



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
Postgrado en Comunicación Social
Mención: Comunicación Organizacional

**PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN
PARA SITUACIONES DE CRISIS
EN LA ARMADA VENEZOLANA**
OPORTUNIDAD VISTA BAJO LA PERSPECTIVA
DEL PARADIGMA DEL SIGLO XXI
Investigación transeccional exploratoria

Trabajo especial de grado
para optar a la Maestría en Comunicación Organizacional

Autora: Sandra Jiménez González
CI.- V 6.309848

Tutor: Dr. Antonio Nicolás Rubino
CI.-V 4.352.849

Caracas, mayo de 2009.

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de tutor del trabajo especial de grado presentado por la ciudadana Sandra Jiménez González, para optar al título de Magíster en Comunicación Organizacional, considero que el estudio realizado reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Caracas, a los _____ días del mes de ____ de 2009.

Dr. Antonio Nicolás Rubino
CI.-V 4.352.849

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
Postgrado en Comunicación Social
Mención: Comunicación Organizacional

**PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN
PARA SITUACIONES DE CRISIS
EN LA ARMADA VENEZOLANA**
OPORTUNIDAD VISTA BAJO LA PERSPECTIVA
DEL PARADIGMA DEL SIGLO XXI

Por: Sandra Jiménez
CI V.- 6.309848

Trabajo especial de grado de maestría aprobado, en nombre de la
Universidad Católica Andrés Bello, por el siguiente jurado, en la ciudad de
Caracas, a los _____ días del mes de _____ de 2009.

Nombre y apellido:
CI.

Nombre y apellido:
CI.

Nombre y apellido:
CI.

A mis hijas Natasha y Valeria, mis tesoros más sagrados.

A la Armada venezolana, a las damas y caballeros del mar.

AGRADECIMIENTOS

Al vicealmirante Benigno Calvo Díaz, al capitán de navío Antonio Sánchez Navarro y al capitán de fragata Miguel De Freitas Fernández, por el apoyo y confianza que dieron el impulso inicial a esta investigación.

A los 27 miembros de la Armada que amablemente aceptaron ofrecer sus aportes y experiencias personales para el logro del presente trabajo, y a Martha Rodríguez, mi incondicional asistente.

Al capitán de navío Edgar Blanco Carrero y a los licenciados Yajaira Castellanos y Diógenes Mayol, por sus aportaciones claves que ofrecieron a la investigadora luz y orientación incalculables.

A las personas que narraron sus testimonios y vivencias sobre situaciones puntuales por las cuales la institución debió pasar y que no constaban hasta ahora en publicación alguna, sólo en la poderosa mente humana.

A mi paciente y sabio tutor, por transmitirme la seguridad y confianza necesarias en todo momento.

A mi esposo José Juan y a mis padres, Olga y Jaime, por comprender siempre el valor de los sueños.

A ti Virgen del Valle, patrona de la Armada venezolana, por estar siempre junto a mí, iluminando mi pensamiento.

Encontrarse en una crisis puede ser tan estimulante como aterrador, y precisa de conocimientos muy distintos para realizar la función diaria. No contar con los procedimientos adecuados puede asemejarse a estar a la deriva, sin timón, en medio de una tempestad. No tener los sistemas físicos de apoyo preparados es como tener un agujero en el casco del velero. No haber considerado los peligros de la reputación es como si nunca nos hubiéramos mantenido a flote.

Peter Sheldon

ÍNDICE GENERAL

	pp.
LISTA DE CUADROS	12
LISTA DE FIGURAS	15
RESUMEN	16
INTRODUCCIÓN	17
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA	22
I.1 Planteamiento del problema	22
I.2 Objetivos	37
I.3 Justificación de la investigación	38
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	40
II.1 Antecedentes investigativos	41
II.2 Manejo de crisis en las armadas de Colombia, México y Chile	49
II.3 Tratamiento de la información en la Armada venezolana	52
II.3.1 Concepción Estratégica	53
II.3.2 Zonas navales	55
II.3.3 Personal	55
II.3.4 Dirección de Relaciones Públicas e Información o de Gestión Comunicacional	56
II.3.5 Manejo comunicacional de crisis que han amenazado su reputación	58
II.3.5.1 El caso de la corbeta Caldas	59
II.3.5.2 El caso Cararabo	60
II.3.5.3 Incendio en silencio	61
II.3.5.4 El deslave de Vargas: una crisis, una oportunidad	62
II.3.5.5 El paro petrolero	64
II.3.5.6 El caso de espionaje	65

II.3.5.7 El nombramiento por parte del Ministro de la Defensa	66
II.4 Instituciones y leyes que enmarcan la gestión comunicacional de la Armada	67
II.4.1 Actuación de los despachos Defensa y Comunicación	73
II.5 Gestión de la comunicación de crisis	77
II.5.1 Comunicación estratégica, rumor y operaciones psicológicas en situaciones de crisis	78
II.5.2 Gestión del riesgo de la reputación	82
II.5.3 Técnicas aplicables en situaciones de crisis	83
II.5.4 El comité de crisis	87
II.5.5 La web de crisis	88
II.5.6 Grupos de interés para la reputación de una organización	91
II.6 Supuestos filosóficos, teorías y modelos que sustentaron la investigación	92
II.6.1 El Paradigma del Siglo XXI de Joan Costa	96
II.6.1.1 La reputación y las crisis comunicacionales vistas por Costa	99
II.6.1.2 La figura del DirCom en el plan estratégico ante situaciones de crisis	101
II.6.2 Modelos metodológicos para el estudio de los vectores	102
II.6.2.1 Modelo de incidencia de la cultura organizacional en el manejo de crisis	102
II.6.2.2 Metodología para el estudio empírico de la identidad conceptual	107
II.6.2.3 Metodología para identificar las posibles crisis que pueden afectar a una organización	108
II.6.2.4 Modelo para evaluar la riqueza	

de los medios de comunicación organizacional	109
II.7 Síntesis	110
CAPÍTULO III. DISEÑO METODOLÓGICO	113
III. 1 Enfoque y alcance de la investigación	113
III.2 Variables de interés	114
III.2.1 <i>Incidencia de la cultura organizacional</i>	115
III.2.2 <i>Incidencia de la identidad conceptual</i>	116
III.2.3 <i>Tipos de crisis internas y externas</i>	118
III.2.4 <i>Efectividad de los medios de comunicación Organizacional</i>	120
III.3 Diseño de investigación	122
III.4 Selección de la muestra	122
III.4.1 Variables socio demográficas consideradas	123
III.5 Instrumento de recolección de datos e información	128
III.5.1 Validación de expertos	130
III.5.2 Versión final	131
III.5.3 Procedimiento de aplicación	135
III.5.4 Procesamiento de datos	136
CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	137
IV.1 Incidencia de la Cultura Organizacional-vector Cultura	137
IV.1.1 Fortaleza	138
IV.1.2 Funcionalidad	139
IV.1.3 <i>Una cultura medianamente fuerte – funcional</i>	140
IV.2 Incidencia de la Identidad Conceptual-vector Identidad	141
IV.2.1 Percepción de las identidades	141
IV.2.2 Identidad Conceptual Total	147
IV.3 Tipos de Crisis Internas y Externas-vector Acción	150
IV.3.1 Tipos de Escándalo	151
IV.3.2 Situaciones Externas	154

IV.3.3 Interlocutores a considerar	156
IV.4 Efectividad de los Medios de Comunicación	
Organizacional-vector Comunicación	159
IV.4.1 Otras herramientas de comunicación propuestas	161
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	164
V.1 Valoración de la institución de acuerdo al Paradigma del Siglo XXI	165
V.1.1 Vector Cultura	165
V.1.2 Vector Identidad	167
V.1.3 Vector Acción	170
V.1.4 Vector Comunicación	175
V.1.5 La Armada como sistema ante las crisis	177
V.2 Plan Estratégico de Comunicación para Situaciones de Crisis en la Armada Venezolana	179
V.2.1 Consideraciones preliminares	179
V.2.1.1 Analogía con antecedentes investigativos	179
V.2.1.2 Marco institucional y legal del plan	181
V.2.1.3 Adaptación de herramientas empleadas por otras armadas	183
V.2.2 Programa de Gestión Interna del Riesgo de la Reputación	184
V.2.2.1 Tácticas vector Cultura	185
V.2.2.2 Tácticas vector Identidad	187
V.2.2.3 Tácticas vector Acción	191
V.2.2.4 Tácticas vector Comunicación	193
V.2.3 Programa de Manejo del Riesgo-Amenaza-Crisis	195
V.2.3.1 Propuesta de comité de crisis	195
V.2.3.2 Propuesta de manual de crisis	196
V.2.3.3 Propuesta de web de crisis	198
V.2.4 Reflexiones finales	198
V.2.5 Recomendaciones para futuras investigaciones	200

V.2.6 Limitaciones	201
REFERENCIAS	203
ANEXOS	212
Anexo A. Propuesta de instrumento antes de la validación	213
Anexo B. Ejemplo de comunicación dirigida a los validadores	220
Anexo C. Formato de validación anexo a la propuesta de instrumento	221
Anexo D. Instrumento validado por los expertos y suministrado a la muestra	227
Anexo E. Libro de Códigos del instrumento Comunicación en la Armada. Variable Incidencia de la Cultura Organizacional	233
Anexo F. Libro de Códigos del instrumento Comunicación en la Armada. Variable Incidencia de la Identidad Conceptual	234
Anexo G. Libro de Códigos del instrumento Comunicación en la Armada. Variable Posibles Crisis Internas y Externas	235
Anexo H. Libro de Códigos del instrumento Comunicación en la Armada. Variable Efectividad de los Medios de Comunicación Organizacional	236
Anexo I. Esquela adjunta al instrumento	238
Anexo J. Solicitud de permiso al Comandante General de la Armada para el desarrollo del proyecto y aplicación de la encuesta	239
Anexo K. Aprobación del desarrollo de la investigación por parte del Comandante General de la Armada	240
Anexo L. Manual de Normas y Procedimientos para el Abordaje Comunicacional de Crisis en la Armada Venezolana	241
Anexo M. Propuesta de página web de crisis	257

LISTA DE CUADROS

	pp.
Cuadro 1. Percepción y Manejo de las Crisis	103
Cuadro 2. Papel de la Cultura y Estrategia de Comunicación	105
Cuadro 3. Integrantes de la muestra intencional según su Responsabilidad en el Proceso de Comunicación en la Armada. Grupo Plana Mayor.	124
Cuadro 4. Integrantes de la muestra intencional según su Responsabilidad en el Proceso de Comunicación en la Armada. Grupo Asesores.	125
Cuadro 5. Integrantes de la muestra intencional según su Responsabilidad en el Proceso de Comunicación en la Armada. Grupo Coordinadores con Medios.	126
Cuadro 6. Integrantes de la muestra intencional según su Responsabilidad en el Proceso de Comunicación en la Armada. Grupo Comunicadores Organizacionales.	127
Cuadro 7. Percepción acerca de la fortaleza de la cultura organizacional	139
Cuadro 8. Percepción acerca de la funcionalidad de la cultura organizacional	139
Cuadro 9. Diferencias entre las medias de la Identidad Axiológica según la Responsabilidad en el Proceso de Comunicación	142
Cuadro 10. Diferencias entre las medias de la Identidad Axiológica según la Condición Profesional	143
Cuadro 11. Diferencias entre las medias de la Identidad Social según la Responsabilidad en el Proceso de Comunicación	143
Cuadro 12. Diferencias según Condición Profesional en cuanto a la Identidad Social	144
Cuadro 13. Diferencias según Responsabilidad	

en el Proceso de Comunicación en cuanto a Identidad Administrativa	145
Cuadro 14. Diferencias según Condición Profesional en cuanto a la Identidad Administrativa	145
Cuadro 15. Diferencias según Condición Profesional en cuanto a la Identidad Institucional	146
Cuadro 16. Diferencias según Condición Profesional en cuanto a la Identidad Institucional	147
Cuadro 17. Jerarquización de las identidades según los informantes	148
Cuadro 18. Diferencias según Responsabilidad en el Proceso de Comunicación en cuanto a la Identidad Total	149
Cuadro 19. Diferencias según Condición Profesional en cuanto a la Identidad Total	150
Cuadro 20. Medias de los Tipos de Escándalo para establecer orden de precedencia	152
Cuadro 21. Clasificación y orden de precedencia de los Tipos de Escándalo	152
Cuadro 22. Diferencias significativas en la muestra según su Condición Profesional respecto a Desfalco Administrativo	153
Cuadro 23. Diferencias significativas en la muestra según su Condición Profesional en cuanto a Casos de Espionaje	153
Cuadro 24. Medias obtenidas para las Situaciones Externas que podrían afectar la reputación de la Armada	154
Cuadro 25. Orden de precedencia de las Situaciones Externas que podrían afectar la reputación de la Armada según sus objetivos	155
Cuadro 26. Medias obtenidas para los Interlocutores a Considerar	156
Cuadro 27. Clasificación y orden de precedencia de los Interlocutores a Considerar en casos de crisis	157
Cuadro 28. Diferencias significativas en la muestra según su Responsabilidad en el Proceso de Comunicación en cuanto al Ministro de Comunicación e Información	158

Cuadro 29. Diferencias significativas en la muestra según su Condición Profesional respecto a Medios de Comunicación Privados	158
Cuadro 30. Riqueza de los medios de comunicación organizacional de la Armada en función de situaciones de crisis	160
Cuadro 31. Diferencias significativas en la muestra según su Condición Profesional respecto a Revista Correo de la Armada	160
Cuadro 32. Diferencias significativas en la muestra según su Condición Profesional respecto a Bitácora de la Armada	161
Cuadro 33. Resultados de la codificación del ítem 80	162
Cuadro 34. Actividades, productos y grupos destino para el vector Cultura	186
Cuadro 35. Actividades, productos y grupos destino para el vector Identidad	189
Cuadro 36. Actividades, productos y grupos destino para el vector Acción	191
Cuadro 37. Actividades, productos y grupos destino para el vector Comunicación	193

LISTA DE FIGURAS

	pp.
<i>Figura 1.</i> Organigrama estructural del Ministerio del Poder Popular para la Defensa	24
<i>Figura 2.</i> Organigrama estructural del Ejército	25
<i>Figura 3.</i> Organigrama estructural de la Armada	26
<i>Figura 4.</i> Organigrama estructural de la Dirección de Relaciones Públicas e Información/ Gestión Comunicacional de la Comandancia General de la Armada	29
<i>Figura 5.</i> Organigrama Básico para la Planificación Comunicacional	42
<i>Figura 6.</i> Modelo General de Sistema Abierto	93
<i>Figura 7.</i> Modelo del Paradigma del Siglo XXI de Joan Costa	97
<i>Figura 8.</i> Valoración de la Armada de acuerdo al Paradigma del Siglo XXI	178

**PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN PARA SITUACIONES DE
CRISIS EN LA ARMADA VENEZOLANA. OPORTUNIDAD VISTA BAJO LA
PERSPECTIVA DEL PARADIGMA DEL SIGLO XXI**

Autora: Sandra Jiménez González CI.- V 6.309848

Tutor: Dr. Antonio Nicolás Rubino CI.-V 4.352.849

RESUMEN

El hecho de que aún en Venezuela existan organizaciones públicas sin planes de comunicación adaptados a sus culturas y entorno hace pensar en la consecuente necesidad de formular estrategias comunicacionales para enfrentar situaciones fuera de rutina que arriesguen la percepción pública de una institución. La presente investigación se centró en la *Armada*, componente de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana que en momentos de crisis suele reaccionar con el silencio o en forma tardía, lo cual da cabida a especulaciones y pérdida de credibilidad. De manera que el propósito fue *diseñar un plan estratégico de comunicación para situaciones de crisis*, aplicable por esta institución y que pueda ser replicado en otras organizaciones públicas. Para ello se emplearon variables que coincidieron con los cuatro vectores propuestos por Costa (2003) en el *Paradigma del Siglo XXI: Cultura, Identidad, Acción y Comunicación*. El estudio se basó en el enfoque positivista, su carácter fue exploratorio, y para definir operacionalmente las variables se tomaron herramientas adaptadas a cada una en particular. Bajo un *diseño de investigación no experimental de tipo transeccional exploratorio* se delimitó la *muestra de expertos* compuesta por profesionales directamente involucrados con el proceso de comunicación en la Armada, a quienes se les aplicó una encuesta cuyos resultados permitieron valorar la institución como poseedora de un *vector Cultura medianamente-funcional* con tendencia a convertirse en fuerte-funcional, un *vector Identidad excelente*, un *vector Acción con riesgos de diferente intensidad y actores de mayor o menor interés*, así como un *vector Comunicación de efectividad baja moderada*. Esta valoración, bajo el modelo sistémico, generó como *estrategia central la de orientar la percepción de los miembros de la institución en situaciones de crisis*, y para ello se formularon dos programas, uno para la preparación de públicos clave y otro para orientar la actuación de los responsables de acuerdo al tipo de alerta que se genere. Igualmente se cumplieron como metas estratégicas las propuestas de un comité, un manual y una web de crisis.

Descriptores: Armada venezolana, crisis, plan estratégico, Paradigma del Siglo XXI, comité de crisis, manual de crisis, web de crisis.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación de campo se desarrolló sobre las bases del paradigma positivista y bajo el enfoque sistémico, y para su desarrollo se empleó como hilo conductor el modelo denominado Paradigma del Siglo XXI de Costa (2003).

Se entiende por Investigación de Campo el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito, bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios (Universidad Pedagógica Experimental Libertador, 2005:14).

De manera que los próximos cinco capítulos presentan la información recabada y los hallazgos del estudio que se basó en la metodología de investigación que proponen Hernández, Fernández y Baptista (2003):

El Primer Capítulo muestra El Problema, apartado en el cual se parte del hecho de que en una sociedad cada vez más compleja, ávida de información y en la cual el tema oficial permea todos los ámbitos, aún en organizaciones públicas de nuestro país se observa la inexistencia de planes de comunicación adaptados a sus culturas y entorno. Igualmente se exponen algunos de los esfuerzos más recientes del Estado venezolano por unificar políticas públicas en cuanto a comunicación e información, entre los cuales destacan las recomendaciones generadas por el Ministerio del Poder Popular para la Defensa para mantener la credibilidad ante sus públicos internos y externos frente a ciertos sucesos que han afectado la reputación e imagen de

la Fuerza Armada Nacional Bolivariana, institución de la cual se escogió para el estudio a la Armada venezolana o Armada Nacional Bolivariana.

La Armada es una institución estatal militar que data de 1823, cuya razón de ser se refleja en la Constitución Nacional vigente desde 1999. De manera que para comprender el proceso de comunicación que en esta institución se produce, la atención se centró principalmente en la Dirección de Relaciones Públicas e Información, DIRP, o de Gestión Comunicacional, que con un director a la cabeza tiene bajo su responsabilidad generar mensajes internos y externos, función que en el quehacer cotidiano no presenta mayor complicación, pero que en situaciones en que se altera la rutina se dispersa y no le permite orientar sus acciones, por lo que es proclive a enfrentar crisis.

