueden verse afectadas de manera directa o indirecta por una empresa o institución.

Reputación

La reputación corporativa es el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés – stakeholders –, tanto internos como externos. Es el resultado del comportamiento desarrollado por la empresa a lo largo del tiempo y describe su capacidad para distribuir valor a los mencionados grupos.

Riesgo

La combinación de la probabilidad de que se produzca un evento y sus consecuencias negativas.

TrendingTopic

Son las palabras clave más utilizadas en un plazo de tiempo concreto en Twitter. Se trata de keywords de moda (también llamados hashtags en Twitter), aquello que es tendencia y de lo que más se habla en ese momento en esta red social

Troll

Describe a una persona que publica mensajes provocadores, irrelevantes o fuera de tema en una comunidad en línea, con la principal intención de molestar o provocar una respuesta emocional en los usuarios y lectores.

Vocero

Es el responsable dentro de una organización para dirigirse a los medios de comunicación.

VOST

Voluntarios digitales en emergencias (con sus siglas en inglés Virtual Operation Support Team).

Vulnerabilidad

Las características y las circunstancias de una comunidad, sistema o bien que los hacen susceptibles a los efectos dañinos de una amenaza.