El término crisis recibe diferentes acepciones, pero en general se trata de situaciones imprevistas que pueden alterar el curso de los acontecimientos y que obstaculizan la toma de decisiones, aunque todo proceso de este tipo puede ser una oportunidad de exposición pública y de proyectar mensajes positivos sobre la organización.

Como una de las funciones del comunicador organizacional es precisamente evaluar riesgos y manejar la comunicación en tiempos de crisis, se originó esta investigación que al basarse en el paradigma positivista, tomó sólo una parte del proceso comunicacional que se produce en la Armada para someterlo a análisis detallados, lo cual llevó a considerar cuatro elementos: incidencia de la cultura organizacional, incidencia de la identidad conceptual, crisis internas y externas, y efectividad de los medios de comunicación organizacional, que coincidieron con los cuatro vectores propuestos por Costa (2003): Cultura, Identidad, Acción y Comunicación.

El Segundo Capítulo o Marco Teórico se dividió en seis áreas. La primera, resume los antecedentes investigativos que apuntan hacia la necesidad de un plan de comunicación en situaciones de crisis tanto para la Armada como para otras instituciones públicas, a lo que sigue la

presentación de tres ejemplos de cómo armadas del continente americano se planifican para minimizar el impacto de situaciones que puedan afectar su reputación.

La tercera sección del Marco Teórico está dedicada a la Armada venezolana o Armada Nacional Bolivariana, incluyendo una descripción de las funciones e historia de su Dirección de Relaciones Públicas e Información, así como los lineamientos en que se basa para su funcionamiento. También se describen situaciones que representaron crisis para esta institución y cómo se manejaron.

La cuarta parte contiene leyes e instituciones que enmarcan la gestión comunicacional de la Armada y a esto sigue la gestión de la comunicación en situaciones de crisis para minimizar los efectos de situaciones atípicas a la rutina de una institución, para luego presentar los supuestos filosóficos, teorías y modelos que sustentaron la investigación, haciendo énfasis en la propuesta de Costa (2003), además de modelos metodológicos para el estudio de la Cultura, Identidad, Tipos de Crisis y Riqueza de los Medios de Comunicación Organizacional.

El Tercer Capítulo o Diseño Metodológico presenta la conceptualización y operacionalización de las variables de interés consideradas de acuerdo a cada uno de los vectores del modelo de Costa (2003). Igualmente explica la selección del diseño de investigación, la población y la muestra que intervino en el estudio, así como sus características. Incluye además la forma cómo se diseñó y validó el instrumento de medición, además de la forma de procesar los datos obtenidos.

El Cuarto Capítulo o Análisis de Resultados expone las deducciones de acuerdo al modelo propuesto por Costa (2003) y según las herramientas empleadas para cada variable. Se muestra la percepción de los consultados acerca de la incidencia de la fortaleza y funcionalidad de la cultura organizacional de la Armada en el desarrollo de un plan de comunicación en

situaciones de crisis, para seguidamente presentar la estimación que este mismo grupo tuvo acerca de la identidad conceptual de la institución y su influencia al momento de formular estrategias a emplear en momentos de contingencia.

Igualmente se muestra la valoración que ante un grupo de situaciones de orden interno y externo, así como de interlocutores a considerar, realizaron los expertos en comunicación. Adicionalmente incluye las consideraciones acerca de la riqueza de los medios de comunicación organizacional existentes en la Armada y las propuestas de nuevas formas de comunicar la posición de la institución en casos de ruptura de la continuidad de acción.

El Quinto Capítulo contiene las Conclusiones y Recomendaciones que corresponden a los objetivos planteados. Se valora la institución de acuerdo a cada uno de los vectores del modelo del Paradigma del Siglo XXI que propone Costa (2003), y se ofrecen soluciones generales tomando como referencia los modelos metodológicos seleccionados.

Con base en esta información se diseñó el Plan Estratégico de Comunicación para Situaciones de Crisis en la Armada Venezolana, que se divide en dos programas: el primero, denominado de Gestión Interna del Riesgo de la Reputación, que incluye la estrategia central de comunicación de acuerdo al tipo de cultura diagnosticado y una serie de tácticas que por vector se recomienda aplicar en forma inmediata con el objeto de preparar a los públicos de la institución para enfrentar situaciones críticas y convertirlos en los primeros aliados en el proceso de preservación de la reputación.

El segundo programa, denominado de Manejo del Riesgo-Amenaza-Crisis, de aplicación simultánea al primero, tendrá por objeto organizar un equipo de trabajo que mediante una serie de herramientas formales y con base en las experiencias y conocimientos alcanzados, sean capaces de identificar, clasificar y reaccionar ante situaciones fuera de rutina. Esta etapa

del plan contiene como productos: una propuesta de comité de crisis, otra de manual de crisis y una tercera de web de crisis.

Este último capítulo finaliza con una serie de reflexiones y recomendaciones para futuras investigaciones sobre el tema de la comunicación en situaciones de crisis, en especial en instituciones públicas y más aún de corte militar, así como con las limitaciones que se presentaron en la presente investigación.

CAPÍTULO I. EL PROBLEMA

En este capítulo se plantea el problema de estudio y se describe el contexto en el cual se desarrolló, seguido de la serie de conceptos que sustentaron la investigación, así como de los objetivos y variables, para finalizar con las razones que justificaron la exploración.

I.1 Planteamiento del problema

En una sociedad cada vez más compleja, en la que necesidad de la información se hace gradualmente inminente y en la cual el tema político permea todos los ámbitos, aún en organizaciones públicas venezolanas se observa la inexistencia de planes de comunicación adaptados a sus culturas y entorno.

Costa (2005), estudioso de la Comunicación Organizacional, afirma que toda la responsabilidad de la reputación de organizaciones e instituciones recae en ellas mismas, en lo que comunican, más que en lo que puedan influir los medios de comunicación.

En nuestro país, en medio de un debate nacional, el sector público ha venido desarrollando un plan de imagen gubernamental, en el cual resalta la creación en el año 2002 del Ministerio de Comunicación e Información, o MCI, entre cuyas funciones estaría el unificar los criterios de divulgación de la información acerca de la gestión del Gobierno Nacional. Para ello ese despacho formuló en abril de 2005 el Plan de Acción Comunicacional para la Administración Pública Nacional, que debía ser adoptado por todos los organismos del Estado, y que sin embargo no logró articular el trabajo de las diferentes oficinas de prensa.

A partir del año 2007 el MCI comenzó a denominarse Ministerio del Poder Popular para la Comunicación e Información, o MPPCI, organismo que

asumió en principio la responsabilidad de desarrollar el Sistema Integral de Comunicación e Información de los Órganos y Entes de la Administración Pública Nacional, una herramienta de planificación cuyo fin último sería la unificación de las políticas comunicacionales del Ejecutivo y la integración física y laboral de sus diferentes departamentos de prensa.

Para el momento en que surge el MCI algunos entes públicos fueron considerados puntos clave para el desarrollo de estrategias comunicacionales, entre ellos el Ministerio de la Defensa. De esta forma el despacho encargado de la seguridad y protección del territorio nacional, así como de los espacios acuáticos y aéreos jurisdiccionales, con sede en el Fuerte Tiuna, en Caracas, formalizó su importancia comunicacional.

Los diferentes encargados del área de Relaciones Públicas del ahora denominado Ministerio del Poder Popular para la Defensa, o MPPD, oficiales de carrera no profesionales de la comunicación social, junto a sus respectivos equipos de trabajo, han formulado diferentes estrategias comunicacionales, bajo los lineamientos dictados por cada una de las personas que han asumido el cargo de Ministro de la Defensa y en concordancia con las pautas presidenciales. De ese despacho del Ejecutivo Nacional, cuyo organigrama se aprecia en la *Figura 1* se desprenden administrativamente cuatro componentes que integran la Fuerza Armada Nacional Bolivariana. Son ellos: el Ejército, la Armada, la Aviación Militar y la Guardia Nacional.

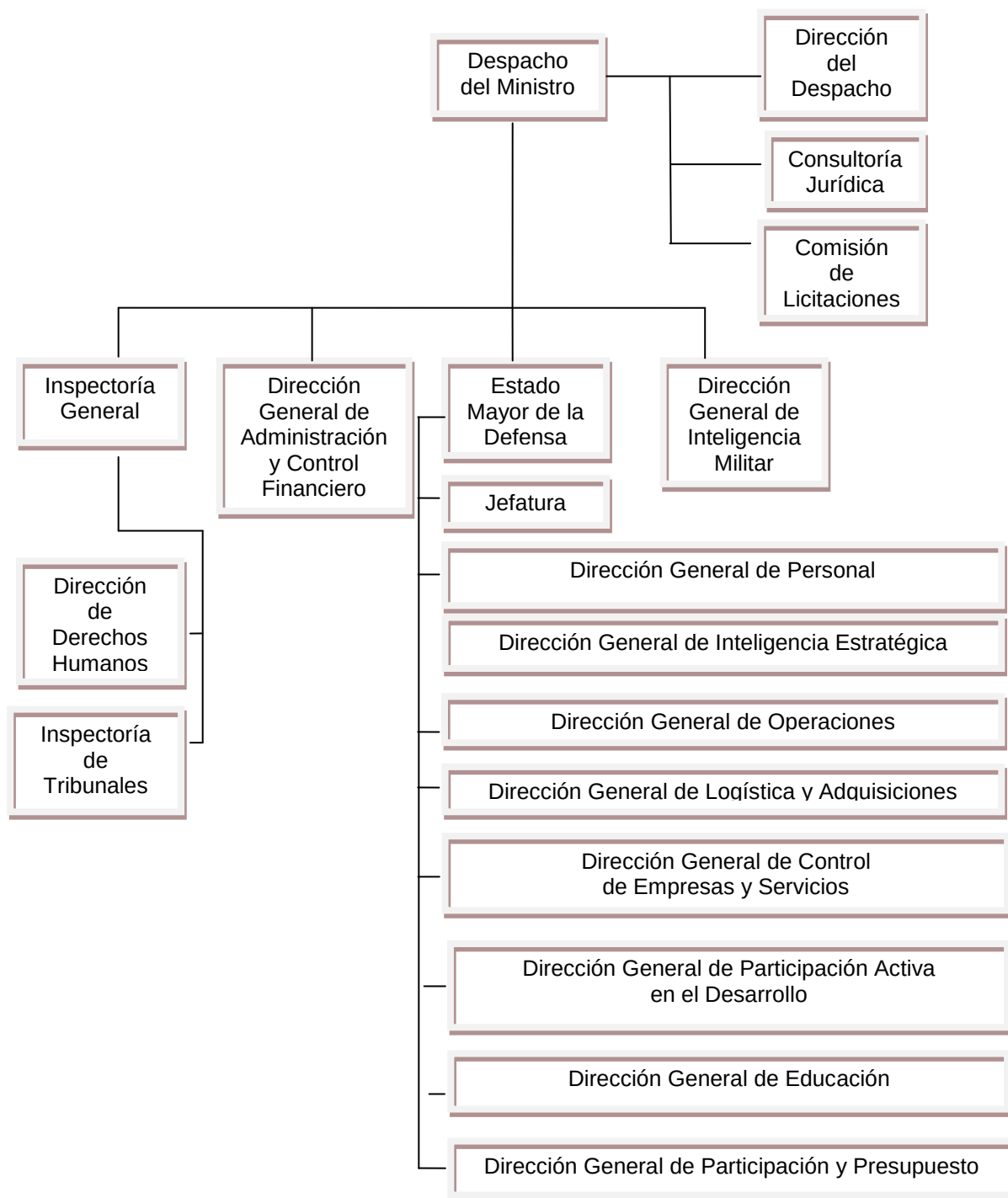


Figura 1. Organigrama estructural del Ministerio del Poder Popular para la Defensa. Estructura provisional establecida en Gaceta Oficial N° 38.743 de fecha 9 de agosto de 2007. Información tomada del Sitio oficial web del Ministerio del Poder Popular para la Defensa (mayo, 2008:1).

Los cuatro componentes militares poseen estructuras organizacionales similares, con sus respectivas oficinas de relaciones públicas, que trabajan por separado la imagen de su institución, el trato con sus públicos internos y externos, el manejo de los medios de comunicación social de manera diferente. En las *Figuras 2 y 3* se aprecian los organigramas del Ejército y de la Armada, a manera de ejemplificar la similitud de sus estructuras.

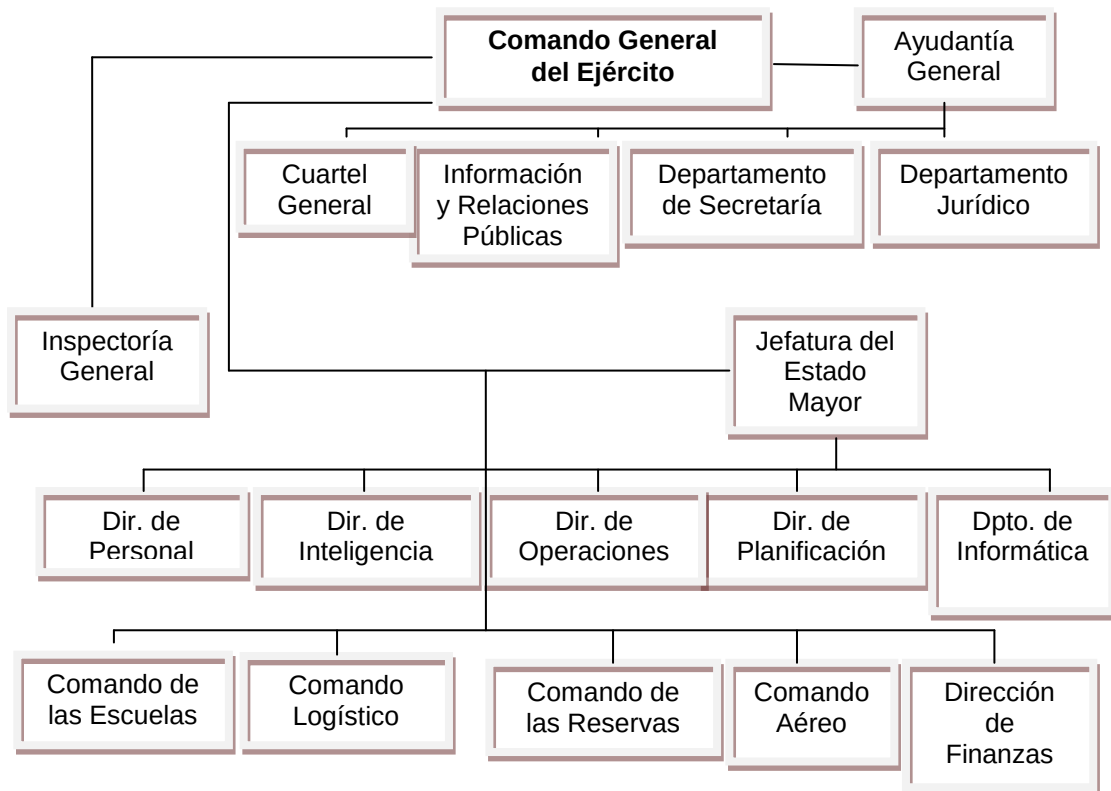


Figura 2. Organigrama estructural del Ejército. Información tomada de Ejército Venezolano (2001:3).

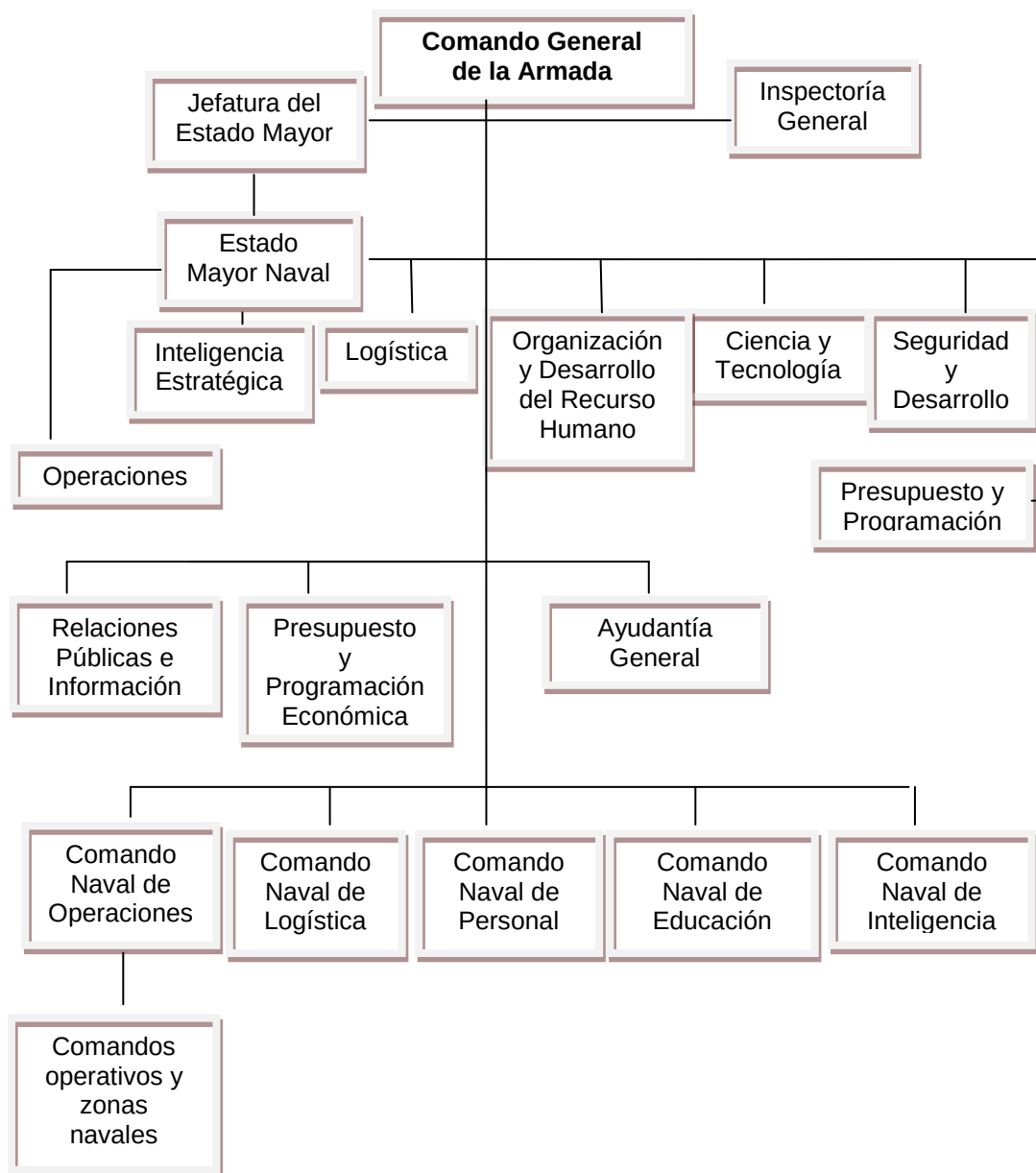


Figura 3. Organigrama estructural de la Armada. Información obtenida del Sitio Oficial Web de la Armada (2007:4).

A estos cuatro componentes que dependen operacionalmente del Comando Estratégico Operacional se suma el Comando General de la Milicia Nacional Bolivariana, cuerpo especial de la institución militar, con filosofía y

estructura propias, que depende directamente del Presidente de la República.

En el primer semestre del año 2002 la imagen de entonces denominada Fuerza Armada Nacional se vio comprometida, tal como lo refleja un estudio de la Corporación Venmedios (2002), debido a los sucesos en los que se vieron involucrados algunos de sus miembros y que derivaron en la separación temporal del poder del Presidente de la República. La información de carácter negativo acerca de la situación interna y fallas administrativas comprometió a la institución militar, a lo que se sumó la presunta existencia de paramilitares en el país.

En el mes de noviembre de 2004, la Dirección de Información y Relaciones Públicas del MPPD remitió un plan de comunicaciones a cada una de sus oficinas homólogas en los componentes militares. El texto expresa la preocupación del equipo ministerial por dos temas, la imagen y la opinión pública, y se basa en la siguiente idea: “la información bien dirigida conlleva a solventar vacíos informativos, contrarrestando la especulación, la libre interpretación y la ola de rumores” (Dirección de Información y Relaciones Públicas del Ministerio de la Defensa, 2004:1).

Igualmente el escrito recomienda “revisar la técnica [comunicacional] que se aplica en la institución castrense en virtud a la cantidad de sucesos que en el quehacer nacional está involucrada la Fuerza Armada Nacional” (2004:1). Por otra parte deja entrever la necesidad existente de desarrollar estrategias para comunicar la posición militar en momentos claves del quehacer nacional.

La inquietud del equipo de relaciones públicas del despacho ministerial de Forte Tiuna posiblemente esté presente en todos los responsables de la misma área en cada componente militar. No obstante, este estudio seleccionó sólo a uno de ellos, la Armada, institución naval que se caracteriza por sus tradiciones y cuya estructura organizacional se basa en esquemas clásicos militares.

Este componente militar posee una identidad visual que la distingue claramente de otros componentes, en especial por elementos como su uniforme blanco, característico de las armadas del mundo. Está dirigida por un Comandante General que rinde cuentas al Presidente de la República, quien constitucionalmente es el responsable de dirigir la Fuerza Armada Nacional como Comandante en Jefe y de ejercer la suprema autoridad jerárquica, así como la selección de sus máximos representantes.

En la Armada se desempeña personal tanto civil como militar, el cual suma un aproximado de treinta mil personas. Se rige básicamente por la Ley Orgánica de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana, Ley Orgánica de Seguridad de la Nación y el Código de Justicia Militar, entre otras herramientas jurídicas.

Los militares en la Armada están clasificados en oficiales almirantes, superiores y subalternos; oficiales técnicos, a los cuales se suman la tropa profesional y la alistada, dependiendo de su formación académica. Esta categorización determina los puestos de trabajo o cargos que deberá ejercer el personal militar a lo largo de su carrera. Tal esquema establece las dependencias y relaciones entre comandos, lo que determina el funcionamiento de la institución.

El Comandante General es rotado periódicamente por el Presidente de la República. Del comando principal se desprende el Estado Mayor General de la Armada y la Inspectoría General, tríada que conforma el denominado Alto Mando Naval. Al considerar también los comandantes navales de Operaciones, Logística, Personal Educación e Inteligencia y se conforma lo que se denomina Alto Mando Naval Ampliado. De ellos depende una serie de comandos que están estrictamente ordenados en forma vertical.

En la actualidad la institución naval se rige por la denominada Concepción Estratégica de la Armada 2008 Construyendo lo Social, documento cuya autoría es de Quintana (2008) y que se basó en la Concepción Estratégica Naval que proponía igualmente la necesidad de

“Fortalecer las relaciones interinstitucionales del Estado” (Laguna, 2005:12), así como los lineamientos de acción para el componente naval venezolano. En este sentido deben ir todos los comandos y dependencias de la organización, entre ellos la Dirección de Relaciones Públicas e Información, DIRP, cuyo organigrama estructural se podrá apreciar en la *Figura 4*, y que formalmente debe estar a cargo de un director militar con el grado de capitán de navío, aunque en oportunidades ha estado liderada por oficiales de menor rango.

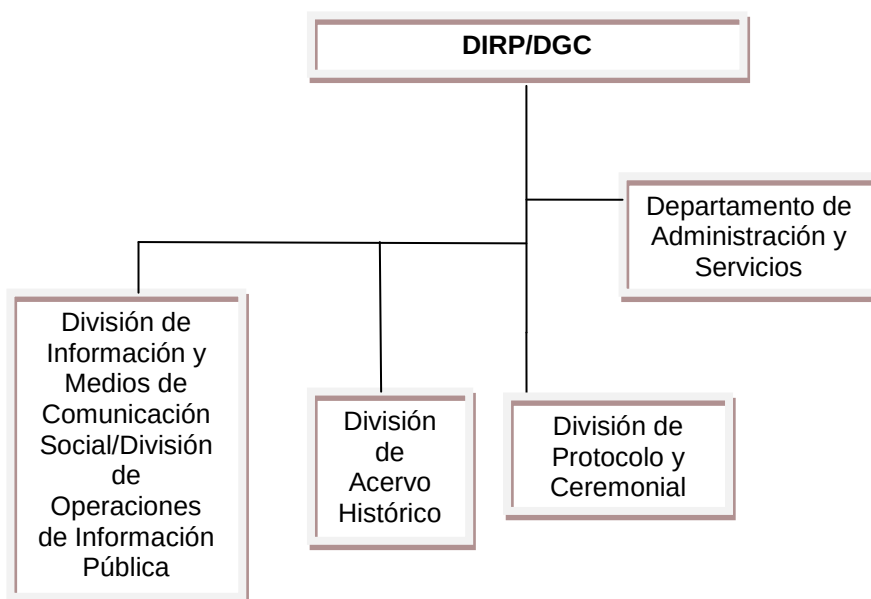


Figura 4. Organigrama estructural de la Dirección de Relaciones Públicas e Información/ Gestión Comunicacional de la Comandancia General de la Armada. Elaborado por la investigadora de acuerdo a la estructura vigente.

La DIRP es una oficina con más de cuatro décadas de fundada, situada en la Comandancia General de la Armada, en San Bernardino, Caracas, y que hasta finales del año 2005 se denominó Dirección de Información y Relaciones Públicas. A partir de esa fecha y hasta mediados de 2007 se llamó Dirección de Relaciones Institucionales e Información y actualmente figura en los registros de la Armada como Dirección de Relaciones Públicas e Información, y se encuentra en transición para

denominarse Dirección de Gestión Comunicacional. Sin embargo su misión, desde los años ochenta y a pesar de sus cambios de nombre, continúa siendo:

Gerenciar las actividades de información, relaciones públicas, protocolo y ceremonial, así como coordinar con otros entes públicos y privados las relaciones institucionales, a fin de contar con una imagen corporativa que proyecte a la Armada de Venezuela positivamente en los círculos nacionales e internacionales (García, 2000:2).

Organizacionalmente, la Dirección de Relaciones Públicas e Información o Dirección de Gestión Comunicacional, depende directamente del Comandante General del componente, a través de su Ayudante General o secretario privado. Una de sus divisiones, denominada de Información y Medios, absorbe la mayor responsabilidad en cuanto a la proyección de la imagen de la organización, pues a ella corresponde entre sus funciones la generación de mensajes escritos y audiovisuales dirigidos tanto a los públicos internos como externos de la Armada.

Actualmente, esta dirección cuenta con las siguientes herramientas para la divulgación de la información, las cuales para ser publicadas deben ser previamente aprobadas por la Jefatura de Estado Mayor o segunda comandancia del componente:

Bitácora de la Armada. Columna informativa de publicación semanal que tuvo más de diez años de presencia en el diario de circulación nacional El Universal. Permaneció por al menos cinco años en El Carabobeño, estado Carabobo; El Siglo, estado Aragua; Correo del Caroní, estado Bolívar; y Médano, estado Falcón. Actualmente es parte de la página web de la Armada, de la Intranet y es empleada como información oficial a distribuir hacia los diferentes medios de comunicación.

Correo de la Armada. Revista interna, actualmente de periodicidad irregular. Creada en 1971, esta publicación reseña el quehacer de la organización y publica investigaciones y artículos del personal militar.

Actualmente se sostiene bajo el patrocinio de institutos autónomos de la propia institución y su tiraje oscila entre los tres mil y cinco mil ejemplares. Su lista de distribución comprende la Presidencia de la República, los ministerios, gobernaciones, embajadas y unidades de la institución naval.

Notas de prensa. Se dirigen a través de Internet y vía fax hacia un listado de periodistas que cubren la fuente política y/o militar en diferentes medios de comunicación social privados y del Estado. No tienen periodicidad de envío.

Página WEB. La www.armada.mil.ve, cargada por la Dirección de Telemática de la Armada, en su página principal refleja la información que genera la DIRP o DGC.

Intranet. Esta herramienta de comunicación interna contiene secciones de información y noticias, enviadas a la Dirección de Telemática por la DIRP o DGC.

Red interna. Sistema de comunicación que se emplea para anunciar fallecimientos, pagos de bonos, obligación de presentar documentos, asignación de cargos, entre otros mensajes de interés para el personal. Está bajo la responsabilidad de la Dirección de Telemática, es un espacio de interacción y resulta un medio que puede llegar a todas las unidades navales y mediante el cual se pueden transmitir instrucciones superiores.

Programa radial Alta Mar. Espacio de una hora de duración que se transmite semanalmente a través de la emisora Tiuna 101.9 FM La Voz de la Fuerza Armada Nacional, cuya sede se encuentra en el edificio del Ministerio del Poder Popular para la Defensa, en Fuerte Tiuna, Caracas. Este medio de comunicación social fue concebido con la misión de generar “mensajes de optimismo...de confianza hacia la institución militar” (sitio oficial web del Ministerio del Poder Popular para la Defensa, 2007:1). El espacio Alta Mar consiste en un programa de variedades acerca del acontecer, tradiciones y cultura de la Armada. Fue creado en el segundo semestre del año 2005 y su

guión y producción general son realizados por la Dirección de Relaciones Públicas e Información.

Mediante tales herramientas, los profesionales de esta dirección manejan la información que se genera día a día en cuanto a proyectos, avances, adquisición de unidades, actividades en pro de la comunidad, entre otras, que mantienen a la Armada con presencia en los medios de comunicación social, lo cual en la actualidad va acompañado de una apertura hacia los pertenecientes al Estado y algunos de carácter privado por parte de quienes dirigen la institución.

Esta disposición hacia los medios de comunicación social y de comunicar constantemente las acciones de la Armada se repite en cada una de las áreas del país en las cuales este componente tiene sus unidades, inclusive en la mayoría de éstas funcionan oficinas de relaciones públicas, algunas dirigidas por profesionales de la comunicación social.

Sin embargo, la situación se complica en momentos en que se rompe la continuidad o rutina de la organización con algún evento inesperado. Es entonces cuando los periodistas, en especial los que cubren la fuente militar por parte del sector privado, intentan buscar la noticia, vía telefónica o personalmente, en la Comandancia General o bien en la unidad donde se produce el suceso, encontrándose entonces con el silencio de todos los que generan la información cotidiana.

Muchos hechos que han afectado la rutina de la Armada, y amenazado su reputación, destacan en la historia reciente de esta institución. Ejemplo de este tipo de situaciones fue la explosión e incendio parcial que se produjo, en octubre de 2004, en una de las fragatas misilísticas que se sometía a mantenimiento mayor en los muelles de Diques y Astilleros Nacionales, Dianca, en Puerto Cabello, donde debido a la falta de respuesta a tiempo, otros actores como el sindicato de trabajadores aprovecharon la oportunidad para hacer declaraciones en contra de este astillero que coordina la Armada, mostrando así una imagen negativa de la organización.

Tiempo después el oficial a cargo de Dianca ofreció declaraciones, indicando que se había tratado de un accidente, pero ya la prensa había reseñado una primera versión que fue muy difícil de contrarrestar. Algo similar habría ocurrido en febrero de 2002 y el tratamiento comunicacional fue el mismo.

Otro caso de crisis se suscitó durante el paro empresarial que se produjo en nuestro país en diciembre de 2002, cuando los oficiales de la Armada intentaron tripular los buques de Petróleos de Venezuela, Pdvsa, y presentaron problemas de acreditación. Para el primer momento se dijo que estos profesionales desconocían cómo operar las unidades mercantes y se sometieron al descrédito público y condena por parte de los medios de comunicación social. Fue tiempo después cuando se conoció que contaban con la preparación mas no con la permisología que exige la Organización Marítima Internacional, OMI, para asumir la responsabilidad de los cargueros.

También a principios de 2006 se presentó un caso de presunto espionaje militar por parte de un grupo de oficiales navales, a quienes se acusó de suministrar información confidencial sobre equipos militares al gobierno de los Estados Unidos. La pregunta inicial estuvo dirigida al entonces Ministro de la Defensa, el cual se mostró desinformado y no ofreció una respuesta coherente y a tiempo a los reporteros. El caso se manejó con el silencio, hasta que meses más tarde se produjo la primera declaración por parte del Comandante General de la Armada en una rueda de prensa con motivo del aniversario de la institución. Este escándalo continuó presente en los medios pero las autoridades militares no hicieron nuevos pronunciamientos.

En cada uno de estos casos se ha producido además una ola de rumores internos, que de ninguna manera ha sido canalizada hacia todo el personal, sino en oportunidades atendida por sectores, cuando los jefes o comandantes así lo consideran necesario. Pero mientras ocurre este tipo de sucesos y situaciones imprevistas y delicadas, ¿cuál es el trabajo del equipo de la Dirección de Relaciones Públicas e Información o de Gestión

Comunicacional?, ¿debe sólo esperar a que las autoridades decidan qué decir, porque en la Armada Nacional Bolivariana y, más aún, en la Fuerza Armada Nacional Bolivariana, no se han desarrollado y difundido estrategias para comunicar en momentos de *crisis*?

En este punto es necesario establecer lo que se considerará una *crisis*, que, de acuerdo a Rojas (2003) se trata de uno o varios acontecimientos de tipo extraordinario que afectan la reputación y estabilidad de una organización, así como la salud y bienestar de sus trabajadores, de la comunidad o del público en general. En ello coincide Cirigliano (2004) quien señala que este tipo de situaciones que irrumpen en el escenario organizacional pueden alterar significativamente el curso de los acontecimientos, obstaculizando la toma de decisiones. Por su parte, Andrade (1996) establece que la crisis tiene su origen en la palabra griega *krisis*, que significa decisión o juicio, alejando así el concepto de toda connotación negativa, y añade Romero (2004) que una crisis supone una oportunidad, puesto que es posible aprovechar la exposición pública gratuita para lanzar mensajes positivos sobre la organización.

De la situación y conceptualización antes descrita surge la idea de realizar el presente estudio, el cual se basó en que una de las funciones del comunicador organizacional es manejar la comunicación en momentos o períodos de crisis. Esta responsabilidad incluye como actividades típicas: la evaluación de riesgos, la determinación de objetivos de comunicación, la formación de equipos para hacer frente a situaciones diversas y la elaboración de planes de acción.

Es necesario precisar que toda crisis tiene dos aspectos: el operativo y el comunicacional. En el primero la institución debe primeramente resolver el hecho, mientras que el aspecto comunicacional implica tratar con los diferentes actores que pueden verse afectados.

También es necesario vincular el concepto de crisis con los de *reputación e imagen pública*, que denotan la manera cómo es percibida la

organización. Según la Real Academia Española (2001:1325) la *reputación* puede ser entendida como la “opinión, consideración, prestigio o estima en que se tiene a alguien o algo”, mientras que la *imagen pública* viene a ser el “conjunto de rasgos que caracterizan ante la sociedad a una persona o entidad” (847). La reputación será la valoración que los demás tienen sobre la ética, y la excelencia en el ámbito cotidiano de desempeño, de una empresa, organización o individuo.

La *imagen*, por su parte, “es la impresión total (creencias y sentimientos) que una empresa, organización o individuo genera en la mente de los públicos. Adicionalmente, dado que la reputación es una valoración, la misma tiene su punto de partida en la imagen” (Tinoco, 2004:7).

Precisamente los públicos internos se ven envueltos en una noción que procura explicar el sentido de adhesión que se produce en todo ambiente de convivencia humana, la *identidad*, que Tejada (1992) define como las “características atributivas de la organización que, siendo asumidas al menos por una masa crítica, tenderían a diferenciar a una empresa de otra en la medida en que actuarían como marcas distintivas centradas en conductas propias de los miembros” (4).

Al concepto de identidad, Tejada (1992) añade el de *identidad conceptual* que “comprende los atributos estratégicos de toda organización, que pueden ser medibles” (73), mientras que Bastardo (sf) destaca el concepto de *identidad visual* como “una expresión icónica de la identidad de la empresa, que pretende traducir de forma gráfica y simbólica los principales atributos que caracterizan a la organización” (118).

La identidad no ocurre en el vacío, es parte de la *cultura organizacional*, entendida como la forma de actuación de los integrantes de una organización, que tiene su origen en “un conjunto de creencias y valores compartidos [y que] proporciona un marco común de referencia que permite tener una concepción más o menos homogénea de la realidad, y por lo tanto

un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas” (Andrade, 1996:3).

Todos estos conceptos son moldeados en las organizaciones, a través de la *comunicación*, específicamente la *organizacional*, la cual puede ser vista como:

“Un 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 (Contreras, 2005:6).

La comunicación organizacional puede dividirse en *comunicación interna* y *comunicación externa*. La primera está dirigida a los miembros de la organización. La externa, por su parte, va hacia los diferentes públicos externos, para mantener o mejorar las relaciones con ellos, proyectar una imagen favorable o promover productos y servicios.

En este caso específico de investigación deberá hablarse también de *comunicación estratégica*, la cual supone un “proceso de comunicación fundacional y constituyente en el que se construyen las representaciones o modelos de la organización, que permiten llegar a decisiones estratégicas, tácticas y operativas” (Pérez, 2004:95).

Para la realización de una *estrategia de comunicación* debe tomarse como principio el discurso de la filosofía de la organización, es decir, la misión, visión y objetivos que la institución desea compartir con sus trabajadores, según lo expresa la francesa Pascale Weil, citada por Arellano (1998). Comparten estos investigadores la idea de que tal acción contribuye al mantenimiento o al cambio de una cultura laboral que involucra tanto a los directivos como a los empleados u obreros.

El diseño de una estrategia comunicacional está en íntima relación con el contexto donde la organización opera. Por ello es necesario referirse

también a los factores externos que pueden afectar favorablemente a la organización, las *oportunidades*, y las que la desfavorezcan, *amenazas*. También es posible definir *fortalezas* y *debilidades*; las primeras como aquellas características de la organización que pueden ser utilizadas para aprovechar las oportunidades o contrarrestar amenazas, y las segundas son puntos frágiles, propios del accionar de la institución en sí.

Al conjugar estos conceptos, relacionados con la importancia del trabajo comunicacional en las organizaciones, se plantea la siguiente pregunta:

¿Qué elementos debe contemplar un plan estratégico de comunicación para situaciones de crisis en la Armada venezolana que sea aplicable en períodos en los cuales se vea afectada la continuidad de acción de esta organización y que además funcione como una oportunidad para su reputación e imagen?

I.2 Objetivos

Objetivo General

Diseñar un plan estratégico de comunicación para situaciones de crisis en la Armada venezolana que sea aplicable en períodos en los cuales se vea afectada la continuidad de acción de esta institución y que además funcione como una oportunidad para su reputación e imagen.

Objetivos Específicos

1.- Analizar la incidencia de la cultura organizacional de la Armada venezolana en la formulación de un plan estratégico de comunicación para situaciones de crisis.

2.- Analizar la incidencia de la identidad conceptual de la Armada venezolana en la formulación de un plan estratégico de comunicación para situaciones de crisis.

3.- *Identificar los tipos de crisis internas y externas que pueden tener incidencia en la imagen y reputación de la Armada venezolana para su consideración en un plan estratégico de comunicación para situaciones de crisis.*

4.- *Analizar la efectividad de los medios de comunicación organizacional con que cuenta actualmente la Armada venezolana como apoyo para un plan estratégico de comunicación para situaciones de crisis.*

I.3 Justificación de la investigación

De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2003), dos de los criterios para evaluar el valor potencial de una investigación son su *conveniencia y relevancia social*. En este caso, tales condiciones se apoyan en el hecho de que la Armada, como institución que se interrelaciona con su entorno, necesita mantener un flujo comunicacional que permita, en momentos en que podría perderse la continuidad aparente de la acción, el equilibrio del resto de los sistemas que de ella dependen directa e indirectamente, con lo cual se aseguraría en tales casos el cumplimiento de la obligación constitucional que tiene toda institución pública de informar a los ciudadanos en forma oportuna y veraz.

El producto de esta investigación representará sin duda un aporte novedoso para el componente naval venezolano, debido a la inexistencia actual en éste de lineamientos comunicacionales para situaciones de crisis y a la preocupación de otros investigadores de esta institución que, aunque se han centrado especialmente en el tema de la imagen, también han manifestado sus expectativas acerca de la necesidad de prepararse para comunicar en tiempos de contingencia. Esto le da entonces una *implicación práctica*, otro de los criterios que para justificar el desarrollo de una investigación aplican los autores mencionados.

Aún más, los resultados de este estudio podrían representar un interesante aporte de consolidarse el Sistema Integral de Comunicación e Información de los Órganos y Entes de la Administración Pública Nacional, que consiste en una propuesta del Ministerio del Poder Popular para la Comunicación y la Información para lograr una estrategia informativa común a todos los entes del Estado. Igualmente contribuirá a definir las políticas informativas que se generarán con la reciente inclusión del Comando Estratégico Operacional en la cadena de mando militar.

Esta investigación podría dar pie en el futuro a otras de este tipo, tanto en la Armada como en otras organizaciones públicas o privadas, siguiendo la línea de la comunicación en tiempos de crisis y otras que se desprendan de este tema, lo que le proporciona el *valor teórico* que Hernández, Fernández y Baptista (2003) enumeran entre los criterios que dan valor a un estudio.

Para fortalecer aún más la justificación de la investigación conviene citar al sociólogo Rosillo (2007) quien considera que a través de la aplicación de programas de comunicación de crisis en la Administración Pública Nacional será posible contribuir a mejorar su desempeño y a consolidar el Estado.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

El marco teórico que respaldó esta investigación está dividido en seis áreas. La primera, resume los estudios que antecedieron al presente y que apuntan hacia la necesidad de un plan de comunicación en situaciones de crisis tanto para la institución en estudio, la Armada venezolana, como para otras organizaciones del sector público.

A esto seguirá la presentación de tres ejemplos de herramientas comunicacionales que emplean otras armadas del continente americano para minimizar el impacto de ciertas situaciones de contingencia que puedan afectar su reputación, cada una adecuada a las exigencias de su entorno.

La tercera sección está dedicada a la Armada venezolana, incluyendo una descripción de las funciones e historia de su Dirección de Relaciones Públicas e Información o Dirección de Gestión Comunicacional. En este apartado se muestran, entre otros aspectos de relevancia, los lineamientos en los cuales se basa la organización caso de análisis para su funcionamiento. Por otra parte, se hace una descripción de situaciones puntuales que representaron crisis para esta institución y cómo se manejaron.

En la cuarta parte se muestran las leyes e instituciones que enmarcan la gestión comunicacional de la Armada, incluso internacionalmente, lo cual permite comprender los aspectos formales que delimitan la acción de la Dirección de Relaciones Públicas e Información de la Comandancia General de la Armada.

Se reservó para la quinta parte a la gestión de la comunicación en situaciones de crisis para minimizar los efectos de situaciones atípicas a la rutina de una institución, y las ventajas de contar con herramientas afines.

En el próximo apartado, el sexto, se presentan los supuestos filosóficos, teorías y modelos que sustentaron la investigación, haciendo énfasis en la propuesta de Costa (2001) en cuanto al tratamiento comunicacional de las crisis en las organizaciones, además de modelos metodológicos para el estudio de la Cultura, Identidad, Tipos de Crisis y Riqueza de los Medios de Comunicación Organizacional.

II.1 Antecedentes investigativos

En la Armada existen investigaciones en el área de postgrado, realizadas por profesionales afines al área de las relaciones públicas que apuntan hacia el tratamiento de la imagen de la institución naval, como responsabilidad de la Dirección de Relaciones Públicas e Información o de Gestión Comunicacional.

Para este estudio se seleccionaron cuatro trabajos elaborados por miembros de la Armada, y que aún cuando algunos de ellos no constituyen bibliografía de data reciente, se justifica su inclusión por tratarse de estudios pioneros desarrollados exclusivamente en función de la institución militar, y que sientan la necesidad de definir parámetros que den soluciones comunicacionales a situaciones de conflicto y en las cuales se interrumpa la cotidianidad de acción.

El primero se desarrolló poco antes de la entrada de la década de los noventa. El trabajo *Hacia un Modelo de Investigación Comunicacional en caso de Conflicto Externo* destacaba la importancia de la información que debe generar la Fuerza Armada Nacional en situaciones fuera de rutina. Este estudio se basó en la proposición de que en Venezuela, “de no organizarse el flujo informativo [por parte de la institución militar] se puede ocasionar un caos” (Castellanos de Méndez; 1989: 2).

El objetivo de esta investigación era “definir los componentes del orden informativo en nuestro país, para establecer un modelo operacional

que permita su aplicación en caso de una situación de excepción y evitar la improvisación en el sector vital de la defensa nacional” (1989:2).

El estudio, presentado ante el Instituto de Altos Estudios de la Defensa Nacional, laeden, pretendía “atraer la atención de los organismos responsables de estas áreas [comunicación y seguridad]” (3). En este sentido la autora propone un modelo que denomina Organigrama Básico para la Planificación Comunicacional, que se aprecia en la *Figura 5*, en el cual se emplean entes

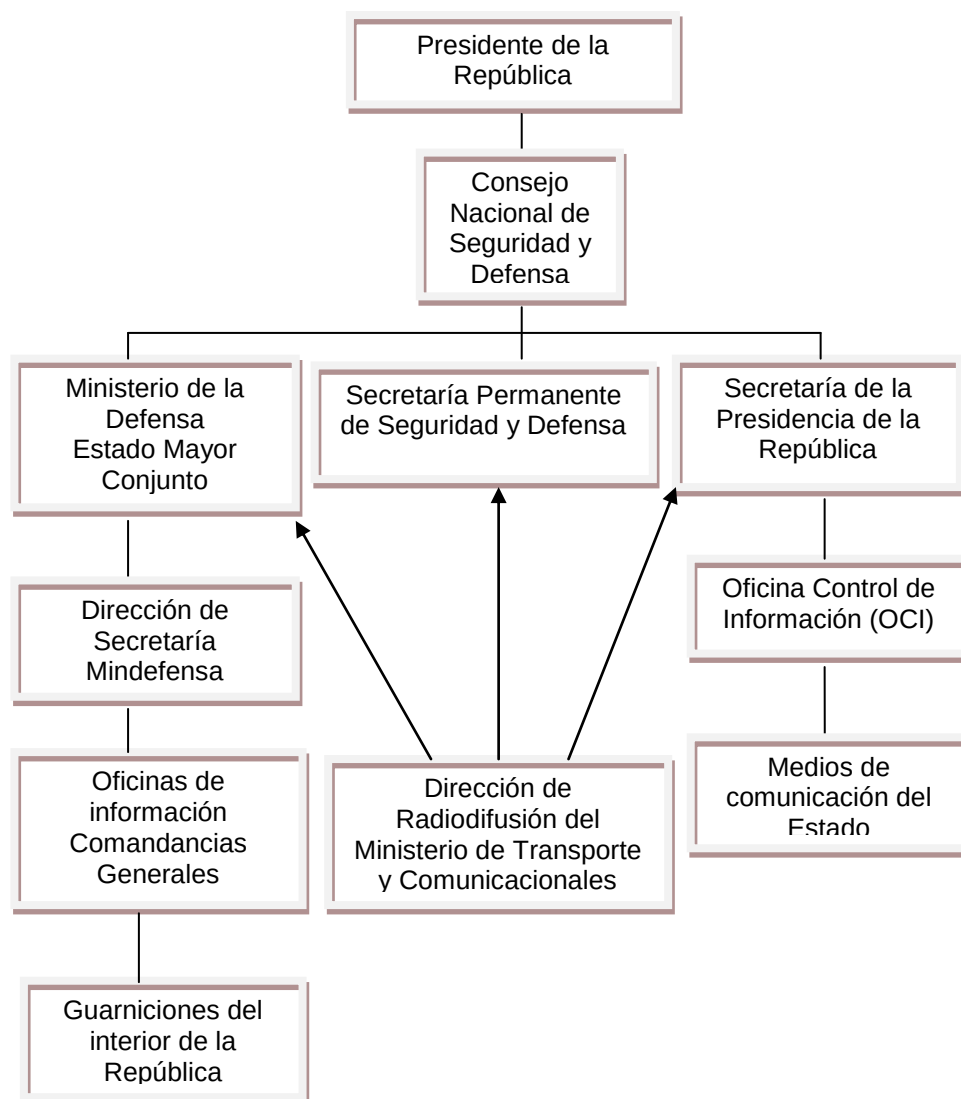


Figura 5. Organigrama Básico para la Planificación Comunicacional. Tomado de Castellanos de Méndez (1989:76).

gubernamentales vigentes para el momento y según los cuales la investigadora plantea debe existir: la *Fuente de Decisión*, la *Fuente de Planificación*, la *Estructura Organizativa* y la *Comunidad Nacional*.

Castellanos de Méndez (1989) establece que la *Fuente de Decisión*, constitucionalmente está representada por el Presidente de la República, quien tiene la potestad de declarar el Estado de Emergencia, bajo la asesoría del Consejo Nacional de Seguridad y Defensa. “Asimismo formula políticas y lineamientos en materia de información y comunicación, a partir de la situación y a partir de la escalada del conflicto” (91).

La *Fuente de Planificación* está centrada en una comisión integrada por la entonces Secretaría de la Presidencia, que entonces cumplía funciones similares al hoy Ministerio del Poder Popular para la Comunicación y la Información, junto a la Secretaría del Consejo de Seguridad y Defensa y el Estado Mayor Conjunto del Ministerio de la Defensa. “A ellos corresponde determinar los objetivos, metas, recursos e instrumentos, conforme a los fines últimos que determina la política establecida para el conflicto y orientar las decisiones que sigan generando dentro de la situación hipotética planteada” (93).

El tercer aspecto que considera la propuesta es la *Estructura Organizativa*, con respecto a la cual refiere que “los procesos de planificación sólo pueden ser viables si existe una organización eficiente ... En este modelo la estructura organizativa no dependerá de los aparatos burocráticos del país sino de la gerencia estatal en el sector defensa y comunicación” (93).

El cuarto y último tópico es la *Comunidad Nacional*, la cual “transforma la información y la traduce en opinión o en cambios de actitud ... El efecto positivo se debe traducir en el consenso de la población que unifica y cohesiona los públicos tras el objetivo nacional de enfrentar el conflicto” (98).

Este estudio establece que el Estado “debe diseñar una planificación comunicacional para prevenir cualquier improvisación o situación de caos informativo en caso de conflicto... [y más aún] definir una política racional de información y comunicación referida a la seguridad y defensa” (79).

En esta misma dirección Pacheco (1990) realiza una investigación afín al tema de las necesidades comunicacionales en el área militar. Desarrolla un estudio cuyo propósito fue: “Evaluar la efectividad de la Dirección de Información y Relaciones Públicas de la Armada para generar una opinión pública favorable hacia la institución a fin de recomendar criterios generales de optimización de su funcionamiento” (VI-5).

El investigador concluye que hasta ese momento se había restado importancia al rol de la DIRP en la organización, ante lo cual propone modelos para la autoevaluación de esta dependencia y recomienda además que, junto al Ministerio de la Defensa y el resto de los componentes de la FAN, se defina “una filosofía de empleo racional de las relaciones públicas” (V-6).

Este trabajo se vincula con la presente investigación porque ambos toman a la Dirección de Relaciones Públicas e Información como objeto de estudio, aunque en el primero no está considerada en forma expresa la necesidad o importancia de planes en situaciones críticas. Sin embargo, observa como principal falla del sistema la poca valoración prestada a la DIRP y la incidencia de este factor en la proyección de imagen de la organización.

Posteriormente, Rodríguez (1996) desarrolla un estudio que analizó la imagen corporativa de la Armada desde el punto de vista externo y planteó una estrategia comunicacional para fortalecer su proyección nacional e internacional. En su tesis, la autora, quien fue jefe de la División de Información y Medios de la DIRP, se trazó como uno de sus objetivos: “Establecer una estrategia comunicacional para el manejo de la imagen corporativa de la Armada de Venezuela” (20).

La investigación refiere que las instituciones deben contemplar entre sus planes de proyección y prevención la comunicación de contingencia, “aquella estrategia comunicacional que despliega la organización frente al riesgo, a la crisis y el accidente” (17), y plantea como recomendación que la Armada debe contemplar entre sus planes operativos vigentes un plan de comunicación de contingencia debido a las características propias de la labor que desempeña y a las crisis que se presentan por factores negativos que salen a la luz pública, por ejemplo: accidentes, casos de corrupción, fuga de información, lo cual según Rodríguez (1996) “agrede la imagen de la Armada” (18).

Adicionalmente la investigadora argumenta que es necesario diferenciar los “planes de acción permanentes en tiempos de paz y los planes alternativos en tiempos de tensión o conflictos” (18), conclusión que sirvió de base para la ponencia que la Armada venezolana presentó en el Primer Encuentro Continental de Directores de Revistas de Marina, realizado en Valparaíso, Chile, en el año 2000.

En el texto que se ofreció como propuesta del componente naval venezolano para el encuentro chileno se expresa que un plan alterno con el que siempre debe contar una institución es la comunicación de contingencia, “debido a que es muy frecuente que las organizaciones confronten serios problemas de imagen y credibilidad en ciertos momentos, ya sea frente al riesgo, a la crisis y/o al accidente” (García, 2000:1).

El trabajo más reciente que se vincula con el presente lo desarrolló también un oficial de la Armada, a quien correspondió como propósito de estudio, por asignación del Estado Mayor General de este componente, plantear estrategias para fortalecer la identidad marítima del venezolano en función de la imagen de la institución naval.

Ferreira (2007) parte de la idea de que la identidad marítima o adhesión al mar proviene del concepto identidad nacional que se refiere a un sentimiento que “se va adquiriendo a través del conocimiento profundo de los

valores y va creciendo y asimilándose a medida que se empieza a querer esos valores” (57).

El investigador propone diferentes estrategias en las áreas educativa, social, económica y comunicacional. Es precisamente esta última la que compete al presente estudio, y en la cual destaca en primer lugar, la necesidad de ampliar la cobertura del programa radial Alta Mar que produce la Dirección de Relaciones Públicas e Información de la Armada hacia todas las zonas navales del país.

Asimismo, recomienda reformar la estructura organizacional de esta dirección para lograr la mayor difusión de la información relacionada con los espacios acuáticos, además de emplear la página web de la Armada y los medios de comunicación social con que cuenta el Estado venezolano para divulgar las actividades desarrolladas por el componente militar en el ámbito social, ambiental y operacional, así como la historia de esta institución.

Finalmente, exhorta a la Armada a proponer la creación de la misión gubernamental Venezuela Acuática o Venezuela Azul, que incluiría las mencionadas estrategias comunicacionales y que, a consideración del oficial, contribuiría con los objetivos seguridad, defensa y participación activa en el desarrollo de la nación que contiene en su filosofía el componente naval venezolano.

En los trabajos anteriores se nota la preocupación de personas a quienes les correspondió desarrollar planes en función de la imagen de la Armada, pero en ninguno se propone una estrategia comunicacional para atenuar los efectos de las crisis. Arrieta (2002), aunque no se relaciona con el tema de las crisis en ambientes militares, sí se centra en este sentido en instituciones públicas y al igual que la presente investigación establece la necesidad de hallar una orientación comunicacional para organismos del Estado en momentos de contingencia. Esta investigadora se planteó como propósito de investigación:

A partir del análisis de diversas crisis en gobiernos municipales y su comparación con lo prescrito en las teorías comunicacionales de manejo de crisis, elaborar alternativas comunicacionales que ayuden a prevenirlas o que en caso de que se presenten, minimicen su impacto sobre dichas organizaciones (22).

Para lograrlo se trazó entre sus objetivos específicos: “Establecer alternativas comunicacionales que minimicen los daños organizacionales que causan estas situaciones [las crisis] y que permitan prevenir la concreción de las mismas” (23). Asimismo, concluye que la burocracia deficiente no es una situación de crisis en sí misma, pero que los asuntos claves “de no gerenciarse adecuadamente se convierten en una invitación para la crisis ... que tiene un impacto en la imagen ... interna y externamente ... por lo cual en momentos de crisis se requiere un programa comunicacional flexible mas no improvisado” (228).

La autora señala que más que el tipo de ambiente en el que se desarrolla la organización, lo que influye en el éxito de cómo ésta responde a la crisis, es la forma en que se abordan estas situaciones, y concluye que las crisis en las instituciones públicas tienen impacto en la imagen institucional de los gobiernos, por lo que recomienda mejorar los procesos de delegación de funciones y la evaluación de resultados de las decisiones tomadas.

Esta investigación expresa la existencia de un gabinete de gestión de crisis en los gobiernos municipales que funciona irregularmente, y señala que, en la praxis, estas instituciones dan más peso a los sistemas externos de comunicación que a los internos, alegando razones de orden económico, concluyendo al respecto que los medios de comunicación masiva no necesariamente son el mejor canal para divulgar la información preparada por la institución en la coyuntura crítica, ya que no permiten generar el intercambio de opiniones con la comunidad. Aunque aclara, sin embargo, que su uso no es excluyente.

Arrieta (2002) plantea como herramienta, en situaciones críticas, la comunicación cara a cara con la comunidad y los públicos afectados, y aduce que cada crisis es un caso único y que podrá ser manejado si se cuenta con la preparación necesaria. Por otra parte observa la importancia del comunicador organizacional en este tipo de situaciones y de sus responsabilidades, dentro del comité estratégico, como estratega, aunque no como vocero. Asimismo nota la influencia de la política en las crisis, clasificándola en tres tipos: gerenciales, referidas a aspectos que se dejaron de atender, o que se hicieron mal; repentinas, aquellas que escapan del control y la previsión; y políticas, las que surgen por la pérdida de apoyo de las autoridades. En tal sentido recomienda el uso de instrumentos predictivos para analizar el entorno y evitar que las crisis ocurran.

Estos estudios coinciden en la importancia del tratamiento de la comunicación en organizaciones públicas y recomiendan la revisión de fallas, así como el desarrollo de planes que les sirvan de base para enfrentar situaciones de contingencia y minimizar los efectos de la discontinuidad de acción, para evitar así problemas de imagen y credibilidad.

En relación con las situaciones de crisis y su correspondencia con la reputación organizacional, Szlezinger (2004) propuso un esquema prospectivo para la construcción de la reputación de una organización y la prevención de situaciones de crisis. Aunque la investigadora tomó como caso de estudio una empresa privada, sus aportes son aplicables a otros tipos de organizaciones, puesto que concluye que a partir de la determinación de los elementos que influyen en la reputación de una organización, se logra desarrollar los parámetros generales para delinear una campaña de reforzamiento positivo que logre prevenir situaciones de crisis.

La autora determinó que un esquema prospectivo, compuesto por la realización de análisis del entorno, identificación de grupos de interés, determinación de espacios de posicionamiento positivo, manejo de comunicaciones internas y externas, y la evaluación proactiva de escenarios

de crisis, facilita la asesoría y consulta comunicacional para construir la reputación organizacional. Además recomienda considerar espacios de participación y trabajo en equipo de expertos y responsables en la toma de decisiones, para la difusión de mensajes claves entre sus grupos de interés, definir estrategias de comunicaciones internas y externas, y determinar escenarios factibles para la aparición de crisis.

II.2 Manejo de crisis en las armadas de Colombia, México y Chile

Luego de conocer la serie de investigaciones que se vinculan con la presente debido a su interés en la imagen y reputación de la Armada venezolana o bien en las instituciones gubernamentales de este país, conviene observar en forma sucinta ejemplos de planes y herramientas de comunicación organizacional que emplean otras fuerzas navales del continente americano en contextos críticos.

La marina colombiana posee diferentes medios de comunicación organizacional, pero el que más interesa en este caso es la Cadena Radial de la Armada Nacional, que comenzó a desarrollarse en 1997 “para hacer frente al proselitismo armado que venían adelantando los grupos narcoterroristas” (Sitio oficial web de la Armada Nacional de la República de Colombia, 2007:1).

Esta cadena radial está conformada por cuatro radioemisoras que transmiten en puntos en los que la narcoguerrilla acecha con mayor intensidad. Por este medio se trata de establecer la interacción entre la población rural y las fuerzas militares, estrategia que “produjo la desmovilización de más de cincuenta y cinco miembros de las organizaciones terroristas en el primer trimestre de 2007” (2007:1). Esto muestra cómo esta fuerza naval latinoamericana creó un medio de comunicación organizacional externo para minimizar los efectos de situaciones de contingencia, especialmente las relacionadas con el flagelo

del narcoterrorismo, uno de los mayores problemas que ha afectado por años a la nación colombiana.

Mientras para la marina colombiana es prioritario contar con una herramienta comunicacional dirigida a minimizar las acciones de la narcoguerrilla, la mejicana por su parte posee un plan para manejar comunicacionalmente situaciones de catástrofe natural.

La Secretaría de Marina de México mantiene vigente el denominado Plan Marina, que contempla acciones tanto operativas como comunicacionales. Estas últimas están a cargo del Jefe del Estado Mayor de esta fuerza naval, a la cual se le atribuye la responsabilidad de mantener informado al alto mando acerca de los pormenores de la situación en el área de operaciones, además de “establecer un consejo de crisis con personal de las distintas secciones del EMG [Estado Mayor General] en la sala de comando de este organismo” (Sitio oficial web de la Secretaría de Marina de México, 2007:2). Por otra parte, el Jefe de Estado Mayor también es el encargado de designar al personal que deberá proporcionar entrevistas a los medios de comunicación social en situaciones de contingencia.

De manera que el plan hace énfasis en la necesidad de mantener informados a todos los miembros de la institución que estén involucrados en una emergencia, en especial al oficial que denominan Jefe de la Unidad de Comunicación Social y que tiene entre sus atribuciones: establecer los enlaces con los medios de comunicación que cubran la aplicación del Plan Marina, elaborar las notas de prensa, designar a los grupos de trabajo que realizarán la cobertura periodística, proponer al Jefe de Estado Mayor el personal que debe proporcionar entrevistas, además de mantener actualizada la página web que se activa en el momento de la contingencia.

Se trata de un plan que incluye diferentes tipos de catástrofes: geológicas, hidrometeorológicas, químico-tecnológicas, sanitario-ecológicas y socio-organizativas. En todas las fases del plan, desde el período de

prevención, hasta si se trata de una emergencia nacional, se considera la importancia del contacto con los medios de comunicación social.

Por su parte la Armada chilena, en su Plan Nacional de Contingencia para Combatir la Contaminación Acuática por Hidrocarburos, concebido en el año 2006, incluye un apartado sobre la generación de mensajes en caso que se produzca la dispersión de combustible en el mar. Este plan asigna al Departamento de Comunicaciones y Relaciones Públicas la función de “suministrar a los medios de prensa y público en general, las informaciones derivadas en caso de derrame” (Sitio oficial web de la Armada de Chile, 2007: 33) y aclara que el oficial que se designe al momento de la contingencia para dirigir esta función “deberá tener presentes las instrucciones y doctrina de la institución” (2007:33).

El documento recomienda “el uso de las tecnologías de la información, que provee canales directos, rápidos y confiables con los medios de comunicación” (33), así como el empleo de su red interna que, de acuerdo al texto, posee “terminales ... dedicados a este propósito” (33). Asimismo establece un escalonamiento de niveles de crisis, lo que determina la actuación del departamento encargado de difundir la información puesto que, dependiendo de la gravedad de la situación, se emitirán comunicados desde el centro a cargo de las operaciones.

En el caso de contingencia leve, o nivel 1, el encargado de proporcionar la información a difundir a los medios de comunicación social e instituciones que la requieran, será el centro local que se active en la zona del problema junto a su respectivo subcentro regional. Cuando en cambio se trata de una contingencia media, es decir que sea calificada en el nivel 2, la fuente de información radicará en el subcentro regional y centro regional respectivo, pero cuando la gravedad del problema ascienda al nivel 3 y se convierta en una contingencia nacional, el encargado de ofrecer la versión oficial será el propio Centro Nacional de Combate a la Contaminación.

Lo que destaca de este plan es que la asignación de responsabilidades en cuanto a la generación de mensajes siempre va de acuerdo a la gravedad de la crisis, y a su vez, en todo momento centra la coordinación de la divulgación de la información en su Departamento de Comunicaciones y Relaciones Públicas.

II.3 Tratamiento de la información en la Armada venezolana

La Armada venezolana se consolidó a partir del 24 de julio de 1823 con la Batalla Naval del Lago de Maracaibo y hoy en día depende administrativamente del Ministerio del Poder Popular para la Defensa y operativamente del Presidente de la República y del Comando Estratégico Operacional, así como también sucede con los componentes: Ejército, Aviación y Guardia Nacional.

Su sede central se denomina Comandancia General de la Armada y está situada en la urbanización San Bernardino de Caracas. Actualmente este componente militar cuenta con cinco comandos operativos: Escuadra, Infantería de Marina, Aviación Naval, Guardacostas y Fluvial, tal como se pudo apreciar en la *Figura 3*. Su filosofía se plantea como sigue:

Principios y valores

Se conduce sobre la base de los valores, tradiciones, creencias y principios éticos que caracterizan al hombre de mar, donde la humildad, transparencia, preparación y elevado compromiso, nos permiten desarrollar la labor necesaria para garantizar, con alta calidad, la ejecución del servicio para el cual hemos sido creados.

Misión

Asegurar la defensa naval y el cumplimiento de la Constitución y las leyes, cooperar en el mantenimiento del orden interno y participar

activamente en el desarrollo nacional, a fin de garantizar la independencia, la soberanía y la integridad de los espacios acuáticos de la Nación.

Visión

Institución Armada conformada por hombres y mujeres ejemplares, con medios idóneos para garantizar el ejercicio de la soberanía y la libertad en los espacios acuáticos de la Nación, observando los principios de la acción conjunta para beneficio de futuras generaciones (Sitio oficial Web de la Armada venezolana, 2007: 1).

II.3.1 Concepción Estratégica

Con el propósito de lograr un documento que unificara los lineamientos que debían regir la actuación de la Armada en todos sus ámbitos, en el año 2005 se conformaron equipos de trabajo que establecieron un modelo ideal de acción para este componente militar.

De esta manera la fórmula resultante, denominada Concepción Estratégica Naval 2005 Proyectando la Defensa, procuraba “la adopción de herramientas capaces de afrontar el conflicto en cualquiera de sus formas y de sus intensidades, permitiendo a la Armada actuar bajo los principios de adaptabilidad, flexibilidad, rapidez en la respuesta, movilidad y seguridad” (Laguna, 2005:2).

Aunque el texto no refiere expresamente la necesidad de informar en caso de conflicto, sí hace una aproximación, puesto que considera la importancia de “aliviar las necesidades inmediatas y básicas de la población civil en caso de contingencias” (2005:3) y, en función de esto, fortalecer la relación de la Armada con otras instituciones.

Este documento esboza la misión de la institución en tres obligaciones básicas:

Defensa militar: “Considera la posibilidad de un conflicto violento general y total en los espacios acuáticos y la diplomacia coercitiva desde el mar” (2).

Policía: Considera la posibilidad de ejecutar operaciones de policía administrativa que le atribuye la ley, en todo el espectro del conflicto en los espacios acuáticos y en el litoral, para restablecer el orden interno en el marco de los delitos e ilícitos que se presentan con mayor auge como el narcotráfico, contrabando, terrorismo, inmigración ilegal entre otros.

Participación activa en el desarrollo de la nación: Abarca la ejecución de acciones reactivas y proactivas en pro del desarrollo integral de la Nación. Las acciones reactivas comprenden todas las acciones tendientes a aliviar las necesidades inmediatas y básicas de la población civil en caso de contingencias ... Las acciones proactivas son todas aquellas tendientes a disminuir los efectos de situaciones contingentes en los espacios acuáticos y en el litoral y a propiciar el desarrollo del país (3).

De acuerdo a este modelo, para la Armada el problema de la defensa, policía y participación activa en el desarrollo, se traduce en acciones básicas de: Negar, que corresponde a la defensa, disuasión, coerción, represión de ilícitos); Velar, es decir, asegurar y hacer que se cumplan las normas; finalmente, Usar y Promover, lo que se refiere a participar en el desarrollo nacional.

En 2008, con base en el documento descrito anteriormente, se publicó la Concepción Estratégica de la Armada 2008 firmada por el, para el momento, Comandante General de esta institución y que conserva las acciones básicas descritas anteriormente, puesto que hace énfasis igualmente en la necesidad de “Fortalecer las relaciones interinstitucionales” (Quintana, 2008:12) pero agrega como lineamiento estratégico la importancia de “Dar a conocer públicamente cualquier actividad (económica, de defensa, de conservación, entre otras) realizada en nuestros espacios acuáticos” (12).

El ente interno encargado de supervisar el cumplimiento de este modelo de acción es el Estado Mayor General de la Armada, el cual a su vez es el responsable de que estos contenidos se reflejen en los medios de comunicación organizacional que produce la Dirección de Relaciones Públicas e Información de la Comandancia General de la Armada, DIRP (o Dirección de Gestión Comunicacional).

II.3.2 Zonas navales

Para cumplir su misión, la Armada se divide en ocho áreas que se denominan zonas navales. Éstas a su vez aglutinan a los comandos y unidades bajo su jurisdicción y cada una está dirigida por un oficial de alto rango. De manera que la información fluye desde la cúpula de la institución hacia estas áreas, las cuales reciben instrucciones y a la vez reportan su situación.

Esta división estratégica funciona desde los años ochenta cuando se creó la Zona Naval de Occidente y consecutivamente se activaron la Zona Naval de Oriente y Zona Naval del Centro. Están definidas también las zonas navales de Amazonas, Apure y Orinoco para el sur del país. En Güiría se encuentra la Zona Naval del Atlántico y en el estado Zulia la Zona Naval Lago de Maracaibo.

II.3.3 Personal

La Armada venezolana está compuesta por una nómina de al menos *treinta mil personas*, entre militares y civiles. El personal uniformado se puede clasificar en: *oficiales, tropa profesional y tropa alistada*, todos organizados por rangos y especialidades. Son los oficiales quienes asumen cargos directivos y de comando dentro de la institución, por lo cual conducen sus actuaciones y son los responsables de su marcha.

Por su parte el personal civil está clasificado en profesional, administrativo y obrero. El primero de ellos puede llegar a ejercer cargos de jefe de división pero en forma interina o momentánea por ausencia de un oficial disponible; y todos, militares y civiles, se rigen por la Ley Orgánica de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana promulgada en 2008.

La Armada se caracteriza por ser una institución con una serie de tradiciones y rituales tomados del ámbito marino internacional, algunos de los cuales están expresos en documentos y otros se producen por costumbre, pero no figuran en forma escrita.

II.3.4 Dirección de Relaciones Públicas e Información o de Gestión Comunicacional

La Dirección de Relaciones Públicas e Información de la Comandancia General de la Armada, siglas DIRP, se creó el 28 de septiembre de 1961 y está situada en la sede principal del componente. Actualmente se encuentra en período de transición para denominarse Dirección de Gestión Comunicacional, cambio que implica la inclusión de personal y la delimitación de sus funciones. Su *misión* desde la década de los ochenta ha sido:

Gerenciar las actividades de información, relaciones públicas, protocolo y ceremonial, así como coordinar con otros entes públicos y privados las relaciones institucionales, a fin de contar con una imagen corporativa que proyecte a la Armada de Venezuela positivamente en los círculos nacionales e internacionales (García, 2000:2).

Esta dirección responde al Ayudante General, o secretario privado del Comandante General de la Armada, y está seccionada en divisiones: de Información y Medios, Ceremonial y Protocolo y Acervo Histórico; además de dos departamentos: Técnico y de Administración y Servicios, tal como se mostró en la *Figura 4*.

El cargo de director debe ser ejercido por un oficial con el rango de capitán de navío, aunque en oportunidades ha estado bajo responsabilidad de militares de menor jerarquía. Entre sus funciones está la de coordinar las acciones comunicacionales de la institución en forma autónoma, aunque siempre respetando la formalidad de las figuras de la Dirección de Información y Relaciones Públicas del Ministerio de la Defensa, del Ministerio de Comunicación e Información y más recientemente del Comando Estratégico Operacional.

La División de Información y Medios, que de acuerdo a la nueva reestructuración pasa a denominarse División de Operaciones de Información Pública, está encargada de producir material informativo para hacer del conocimiento público las actividades y logros de la Armada. Buena parte de la información que genera se obtiene de las diferentes unidades y establecimientos navales, que cuentan con sus propios periodistas u oficiales que asumen estas funciones. De esta manera se producen mensajes dirigidos a los públicos internos de la institución, personal militar y civil en nómina, pero en especial a los públicos externos: medios de comunicación social, Ejecutivo Nacional, otros organismos públicos, componentes militares, cuerpos internacionales y público en general.

La Dirección de Relaciones Públicas e Información o de Gestión Comunicacional, al igual que el resto de las unidades y dependencias, maneja la clasificación de documentos que compete a la Fuerza Armada Nacional Bolivariana y que según las Consideraciones para la Manipulación de Información Clasificada y Seguridad Informática (sf) se dividen en secretas, confidenciales, reservadas y no clasificadas.

La clasificación *Secreto* se asigna a la información, documentos y materiales “que requieren el más alto grado de protección y cuyo conocimiento y divulgación por parte de personas no autorizadas, causen graves daños a la nación venezolana y a la Fuerza Armada Nacional” (25). Le sigue la *Confidencial* que se asigna a la información, documentos y

materiales “cuyo conocimiento y divulgación a personas no autorizadas cause daños a la nación venezolana o a la Fuerza Armada Nacional” (25).

Para la protección de información interna, aún de importancia pero de menor impacto, se emplea la clasificación *Reservado* que se asigna a la información, documentos y materiales “que deben ser mantenidos fuera del alcance de personas no autorizadas” (26) y por último el término *No Clasificado* se asigna a “toda comunicación cuya divulgación dentro de la institución no afecta los intereses de la nación ni de la Fuerza Armada Nacional y que en consecuencia no adquiere ningún tipo de protección o seguridad” (26).

De acuerdo al mismo texto, el personal militar tendrá acceso a cualquier categoría de clasificación para el desempeño de sus funciones, mientras que el personal civil podrá acceder a determinada información, de acuerdo a sus responsabilidades en la institución.

II.3.5 Manejo comunicacional de crisis que han amenazado su reputación

Tal como se ha explicado, no existe hasta ahora un plan comunicacional que ayude a minimizar la repercusión que puedan tener ciertas situaciones críticas hacia la reputación de la Armada. Sólo hasta el momento en que se presentan los resultados de esta investigación se pudo conocer de la existencia de una serie de directivas o documentos con instrucciones de carácter operativo para diferentes casos de contingencia, que por su clasificación de *reservadas* no fue posible incluirlas en este estudio como referencias bibliográficas.

Sin embargo, episodios en los que esta institución se ha visto involucrada, han logrado afectar su estabilidad. Para ejemplificar tal realidad se seleccionaron algunas situaciones que reflejadas por los medios de comunicación social, representaron crisis para la institución en estudio. En

cada una se presenta el testimonio de personal de la Armada que tuvo responsabilidad en el proceso de comunicación en cada oportunidad.

II.3.5.1 El caso de la corbeta Caldas

Expertos militares han señalado que la peor crisis desde el siglo XX hasta la fecha fue la del Caldas, navío de guerra colombiano que penetró en agosto de 1987 en aguas venezolanas, en medio del diferendo de delimitación de aguas marinas y submarinas del Golfo de Venezuela.

Este hecho crea una crisis en las relaciones colombo-venezolanas, que estuvo a punto de generar un enfrentamiento armado. En Colombia gobierna Virgilio Barco, se viven días de tensión, hay movilizaciones militares en ambos países y el Presidente venezolano Jaime Lusinchi ordena alerta militar en todo el territorio nacional.

Por Venezuela actúan principalmente la Aviación Militar y la Armada, institución ésta que debió colocar sus unidades en el área y ordenar el retroceso del buque incursor. Mientras tanto, “durante los diez días que permaneció la corbeta ... Caldas en aguas territoriales del Golfo de Venezuela, entre la prensa venezolana y colombiana se registró una verdadera guerra de titulares” (Castellanos de Méndez, 1989:63).

Según señala la autora de la investigación citada, debido a la falta de planificación comunicacional por parte del Estado venezolano, la postura de la prensa de nuestro país fue defensiva. Mientras tanto los medios colombianos fijaron una posición agresiva y reflejaron en el manejo de información “el sentimiento de que Colombia tenía toda la razón en los hechos de incursión de la corbeta, a favor de su aspiración en las áreas territoriales del golfo” (1989:64).

En este caso el hecho de cómo el país vecino tomó esta crisis como una oportunidad para orientar la atención de sus pobladores hacia el problema del Golfo y dejar de lado otros como el tráfico de drogas, el

desempleo y la pobreza crítica. Mientras tanto en Venezuela, argumenta Castellanos de Méndez (1989), faltó la debida planificación en la generación de información, lo cual desencadenó un desorden informativo que llegó a comprometer la soberanía del país y que se solventó gracias al consenso político y periodístico.

Según el testimonio de quien entonces se desempeñaba como jefe de la División de Información y Medios de la DIRP, esta situación se manejó con estricto silencio por parte de la entonces denominada Dirección de Relaciones Públicas de la Armada, puesto que por tratarse de una situación de excepción, la vocería quedó a cargo de la Presidencia de la República y la Cancillería. Sin embargo, en la institución naval se conformó un comité de altos efectivos en el que participó el oficial que ocupaba el cargo de director, pero del cual no formaron parte los comunicadores sociales de la institución.

“Todo era secreto. Ellos [los miembros del comité] se reunían en una sala a puertas cerradas y no dejaron subir a nadie durante los días que duró el conflicto. Había demasiada tensión” (M. Alviárez, conversación telefónica, marzo 21, 2007).

II.3.5.2 El caso Cararabo

Otro escándalo que sacudió la rutina de la Armada venezolana y del país fue la matanza de ocho infantes de marina por parte de miembros del Ejército de Liberación Nacional de Colombia, hecho que se produjo el 26 de febrero de 1995 en el puesto naval fronterizo ubicado en Cararabo, estado Apure, a orillas del río Meta, en la frontera colombo-venezolana.

La información sale a la luz pública debido a la interceptación de frecuencias radioeléctricas militares. Sin embargo la confirmación del ataque se produjo al día siguiente, cuando correspondió al oficial que se desempeñaba como Director de Operaciones en Puerto Ayacucho, comando responsable de Cararabo, ofrecer la información a los medios de

comunicación social: “El Comandante General me informaba por radio lo que debía decir y yo se lo repetía a los periodistas, a quienes tenía ahí frente a mí. Luego él ofreció una rueda de prensa y llevó a los medios hasta el sitio” (E. Blanco, entrevista personal, abril 3, 2007).

Por su parte Carratú Molina (2001), oficial retirado de la Armada venezolana, señala: “Deja este salvaje hecho, luto y dolor en familiares, amigos y compañeros además, la huella perenne de la infamia y violación de nuestro territorio” (1). Asegura además que este episodio que coincidió con el comienzo del segundo gobierno de Rafael Caldera significó un retroceso en las relaciones colombo-venezolanas y el inicio de un período en el que el conflicto prevaleció sobre la negociación.

De acuerdo al testimonio de la oficial que para entonces estaba a cargo de la División de Información y Medios de la DIRP, recibida la información esta dirección se colocó en guardia. Transcurridas horas, ya se emitían notas de prensa que daban cuenta de la matanza en el área fronteriza y quienes dirigían el plan informativo se valieron de los periodistas que cubrían la fuente militar en algunos medios de comunicación social para hacer llegar el mensaje que se transmitió luego del ataque. “La mayor restricción estuvo en la divulgación de fotografías” (M. Rodríguez, entrevista personal, abril 10, 2007).

Sin embargo, cuando se conoció acerca de la arremetida de efectivos navales en busca de los atacantes del puesto, la táctica utilizada por la DIRP fue el silencio. Otros voceros dieron cuenta de estos hechos y la justicia hizo apresar, tiempo después, a miembros de la Armada venezolana. Luego se organizaron acercamientos a las poblaciones próximas a Cararabo.

II.3.5.3 Incendio en silencio

Además de las crisis que han tenido que ver con problemas fronterizos, también se cuentan en la historia de la Armada venezolana

situaciones internas que han afectado su continuidad de acción y que han trascendido a la colectividad a través de los medios de comunicación social.

Es el caso del incendio que destruyó parte de la fragata General Urdaneta, F-23 en octubre de 2002, mientras se encontraba atracada en Puerto Cabello. Para ofrecer una muestra de cómo llegó al público esta información se seleccionó el siguiente extracto:

Son muy pocos los datos que se lograron conocer de este suceso, ya que existe mucho hermetismo por parte del personal destacado en la Base Naval, quienes además negaron el acceso al muelle del suceso. Sin embargo se logró conocer que actuaron en las labores de extinción los bomberos navales y los de la empresa Dianca. Se espera que en las próximas horas se haga un pronunciamiento oficial que deje saber detalles del incendio (Organización Rescate Humboldt, 2002, agosto 18).

Este hecho se manejó, en principio, con el silencio por parte de la Armada, fórmula que dio tiempo a personeros del sindicato del astillero naval del componente militar, Dianca, a ofrecer declaraciones sobre la falta de mantenimiento y supervisión de la unidad flotante. Días después un vocero militar desmentía tal aseveración, pero la extemporaneidad de la información dio lugar a rumores y poca credibilidad hacia la institución.

II.3.5.4 El deslave de Vargas: una crisis, una oportunidad

Cuando la vaguada que afectó las costas venezolanas en diciembre de 1999 dejó a miles de personas incomunicadas y desguarnecidas, la Armada se unió con sus buques y helicópteros al operativo de emergencia que integraron organismos militares y civiles, logrando evacuar a miles de varguenses en peligro, siempre en mayor proporción que otras instituciones. Esto debido a la capacidad de almacenaje y transporte que poseen sus unidades flotantes.

Desde el principio, el personal y recursos de la Armada se concentraron para tratar de hacer frente a la contingencia. La Comandancia General, en San Bernardino, funcionó como centro de acopio y así cada uno de los establecimientos navales. Igualmente se creó una línea telefónica de emergencia y se publicaron en la página web listas de rescatados y su ubicación.

De acuerdo a la versión del oficial que para el momento desempeñaba el cargo de Jefe de Análisis de la Dirección de Inteligencia Estratégica de la Armada, como el Presidente de la República no decretó el Estado de Excepción, en principio se trató de manejar la situación con el silencio “pero la prensa comenzó a atacar porque no se daba respuesta” (E. Blanco, entrevista personal, abril 3, 2007).

Entonces desde la Dirección de Inteligencia Estratégica se recomendó a la Presidencia de la República lo siguiente: “era necesario dar una sensación de orden, precisión, dar esperanza. Sin embargo, no se trató de una respuesta organizacional, sino de una respuesta de riesgo” (abril 3, 2007).

Pero por su parte, la entonces Dirección de Relaciones Públicas de la Armada vio en esta contingencia una oportunidad para la reputación e imagen de la institución. Desde la DIRP se enviaron notas de prensa a diario, con fotografías en las que se mostraba a los buques llenos de personas a salvo. Además, las máximas autoridades delegaron la vocería en los oficiales que se encontraban al frente de la operación. “Siempre se dio respuesta oportuna a los medios de comunicación social y se les atendió en todo momento” (A. Yibirín, entrevista personal, marzo 21, 2007).

Las unidades navales en todo el país tenían el deber de enviar sus reportes diarios con cifras a la DIRP y ésta a su vez preparaba notas y reportajes que se publicaron tanto en los medios organizacionales como en los de comunicación social, nacionales e internacionales.

Posterior a la crisis, se diseñaron publicaciones especiales con imágenes del personal en labores de rescate que fueron distribuidas tanto a los públicos internos como externos a la organización.

II.3.5.5 El paro petrolero

La contingencia sucedida en diciembre de 2002 demostró cómo una situación de crisis nacional puede llegar a afectar la reputación de una institución. En este caso, la que ocupa a esta investigación, la Armada venezolana.

Por instrucciones del Primer Mandatario Nacional la Armada fue comisionada para desarticular el paro petrolero que sostenían las tripulaciones de los buques mercantes de Pdvsa y que tenía por objeto manifestar el desacuerdo de los trabajadores petroleros hacia el Gobierno Nacional.

Efectivos de la Armada venezolana abordaron una de las naves que había permanecido fondeada en aguas del estado Zulia. Se trataba de la entonces denominada Pilín León, hoy Negra Matea, y el propósito era moverla del sitio y suspender el paro, pero el capitán del buque se negó a transferir el mando alegando que “la tripulación que pretendía suplantarla no era lo suficientemente calificada” (Rosillón, 2002, diciembre 8).

A raíz de aquella expresión del comandante del Pilín León, se comentó con insistencia en los diferentes medios de comunicación social, en especial en los audiovisuales, que los oficiales de la Armada no estaban capacitados para comandar buques de tal envergadura. Esta información era errada. Se trataba por el contrario de una limitación en la permisología que otorga la Organización Marítima Internacional, acreditación que para el momento no se daba a los marinos de guerra, sólo a los mercantes.

El principal oficial naval afectado en este caso, por ser quien comandaba la operación de abordaje del Pilín León explicó que en principio

el procedimiento se hizo en silencio porque “la intención era sorprenderlos [a la tripulación en conflicto] pero después faltó información” (A. Yibirín, entrevista personal, marzo 21, 2007).

Mientras sucedía el paro petrolero, la entonces Dirección de Información y Relaciones Públicas se mantuvo en expectativa, esperando la declaración oficial del máximo representante de la institución, quien prefirió ofrecer información a diferentes medios de comunicación social del estado Zulia y de esta manera desmentir el malentendido acerca de la supuesta incapacidad del personal para tripular las embarcaciones en problemas.

II.3.5.6 El caso de espionaje

En enero de 2006 salió a la luz pública un hecho que impactó tanto a la colectividad como al personal de la institución militar. Un grupo de navales habría proporcionado información confidencial al gobierno de los Estados Unidos, y de acuerdo a datos de inteligencia se habían recabado todas las pruebas que los inculpaban de los delitos de espionaje militar y traición a la patria.

El propio Presidente de la República dio el anuncio. Los acusados desaparecieron poco después, y entre ellos, el entonces director de Relaciones Públicas. Esto último complicó las cosas.

Los medios de comunicación social comenzaron su trabajo investigativo y dirigieron sus llamadas telefónicas y preguntas al personal de la División de Información y Medios en la Comandancia General, encontrando el silencio en todo momento.

El escándalo se mantuvo siempre en suspenso hasta que el máximo representante de la Armada, en rueda de prensa con motivo del aniversario de la institución, declaró como totalmente cierta la presunción acerca del espionaje. A partir de ese momento el interés de los medios por el hecho

bajó. Sin embargo, a casi un año de lo sucedido aún podía leerse en la prensa nacional:

Pasados casi ocho meses, nada más se ha dicho de este sonado caso. El Ministerio de la Defensa o en su defecto la Armada, nunca informaron qué pasó con los oficiales indiciados, cuáles fueron las pruebas para incriminarlos ... Tampoco la Asamblea Nacional ha dicho nada al respecto (Hernández, 2006, 22 al 29 de diciembre).

Aún hoy en día los acusados desde el exilio se han manifestado a través de mensajes escritos que han sido publicado en diferentes medios de comunicación social y circulado a través de Internet.

II.3.5.7 El nombramiento por parte del Ministro de la Defensa

Otro escándalo que mantuvo en alerta a los medios de comunicación social del país fue el nombramiento por parte del Ministro de la Defensa, a mediados de 2006, de un Comandante General de la Armada que nunca recibió su cargo. Se llegó a decir que se trataba de un caso de racismo y se aseguraba además que el oficial que hasta el momento se mantenía en el puesto se negaba a dejarlo, contradiciendo las leyes de la República, que dan la potestad al primer mandatario nacional de elegir y remover a su Alto Mando Militar.

Meses después el Presidente de la República designó a otro oficial para el cargo pero, muy por el contrario de lo que era costumbre, éste no recibió tal investidura sino hasta varios meses después, tiempo que algunos medios dedicaron al caso y en el cual llegaron a asegurar que la Armada tenía tres comandantes.

El escándalo se manejó por entregas. Algunos impresos le dieron un trato propio de tema de farándula. Aquí dos textos que prueban tal aseveración:

“¡Increíble! La Marina venezolana tiene en este momento tres comandantes generales. Se dice y no se cree, pero es así... y, tal como contestan por teléfono, cuando se llama a la Comandancia: El vicealmirante Laguna Laguna sigue al mando” (Clarenbaux, 2006, noviembre 23).

“Entre altos oficiales en pugna está la Armada venezolana... en lugar de dos, hay tres grupos en pugna” (Barráez, 2006, noviembre 10).

Este caso se manejó con el silencio por parte de la DIRP, aún cuando el entonces máximo vocero de la Armada, el Comandante General, dijo a los medios en diferentes oportunidades que el cambio escapaba a su voluntad. Pero en la ola de rumores intervinieron además las personas que se encontraban cerca de este oficial, quienes fueron interpelados por los periodistas que buscaban la información a toda costa.

Finalmente el segundo oficial de los nombrados obtuvo el cargo, hecho éste que favoreció en primer momento al nuevo comandante, cuyo nombramiento fue respaldado por los medios que siguieron el caso.

II.4 Instituciones y leyes que enmarcan la gestión comunicacional de la Armada

Además de considerar los antecedentes investigativos, conceptos, modelos y herramientas para la evaluación de variables, previo al diseño de un Plan Estratégico de Comunicación para Situaciones de Crisis en la Armada Venezolana fue necesario observar las diferentes figuras y leyes que rigen tanto la actuación de esta institución como la información que ella emana, tanto en situaciones de rutina como de contingencia.

Por tratarse de una institución pública, la Armada se vincula directamente con el Poder Público Nacional, al cual según la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) corresponde la “organización y régimen de la Fuerza Armada Nacional” (60) y el “régimen de la administración de riesgos y emergencias” (60).

Así entonces, sobre la Armada tienen incidencia las decisiones de la Comisión Permanente de Defensa y Seguridad de la *Asamblea Nacional*, a la cual corresponde el “estudio de los asuntos de defensa y seguridad de la Nación, así como el funcionamiento, organización y gestión de la institución militar, a lo que se suma todo lo relacionado con la política fronteriza” (Sitio oficial web de la Asamblea Nacional, 2006:4).

Por su parte el *Presidente de la República* es, constitucionalmente, el responsable de “dirigir la Fuerza Armada Nacional en su carácter de Comandante en Jefe [y de] ejercer la suprema autoridad jerárquica de ella y fijar su contingente” (Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, 1999:95).

También está entre las atribuciones del Jefe de Estado la potestad de declarar los estados de excepción, es decir, “las circunstancias de orden social, económico, político, natural o ecológico, que afecten gravemente la seguridad de la Nación, de las instituciones y de los ciudadanos y ciudadanas” (1999:138). En tales casos podrán ser restringidas las garantías consagradas en la Constitución, salvo algunos de sus derechos, entre ellos el derecho a la información.

El *Ministro de la Defensa*, por su parte, forma parte del Consejo de Ministros, conjuntamente con el Presidente de la República y el Vicepresidente Ejecutivo, y tiene derecho de palabra en la Asamblea Nacional. Este despacho es el máximo órgano administrativo en materia de defensa militar de la nación, “encargado de la formulación, adopción, seguimiento y evaluación de las políticas, estrategias, planes, programas y proyectos del Sector Defensa” (Ley Orgánica de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana, 2008: 27). Lo complementan la Inspectoría y la Contraloría General.

Influye también directamente en la actuación de la Armada el Comando Estratégico Operacional, que depende directamente del Presidente de la República y que es el “máximo órgano de planificación, programación,

dirección, ejecución y control estratégico operacional específico, conjunto y combinado de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana” (2008:27). A él corresponde “enfrentar contingencias en casos de emergencia por estados de alarma, catástrofes y calamidades públicas, que pongan en peligro la Seguridad de la Nación” (28).

En cuanto a los instrumentos jurídicos que regulan la información militar en el país, por ser parte del aparato gubernamental, la Armada está obligada a observar el artículo 51 de la Carta Magna, que se refiere al derecho civil de petición y respuesta, y según el cual toda persona tiene derecho a dirigir peticiones ante cualquier autoridad o funcionario público y obtener oportuna y adecuada respuesta.

Por otra parte, el máximo documento legal de la República, en su artículo 58, indica que la comunicación es libre y plural, y comporta los deberes y responsabilidades que indique la ley. “Toda persona tiene derecho a la información oportuna, veraz e imparcial, sin censura ... así como el derecho de réplica y rectificación cuando se vean afectados directamente por informaciones inexactas o agraviantes” (Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela, 1999:26).

Por su parte la Ley Orgánica de Seguridad de la Nación establece la aplicación de sanciones en dos casos que tienen que ver con la divulgación o no de información. En su artículo 54 estipula la obligación de suministrar datos o información, así:

Las personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, así como los funcionarios públicos que tengan la obligación de suministrar los datos e informaciones a que se refiere la presente Ley y se negaren a ello, o que las dieran falsas, serán penados con prisión de dos (2) a cuatro (4) años, en el caso de los particulares; y de cuatro (4) a seis (6) años, en el caso de los funcionarios públicos (Ley Orgánica de Seguridad de la Nación, 2006:1)

En su artículo 55 a la reserva de divulgación o suministro de datos o información advierte a los funcionarios públicos que quienes “suministren

datos o informaciones a cualquier particular o a otro Estado, comprometiendo la seguridad y defensa de la Nación, serán penados con prisión de cinco (5) a diez (10) años” (2006:1).

La Ley Orgánica de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana (2008) por su parte, no se refiere a procesos informativos, pero deja claro en su artículo 6 que quien asuma la presidencia de la República será la máxima autoridad jerárquica, ejercerá su mando supremo, dirigirá el desarrollo general de las operaciones, así como definirá y activará el área de conflicto.

El Presidente de la República además tiene la potestad de declarar los estados de excepción, que son “circunstancias de orden social, económico, político, natural o ecológico, que afecten gravemente la seguridad de la Nación, de sus ciudadanos o de sus instituciones”, según la Ley Orgánica Sobre Estados de Excepción (2001:1).

Esta ley garantiza el derecho a la información en todos los tipos de crisis o estados de excepción, que están tipificados de la manera siguiente:

Estado de alarma. “Cuando se produzcan catástrofes, calamidades públicas u otros acontecimientos similares, que pongan seriamente en peligro la seguridad de la Nación, de sus ciudadanos y ciudadanas o de sus instituciones” (2001:3).

Estado de emergencia económica. “Cuando se susciten circunstancias extraordinarias que afecten gravemente la vida económica de la Nación” (3).

Estado de conmoción interior. “En caso de conflicto interno, que ponga seriamente en peligro la seguridad de la Nación, de sus ciudadanos o ciudadanas y de sus instituciones, el cual no podrá exceder de noventa días, siendo prorrogable hasta por noventa días más” (4).

Estado de conmoción exterior. “En caso de conflicto externo, que ponga seriamente en peligro la seguridad de la Nación, de sus ciudadanos y ciudadanas, o de sus instituciones” (4).

Esta ley presta importancia a la divulgación inmediata, a través de los medios de comunicación social, de la información de tipo jurídico que se produzca durante los diferentes estados de excepción.

Por otra parte en el artículo 464 del Código Orgánico de Justicia Militar (1998) se pueden leer dos de las acciones que constituyen el delito de Traición a la Patria y que tienen que ver con la generación de información. Son ellas:

- Suministrar al enemigo memorias, datos o informes sobre la constitución, movilización, recursos, industrias de guerra, fuerza o armamento de la Nación; revelar el plan de campaña o el secreto de alguna operación, expedición o negociación; poner en su conocimiento el santo, seña o contra-seña, órdenes y secretos militares, planos o descripciones de fortalezas, buques de guerra, arsenales, estaciones navales, plazas de guerra, canales, caminos, vías férreas, puertos, radas o aeropuertos; entregarles claves privadas para la situación y comunicación de las estaciones de iluminación, telegráficas, radiotelegráficas, telefónicas o radiotelefónicas y de otras instalaciones que deban mantenerse ocultas (111).

- Divulgar noticias que infundan pánico, desaliento o desorden en los buques o tropas, aún cuando sean verdaderas, siempre que se haya resuelto mantenerlas reservadas, o que tiendan a fomentar la dispersión de las tropas frente al enemigo, o ejecutar cualquier acto que pueda producir iguales consecuencias (112).

La pena a tales trasgresiones oscila entre 22 y 30 años de presidio, además de la expulsión de la institución militar. También constituyen delitos, el espionaje y la falsa alarma, faltas que están tipificadas en las secciones II y III del Código Orgánico de Justicia Militar. Se considera entonces un acto del primer tipo el “Revelar documentos, noticias o informaciones de naturaleza militar que en interés de la defensa nacional deban permanecer secretos” (116). Por otra parte “El que ocasione con falsa alarma, confusión o

desorden en la tropa, nave, fortaleza o población ocupada militarmente, incurrirá en la pena de presidio, de seis a doce años, si de tal hecho resultare un perjuicio grave para las Fuerzas Armadas” (112). La pena será de dos a seis años de prisión o de uno a dos años de arresto, según sea la situación.

También el Código Orgánico Procesal Penal contempla el tema de la divulgación de información. En su artículo 134, publicado en el documento Consideraciones para la Manipulación de Información Clasificada y Seguridad Informática (sf) se expone lo siguiente:

- Cualquiera que, indebidamente y con perjuicio de la República, haya revelado los secretos políticos o militares concernientes a la seguridad de Venezuela, bien sea comunicando o publicando los documentos, datos, dibujos, planos u otras informaciones relativas al material, fortificaciones u operaciones militares, bien sea diafanizando de otra manera su conocimiento será castigado con presidio de siete a diez años.

- La pena será de ocho a doce años si los secretos se han revelado a una nación que esté en guerra con Venezuela o a los agentes de dicha nación, o también si el hecho ha causado la perturbación de las relaciones amistosas de la República de otro gobierno (13).

Asimismo atribuye responsabilidades directas a los funcionarios públicos en su artículo 206:

Todo funcionario público que comunique o publique los documentos o hechos de que está en conocimiento o posesión por causa de sus funciones y que deba mantener en secreto, será castigado con arresto de tres a quince meses, y asimismo, todo funcionario público que de alguna manera favorezca la divulgación de aquellos (15).

Otra ley que atañe a la Armada como institución pública es la de Responsabilidad Social en Radio y Televisión (2004), que en su artículo 10 señala que “el Estado podrá difundir sus mensajes a través de los servicios de radio y televisión” y podrá “ordenarle a los prestadores de estos servicios la transmisión gratuita” de mensajes (26).

Según el instrumento “el Estado podrá transmitir mensajes culturales, educativos, informativos o preventivos de servicio público, los cuales no excederán en su totalidad, de setenta minutos semanales, ni de quince minutos diarios” (26), de lo cual es responsable el Ministerio del Poder Popular para la Comunicación y la Información.

En definitiva, la Armada no es sólo parte de un sistema conformado por organizaciones nacionales, sino que también debe atenerse a una legislación internacional que promueve la libertad de expresión, incluso en situaciones de conflicto.

II.4.1 Actuación de los despachos Defensa y Comunicación

Dos organismos han tenido hasta ahora la potestad de controlar el flujo y políticas informativas de la Armada, los ministerios del Poder Popular para la Comunicación y la Información, y para la Defensa. El primero, a su creación en 2002 tuvo como propósito fundamental:

Formular, planificar y elaborar las políticas y estrategias comunicacionales que regulen el manejo de la información y publicidad de los órganos y entes adscritos al Gobierno Nacional; a fin de impulsar la constitución de redes de intercambio informativo, que permitan la consolidación del Sistema de Comunicación e Información de la Administración Pública Nacional (Ministerio de Comunicación e Información, 2005:1).

Sin embargo, esta misión se simplificó al siguiente texto: “Regir la política de comunicación, información y publicidad de la gestión del Gobierno Nacional” (Sitio oficial web del Ministerio del Poder Popular para la Comunicación y la Información, 2008:1).

Este ministerio es el encargado de promover las relaciones con los diferentes medios de comunicación social, nacionales e internacionales, además de asociaciones profesionales, universidades, centros de estudio e

investigación, representaciones sindicales, entre otros, con la finalidad de regular el flujo de información que se relacione con la gestión y proyectos gubernamentales.

Uno de sus objetivos estratégicos es “establecer un sistema integrador de las políticas comunicacionales del Estado” (2). También es de su competencia desarrollar las estrategias de comunicación internas y externas de los diferentes entes públicos, objetivo por el cual este organismo desde su creación ha orientado tres proyectos, que se presentan en forma cronológica a continuación.

El primero, comprendía diez objetivos estratégicos, de los cuales para efectos de esta investigación destaca el segundo: “Articular y optimizar la nueva estrategia comunicacional” (Ministerio de Comunicación e Información, 2004: 37). Recomienda a los voceros “capacitarse, estudiar y prepararse, pero dar la cara” (2004:37) y considera necesario informar sobre decisiones que son necesarias pero que puedan generar incomodidades. “Hacemos mal cuando adoptamos una decisión, pero no la explicamos” (37).

En segundo lugar, para el mes de mayo de 2005 el Ministerio del Poder Popular para la Comunicación y la Información divulgó ante los encargados de las oficinas de prensa de los diferentes componentes militares su Plan de Acción Comunicacional para la Administración Pública Nacional, un trabajo cuyo objetivo era “la ejecución de acciones inmediatas dirigidas a corregir las debilidades presentes en la generación de información... y en las vocerías del Gobierno” (Ministerio de Comunicación e Información, 2005:4).

El Plan de Acción Comunicacional para la Administración Pública Nacional, APN, se basó en un diagnóstico que arrojó como resultado el desbalance en la capacidad de los diferentes ministerios para generar informaciones y respuestas a los medios de comunicación, el poco desarrollo de la vocería entre los ministerios y diferentes organismos públicos, la falta de rapidez y fluidez en la comunicación de noticias, y la concentración de la divulgación de logros y gestión del Gobierno en la figura del Presidente de la

República. De acuerdo a este plan cada ministro o ministra debía involucrarse personalmente en la ejecución de acciones que generen credibilidad en sus equipos de comunicación.

En 2006 se proyectó la creación del Sistema Integral de Comunicación e Información de los Órganos y Entes de la Administración Pública Nacional, que consistiría en una herramienta de planificación “para orientar la coordinación, desarrollo y ejecución de las políticas de comunicación del Estado” (Lara, 2007: 2) Igualmente se anunció que sería sometida a consideración del Consejo de Ministros la propuesta de Estrategia Comunicacional 2007, cuyo contenido no se dio a conocer.

Por su parte el Ministerio del Poder Popular para la Defensa también ha generado políticas y planes para mantener la credibilidad en sus públicos. En 2004 su Dirección de Relaciones Públicas e Información generó un documento que se denominó Plan Comunicacional del Ministerio de la Defensa, el cual tenía por finalidad “unificar criterios ... en el manejo del flujo informativo en el ámbito castrense tanto en la audiencia externa como interna” (Dirección de Información y Relaciones Públicas del Ministerio de la Defensa, 2004:1)

Este plan explica que su razón de ser es la preocupación de los altos mandos por la “pérdida de credibilidad, resquebrajamiento de los principios y valores de la institución, disminución de las audiencias, distorsión del sentido de la información, entre otros elementos” (2004:1). Indica estar dirigido a “rescatar valores en la audiencia interna” (3) y por otra parte a realzar la imagen de la institución ante los públicos externos, para lo cual plantea como política comunicacional mantener informados a sus interlocutores “con mensajes que actúen como rescatadores y fortalecedores de la imagen de la Fuerza Armada Nacional” (3).

Por otra parte, incluye una serie de lineamientos, que incluyen el trabajo coordinado con los jefes de relaciones públicas de cada componente y la actualización constante con ayuda de expertos en materia de

comunicación, la inclusión de las unidades fronterizas en el plan, el desarrollo de herramientas informativas existentes y la creación de nuevas, además de la ampliación de las relaciones con los medios de comunicación social y la valoración del vocero oficial y del comunicado como herramientas para evitar la especulación.

Este plan surgió cronológicamente después del trabajo de investigación que realizara la Corporación Venmedios (2002), en el cual se analizó la tendencia informativa sobre los temas, voceros y hechos que se destacaron en el sector militar, y cómo afectaron la imagen de esta institución durante el primer semestre de ese año.

De acuerdo al estudio, la situación interna de la institución militar y las denuncias de corrupción fueron los nudos críticos en este sector durante ese período, seguido por la presunta existencia de paramilitares venezolanos y de gastos e inversiones incorrectas. Sin embargo, la información positiva superó a la negativa y a la neutra en lo referente a la dinámica de este sector, los ascensos militares y las maniobras y ejercicios.

Igualmente la investigación revela la influencia de la salida a la luz pública de diferentes voceros que resultaron de impacto contrario a la imagen del sector castrense puesto que generaron información negativa asociada a su situación interna.

Más recientemente, el último estudio de opinión pública de la empresa Datanalysis (2008) reporta un deterioro de la imagen de la institución militar en comparación con el estudio anterior, lo cual según la encuestadora “forma parte de una tendencia observada a partir del mes de abril de 2002, donde esa institución sufrió una importante caída” (1).

Asimismo el informe acota que antes de esta fecha “ocupó tradicionalmente una posición dentro las tres instituciones con mejor evaluación de gestión, junto con los medios de comunicación y la iglesia” (1).

II.5 Gestión de la comunicación de crisis

Luego de hacer un recorrido por los antecedentes investigativos, así como de conocer referencias acerca del manejo de la información en armadas de otros países y en la venezolana, además del marco legal e institucional que sustenta a esta institución militar, el presente apartado estará dedicado a la gestión de la comunicación en situaciones de crisis.

Las crisis son definidas como “fenómenos graves, pero sin embargo normales ... que responden a un cambio repentino que amenaza la imagen y ecuanimidad natural de la institución o empresa” (Vallejo, 2001:1). Este concepto es ampliado por Romero (2004), según el cual todo evento de este tipo tiene dos aspectos: el operativo y el comunicacional, entendiendo el primero como la situación donde la organización debe resolver el hecho y el segundo como aquel en el cual se debe tratar con los diferentes actores que pueden verse afectados.

Todo proceso de crisis puede ser una oportunidad, ya que se pueden aprovechar ciertas situaciones que normalmente una institución no tiene a la mano, tales como: exposición pública gratuita y la oportunidad de lanzar mensajes positivos.

Añade Romero (2004) que las etapas de crisis se pueden dividir en cinco: *Detección*, que generalmente empieza con signos de alarma; *Prevención y/o preparación*, que incluye acciones específicas que puede tomar una organización para prevenir que ocurra la crisis; *Contención*, que supone las acciones que se toman para minimizar el impacto de la crisis sobre la organización; *Recuperación*, o proceso mediante el cual la organización regresa a su rutina habitual, y *Aprendizaje*, que supone la forma cómo se analiza la crisis y se determinan las pérdidas, ganancias y áreas de oportunidad.

La crisis es “difícil de ser abarcada puesto que la percepción del acontecimiento es compleja en el entorno social de cualquier organización”

(Vallejo, 2001:1). Sin embargo todas las crisis comparten ciertas características comunes, entre ellas *la sorpresa*, el hecho de que cada una sea única y que provoque una situación de urgencia caracterizada por dificultades que es necesario afrontar y por la afluencia de información negativa hacia la organización que amerita reacciones rápidas, ya que los medios audiovisuales disponen del poder de tratar la información en tiempo real.

Por otra parte una crisis puede ocasionar desestabilización y por tanto las relaciones de la organización se alteran. Los modos habituales de procedimiento no son aplicables ante la rapidez y violencia generadas por una crisis. En términos de comunicación, las relaciones con el entorno resultan también modificadas, más aún con la prensa y se produce un descenso de la calidad de la información. En este contexto el rumor se convierte rápidamente en información.

II.5.1 Comunicación estratégica, rumor y operaciones psicológicas en situaciones de crisis

La *comunicación estratégica* supone un “proceso de comunicación fundacional y constituyente en el que se construyen las representaciones o modelos de la organización, que permiten llegar a decisiones estratégicas, tácticas y operativas” (Pérez, 2004:95).

Todo plan estratégico debe contener una *estrategia*, “patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar” (Quinn, en Mintzberg y Quinn, 1998: 5). La estrategia se determina, en principio, con la identificación de las oportunidades y riesgos que se producen en el entorno de la institución.

Una estrategia formulada adecuadamente ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización de acuerdo a sus atributos y deficiencias

internas “con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes” (1998: 5). Como parte de la estrategia, las *tácticas* pueden surgir a cualquier nivel, son lineamientos de corta duración y ajustables, de acuerdo a la estrategia.

Un plan estratégico incluye también *metas*, que establecen qué se va a lograr y cuándo se alcanzarán los resultados. Las principales, aquellas que afectan la dirección general de la organización, se llaman *metas estratégicas*. Por su parte, las *políticas* “son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción” (5) que muchas veces toman la forma de decisiones de contingencia para resolver conflictos.

Los *programas* también forman parte del plan estratégico y especifican la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos. También se llama programas estratégicos “a los que determinan el empuje y la viabilidad de la entidad” (5).

Según Arellano (1998) una estrategia debe estar compuesta por dos lógicas, la informativa y la comunicativa. Aduce el autor que “la función de la información en una estrategia consiste en difundir los acontecimientos o los sucesos, a partir de una selección de procedimiento en donde se encuentran involucrados los agentes de la organización, los medios de comunicación y los mensajes” (5).

Por su parte, la función de la comunicación se ubica en la intención de compartir o poner en común una situación. La intención de compartir una misma visión o modelo de acción - representación de la realidad es la finalidad de la comunicación. Una estrategia comunicativa, al centrarse en un principio de interacción, de entendimiento participativo y de diálogo, debe utilizar todos los niveles y tipos de comunicación existentes, para hacerla funcionar operativamente.

Para tratar situaciones de crisis en una determinada organización conviene analizar su entorno externo e interno. Es recomendable en este

caso realizar el análisis PEST que evalúa el potencial según factores externos, específicamente políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Por su parte el análisis DOFA se basa en factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas).

“Operativamente es necesario indicar los principios técnico - instrumentales para echar andar una estrategia”, señala Arellano (1998) y agrega que existen cuatro tipos de comunicación, “cuatro formas diferentes de interacciones, de construir mensajes, de hacerlos distribuir, de mediarlos, tanto cognitiva como estructuralmente” (5):

Un tipo de comunicación es la *comunicación por asamblea*. En donde todos los miembros de la comunidad se reúnen en una o varias ocasiones para intercambiar información. Sólo determinados actores comunicantes son elegidos para dirigirse a los demás.

Un segundo tipo de comunicación es la llamada *por emisarios*, donde una persona es la encargada de difundir la información a los restantes miembros del colectivo.

Un tercer tipo es la conocida como *red de distribución*, donde la información es destinada, a veces de modo excluyente, a ciertos miembros del colectivo, elegidos en base a la posición que ocupa y las funciones que desempeña.

El último tipo de comunicación es conocido como *tecnológica*, en la que la información se conforma a partir de una serie de mediaciones cognitivas y estructurales y va dirigida a sectores amplios de la sociedad.

Agrega Arellano (1988) que cada tipo de comunicación “es adaptable a los intereses de las organizaciones, debido a que cada una tiene medios o estructuras que permiten llegar la información requerida a todos los sectores, además de permitir la interacción, según sea el objetivo y el interés de la emisión” (5).

Insiste el autor en que la pertinencia de los mensajes es fundamental en el diseño de estrategias de comunicación y que la información es

modificada en su forma dependiendo del público al cual va dirigido el mensaje, y que los tiempos y etapas en la distribución de información se dan de manera diacrónica o sincrónica, según sea la pertinencia y de los objetivos a cumplir, de los actores a informar y del uso que se le quiere dar.

La última etapa de la estrategia comunicativa es la evaluación, la cual se desarrolla en un proceso de investigación, que abarca tanto el sistema de comunicación, los departamentos de comunicación interna, como los públicos consumidores, los proyectos a difundir y la disposición de la organización.

Al tema de la estrategia en situaciones de contingencia se vincula el concepto de *operaciones psicológicas* “planificadas para hacer llegar *información* a un determinado tipo de audiencia, conformada por organizaciones, grupos y/o individuos, con el propósito de influir en sus emociones, motivaciones, razonamiento objetivo y, en última instancia, reforzar y/o afectar (modificar) su comportamiento” (Tinoco, 2004:5).

Este mismo autor apunta que “al final de una operación psicológica se encuentra una conducta modificada que sirve a los propósitos del originador. La intención del originador puede consistir, precisamente, en dañar la imagen y/o la reputación de una empresa o de una persona” (2004:7).

Una de las formas de materializar las operaciones psicológicas es a través del *rumor*, que “aparece en la colectividad como una información que no ha sido confirmada por las fuentes oficiales o que éstas han desmentido” (7). Los rumores pueden clasificarse atendiendo a dos parámetros: *la forma cómo surgen*, de manera espontánea o deliberadamente provocada, y *lo que les da origen*, como eventos genéricos, eventos específicos o detalles, y la fantasía.

Por otra parte, el aspecto preventivo para el tratamiento de los rumores abarca fundamentalmente la necesidad de mantener a los públicos informados, construir imagen y reputación, y establecer un procedimiento o

manual de crisis previo para evitar que la operación psicológica produzca daño reputacional.

La *intensidad de un rumor* viene descrita por tres variables: la *importancia*, la *ambigüedad* y las *emociones*. Según Tinoco (2004) “Negar un rumor es el peor de los cursos de acción a tomar ... Reducir la ambigüedad de un rumor requiere el suministro de información confiable y verificable en torno a razones por las cuales no se debe creer en el rumor” (26).

La secuencia operativa de gerencia de un rumor comienza por reducir la ambigüedad. En una segunda etapa se actúa sobre la importancia para también reducirla, de manera tal que estas dos acciones logren bajar la emotividad en la situación de crisis y minimizar con ello el posible daño reputacional.

II.5.2 Gestión del riesgo de la reputación

Si bien las crisis son inevitables, las organizaciones deben contar con un programa que les ayude a prevenir este tipo de situación o bien a minimizar el posible impacto negativo en su reputación.

Para Sheldon (1994) la gestión del riesgo de la reputación o GRR consiste en una serie de técnicas y experiencias para proteger la reputación, que “una vez perdida, recuperarla puede resultar aún más difícil” (23), puesto que es consecuencia directa de la percepción de la organización por parte del público, más que de la calidad de sus productos o servicios.

En tal sentido “la gestión del riesgo de la reputación se ocupa de evitar falsas percepciones” (26) y supone el hecho de considerar conflictos potenciales a los que se enfrenta la organización en cuestión para resolver problemas en sus etapas iniciales y prepararse para convencer.

Según Sheldon (1994) el directivo del programa “debe tener la suficiente autoridad para poner en marcha procedimientos de acción y sistemas de alarma en los departamentos que no estén bajo su control

directo” (52) y en el momento en que la GRR se transforma en gestión de crisis, debe tener el mando y conocimientos para actuar como miembro del equipo, por lo que se recomienda sea miembro del consejo directivo.

Es posible gestionar *amenazas* potenciales cuando éstas pueden definirse adecuadamente y si hay un lapso de tiempo entre el surgimiento de un problema contenido en el programa y su transformación en *crisis*, existe la posibilidad de gestionar el *riesgo* antes que se desarrolle.

“Una gestión efectiva del riesgo y una minimización de los daños dependerá de la velocidad de reacción y del grado en que podemos estar libres del desarrollo de las crisis” (79), de manera que debe llevarse un sistema de control principalmente mediante la información que generan los medios de comunicación social, además de mantener un diálogo abierto con los grupos de especial interés.

Cuando los riesgos se constituyen en amenazas puede darse paso a una crisis, pero sin embargo la GRR procura contener o minimizar sus efectos durante su evolución.

II.5.3 Técnicas aplicables en situaciones de crisis

Cuando la crisis se declara, existen técnicas para gestionar la comunicación, cuyo objetivo principal es frenar este fenómeno y lograr que la pérdida de crédito y de capital en imagen sea mínima.

Para Andrade (2006) un plan de crisis debe contener, en primer lugar, la definición de objetivos y una serie de situaciones de crisis tipo que se pueden presentar en la organización, y por otra parte la articulación de un comité de crisis que debe tener entre sus funciones orientar los procedimientos a seguir por parte de los empleados, así como las acciones de comunicación externa, modelos e instrumentos de comunicación tales como notas, comunicados y entrevistas.

El plan debe incluir además una lista con los periodistas y líderes de opinión claves y una orientación acerca de las posibles preguntas y respuestas a las que deben atender los voceros.

Según el autor citado, algunas *técnicas comunicacionales ante la crisis* son:

Silencio: no se reacciona ante acusaciones. La comunicación se reduce a lo mínimo. Se puede conseguir que la crisis cese por falta de contrincante, no hay polémica. La organización se mantiene al margen de los comentarios y sólo emite los mensajes que cree convenientes.

Uno de los inconvenientes de esta técnica es que es mal vista, se asemeja a una huida y refleja falta de asunción de responsabilidades. El silencio otorga y puede denotar culpabilidad. Los periodistas buscan otras fuentes de información que pueden ser poco apropiadas para la organización. Por ello es recomendable sólo usarla en una crisis poco grave y breve.

Negación: la institución niega en bloque el incidente y rechaza cualquier interés que se le preste. Si la acusación es infundada, esta técnica puede frenar la evolución de la crisis. No debe utilizarse cuando la acusación es justificada y la verdad se hace patente ya que dañará irremediablemente la credibilidad. No puede ser utilizada muchas veces ya que se corre el riesgo de que se piense que la empresa “nunca hace nada malo y no hay humo sin que haya fuego” (4). Por ello sólo debe usarse para falsas acusaciones.

Transferencia de responsabilidades: un tercero asume la responsabilidad para proteger a la empresa. Es de corto plazo debido a que al tercero rápidamente le toca justificarse mientras la empresa puede prepararse y afilar sus argumentos. El inconveniente es que puede ser interpretado como una negativa de la empresa a asumir sus responsabilidades. Esta estrategia sólo puede ser utilizada cuando la empresa es 100% inocente y no deberá utilizarse sino como último recurso.

Confesión: se trata de reconocer las responsabilidades y de colaborar plenamente con los medios de comunicación. Esta estrategia sería suicida si no fuese inmediatamente acompañada de explicaciones. Su ventaja es que da valor a la empresa, muestra su responsabilidad, su calidad, y ésta puede irse desentendiendo, al menos parcialmente, mientras desarrolla una argumentación complementaria. Su *desventaja es que* el público aunque puede honrar la sinceridad, también puede deplorar las faltas cometidas y la imagen se ve amenazada.

Sin embargo, es conveniente aclarar que el control de una crisis debe comenzar por evitar las amenazas contra la vida, sanidad o seguridad, lo que irá seguido de acciones para reducir la angustia, y evitar preocupaciones innecesarias a individuos y público en general y desarrollo de acciones socialmente responsables, para finalmente ocuparnos de proteger la reputación de la institución.

“La mayoría de las crisis empiezan con una llamada telefónica” (Sheldon,1994: 73). Internamente, un plan comunicacional para situaciones de crisis permite abordar de modo neutro y constructivo las eventualidades que en su propio contexto serán vistas de manera negativa, además que prepara a los miembros de la institución para mantenerse alertas, de tal manera que gracias a la anticipación se puede esperar un buen comportamiento ante la crisis.

Por otra parte, un plan permite ganar tiempo cuando estalle la crisis para poderlo dedicar a la reflexión. Así puede avisarse rápidamente a las personas que integrarán el comité de crisis y ofrece la posibilidad de que esté ya establecido un sistema de comunicación alrededor de la situación.

El gran volumen de información y de opinión con que se bombardea constantemente al público provoca críticas a menudo infundadas. La preocupación ... por los servicios es, hoy en día, mucho mayor que hace algunos años. Esto significa que no sólo debemos estar preparados para actuar, sino también para explicar y para convencer (1994:47).

Entonces, contar con un plan de comunicación en situaciones de crisis permite gestionar la crisis, además de proteger la reputación de una institución. La clave es que se produzca un mensaje único y que sea conocido por todos, sin importar el número de portavoces que se seleccione. Éstos se dirigirán a diferentes grupos de personas y para ello es necesario identificar a cada uno y tratarlo con la técnica más apropiada

Se necesitará informar en primera instancia al *personal de la organización*. En tiempo de crisis la información debe ser idéntica para todos a fin de crear un sentimiento de cohesión. Los miembros de la empresa o institución deben ser partícipes de la situación.

Adicionalmente se debe informar a los *medios de comunicación*, puesto que juegan papel fundamental al momento de estallar una crisis; son los que informan al público que ha ocurrido algo fuera de lo regular y sus representantes orientan mediante sus propios análisis.

Cada medio posee características propias que el portavoz debe distinguir. En radio el mensaje será instantáneo, no se podrá corregir y será escuchado por una gran audiencia. Al igual que en televisión los mensajes deben durar menos de dos minutos y ser reiterativos, con la diferencia que en esta última jugarán papel importante los elementos visuales. En prensa escrita, sin embargo, el portavoz se puede tomar el tiempo para reflexionar y explicar al detalle la situación.

Igualmente deberá informarse a *sectores relacionados con la organización*: clientes, distribuidores, proveedores, entre otros, que pueden jugar un papel de importancia en medio de la crisis. En el caso de una institución pública, especialmente, también será necesario considerar las figuras y entes gubernamentales. Y por último debe considerarse al *público en general*, individuos que no están directamente involucrados con la organización y cuya atención puede ser atraída por lo negativo de la crisis.

II.5.4 El comité de crisis

Según Sheldon (1994) “tratar una crisis tiene que ser una labor en equipo” (121) y un comité de crisis debe estar compuesto por expertos y responsables de todos los niveles para conducir el conjunto de acciones y reacciones. No solamente tiene el papel de impulsar y coordinar sino que asume también la gestión cotidiana de la crisis.

Debe estar integrado principalmente por el director de comunicación, quien es el responsable de dirigir la estrategia. También debe formar parte el responsable de prensa, quien tiene conocimiento del manejo de los medios de comunicación; además se sumará la persona encargada de las relaciones externas y quien esté a cargo de la comunicación interna.

Indudablemente debe tomar responsabilidad también el presidente o máximo directivo de la organización, junto a los expertos y jefes de servicio directamente afectados por la crisis. A este equipo también pueden incorporarse los asociados externos u otros comunicadores que puedan funcionar como asesores, además de las agencias consultoras de comunicación, en el caso de que las hubiese.

El comité de crisis permite aislar el tratamiento de la crisis de las demás funciones de la organización, además que centraliza y se ocupa en exclusividad de la crisis. En esta comisión se deben repartir las responsabilidades, comenzando con un coordinador que organice las actividades y el resto de los miembros debe intercambiar información para asegurar la riqueza del análisis, además de facilitar el trabajo de los expertos, exponiendo con claridad las necesidades y protegiéndoles de la exposición a los medios de comunicación social. Además el comité de crisis será el responsable de asegurar una infraestructura eficaz para el momento de enfrentar la situación de crisis, es decir, teléfonos, lugar de reuniones, alimentación, transporte, entre otros.

Los lineamientos que debe seguir este comité deberán estar puntualizados en un manual de crisis, el cual incluye los aspectos ya explicados, así como posibles amenazas que puedan desembocar en una crisis. Debe contener: la designación de los miembros del equipo de crisis, el esbozo de sus responsabilidades, reglas y líneas generales de actuación, listas de contacto y cualquier otro tipo de información específica que se precise en caso de crisis.

En definitiva, “será la biblia de los procedimientos y sistemas que deberán ponerse en marcha tan pronto como se identifique una crisis, y será el único punto de referencia autorizado para su gestión” (1994:129).

II.5.5 La web de crisis

La web de crisis es una solución de valor añadido que permite, a través de un análisis previo de todas las posibles incidencias, tener preparado un dispositivo de comunicación que se active inmediatamente y ponga en marcha un procedimiento de información previamente diseñado.

Un *dark site* o página oscura debe permitir al director de comunicación y al equipo de crisis actualizar de modo sencillo la información, compartir y filtrar todos los hechos que se vayan produciendo y hacer llegar a las diferentes audiencias, es decir, periodistas, accionistas, clientes, proveedores y opinión pública, la información que reclamen o necesiten.

Apunta Blázquez (2004) que la organización no sólo necesita comunicar su versión de la historia cuanto antes, sino que se deben alinear y coordinar todos los canales para garantizar que se envíen los mismos mensajes. “La presión sobre los comunicadores puede ser enorme, por eso muchas organizaciones intentan anticiparse a las posibles situaciones de crisis ... La necesidad de preservar al máximo su reputación, ha generado el incremento del interés por los sitios web de crisis” (1).

De manera que la propuesta consiste en desarrollar una página web preparada con una estructura sencilla y contenidos personalizables para que en pocos minutos pueda estar operativa. La intención es que, dada una crisis, sea posible incorporar a esta herramienta la información concreta de la emergencia sucedida y las medidas que está poniendo en práctica la organización para solventarla.

Los pasos a seguir para el empleo de la web de crisis según Blázquez (2004) son:

Paso 0 ó mantenimiento de la base de datos. Crear usuarios y contraseñas, cargar información general y activos y crear versiones originales de *dark site*.

Paso 1 ó preparación. Crear la edición del sitio, definir los idiomas, crear la estructura y páginas del sitio, asignar revisores y traductores.

Paso 2 ó antes de la activación. Consultar páginas web, revisar la edición, publicar la edición revisada y activación del *dark site*.

Paso 3 ó activación. Actualizar la edición activada, controlar el uso del sitio y gestionar las respuestas.

Paso 4 ó archivado. Archivar las ediciones publicadas, consultar páginas web para usarlas en el futuro y evaluar cifras.

Paso 5 ó cierre. Desactivar el *dark site*.

Por otra parte, los contenidos de la página web de respuesta ante situaciones de crisis suelen estar conformados por: información sobre la organización, notas de prensa, información de contacto, imágenes y videos para su descarga por parte de los medios de comunicación, testimonios de apoyo de terceras partes, enlaces, documentos de preguntas y respuestas, entre otros.

La página web informará puntualmente acerca de lo que está haciendo la organización ante la crisis y cómo evoluciona la situación, por lo cual debe ser suficientemente flexible para actualizarse fácilmente. Servirá también como punto de encuentro virtual para todos los implicados en la

situación de crisis y funcionar como un foro donde se puede centralizar toda la información sobre la situación de crisis y, mediante un sistema de permisos, sólo los administradores decidirán qué información y en qué orden se publica en la web o se suministra a la lista de contactos.

La web es una herramienta con capacidad para cambiar, sobretudo en situaciones de crisis, el interés del público por la información. La importancia de ésta en caso de emergencia es fundamental para los ciudadanos, y la forma cómo llega puede ser trascendental para frenar la ansiedad y la confusión que, entre otras cosas, produce el goteo constante de datos inciertos sobre víctimas o damnificados. El rol tradicional del periodismo se transforma radicalmente arrastrado por las urgencias y lo instantáneo. De hecho, el directo y la inmediatez, imponen el ritmo de los medios de comunicación actuales (Ponti, 2004:1).

“El reto de los editores digitales en caso de crisis es doble, porque, aparte de redactar, editar y publicar, lo han de hacer con dinamismo para poder sacar y poner noticias de forma constante” (2004:8).

Sin embargo, conviene señalar que la comunicación a través de Internet no reemplaza a los canales habituales, como son los comunicados de prensa, radio y la televisión, las ruedas de prensa y los centros de atención telefónica. En este sentido, puede aliviar parte de la presión que soportan los que están en primera línea, como es el caso de los portavoces.

Los "Dark Site" pueden construirse en varios idiomas y presentarse a través de un sistema de registro. Al estar basado en web, personas del mundo entero pueden contribuir a su construcción, lo que permite obtener un enfoque verdaderamente global de la gestión de la crisis. Los sistemas también pueden incorporar un mecanismo de aprobación, que garantice la revisión de todo el contenido por parte de los responsables de la comunicación de la crisis, antes de que el sistema sea activado Una vez dominada la crisis, el sitio puede volver a desactivarse (Blázquez, 2004: 4).

II.5.6 Grupos de interés para la reputación de una organización

Las organizaciones en su interrelación con su entorno establecen relaciones directas e indirectas con diferentes grupos de personas, a las cuales se puede denominar grupos de interés, que Torres (1998, en Szlezinger, 2004) define como “aquellas categorías de personas y grupos que afectan o son afectados por una organización” (20).

Argumenta Fombrun (1996, en Szlezinger, 2004) que los grupos de interés tienen la capacidad de mover la opinión pública y que cada uno posee, conforme a sus necesidades y expectativas básicas, una visión distinta de la organización. Por ello, la reputación que le adjudican pasa a ser “el agregado de los juicios de muchas personas sobre la credibilidad, fiabilidad, responsabilidad y confianza” (21).

Por su parte Dowling (1992, en Szlezinger, 2004) desarrolla una categorización en función de todas aquellas personas o grupos que sirven de catalizadores en el proceso de formación de la reputación organizacional y realiza esta distinción clasificándolos en: normativos, funcionales y de difusión.

Los *grupos normativos* “proveen la autoridad para el funcionamiento de la organización y establecen las reglas y regulaciones a través de las cuales las actividades de la organización son llevadas a cabo” (2004: 21).

Mientras tanto, los *grupos funcionales* afectan directamente el día a día de la organización y facilitan las operaciones y los servicios al cliente. Es generalmente el público más visible.

Por último los *grupos de difusión*, compuestos principalmente por los medios de comunicación social, miembros de la comunidad y grupos especiales, prestan atención a la organización cuando les corresponde proteger los derechos de otras personas.

II.6 Supuestos filosóficos, teorías y modelos que sustentaron la investigación

En este apartado se expondrá “la relación entre los niveles paradigmático, teórico y metodológico” que según Hernández (1997:6) debe existir en una investigación, y considerando por supuesto que en toda exploración debe haber conexión entre la postura filosófica que asuma el investigador y el método que adopte.

En principio, al hacer una revisión de los “supuestos filosóficos que subyacen a las metodologías de investigación” (8) se escogió el *positivismo* como paradigma para sustentar el presente estudio, por cuanto se analizó sólo una parte de la realidad que compone a la Armada como organización. Bajo este enfoque los “componentes buscan ser separados entre sí, y operacionalizados, expresados en variables” (5), razón por la cual “los números y no las personas tienen la última palabra” (10).

Bajo la óptica positivista, que contempla la existencia de relaciones entre conducta y contexto, y de “variables intervinientes provenientes del ambiente” (9) para estudiar la organización caso de estudio, la Armada venezolana, se escogió la Teoría General de Sistemas, modelo que se basa en la supuesta tendencia hacia la integración de las ciencias naturales y las sociales.

Según el modelo, la organización es una estructura autónoma con capacidad de reproducirse, y puede propiciar la visión de un sistema de sistemas. Para (Chiavenato, 1999) el objetivo del enfoque sistémico “es representar cada organización de manera comprensiva y objetiva” (769).

Bajo esta orientación se escogió como modelo de organización el propuesto por los estudiosos Daniel Katz y Robert Kahn, 1970-1972, quienes “compararon la aplicación de las principales corrientes sociológicas y psicológicas en el análisis organizacional, y propusieron que la teoría de las

organizaciones se liberara de las restricciones y limitaciones de los enfoques previos y utilizara la teoría general de sistemas” (785).

De acuerdo a este modelo que podrá apreciarse en la *Figura 6* la organización se caracteriza por un proceso de *importación*, mediante el cual se abastece de la energía de otras instituciones, personas o medio ambiente. Otro de los procesos es la *transformación* de sus insumos en productos, además de entrenamiento de la fuerza laboral, servicios, entre otros, que luego serán *exportados* por el propio sistema hacia el exterior, lo cual se traduce en una serie de *ciclos repetitivos de importación, transformación y exportación*.

También el Modelo Sistémico introduce el concepto *entropía negativa*, tendencia de toda organización hacia la extinción, por lo cual los sistemas, considerados vivos, necesitan reabastecerse de energía. Además reciben *inputs* o entradas de carácter informativo que proporcionan indicios sobre el ambiente, entre ellos la retroalimentación negativa, que ayuda al sistema a mantener su camino. Por otra parte, toman más energía que la que necesitan para las salidas u *outputs*, lo cual les provee seguridad y se produce un equilibrio en el intercambio de energía con el ambiente para justamente evitar la entropía negativa.

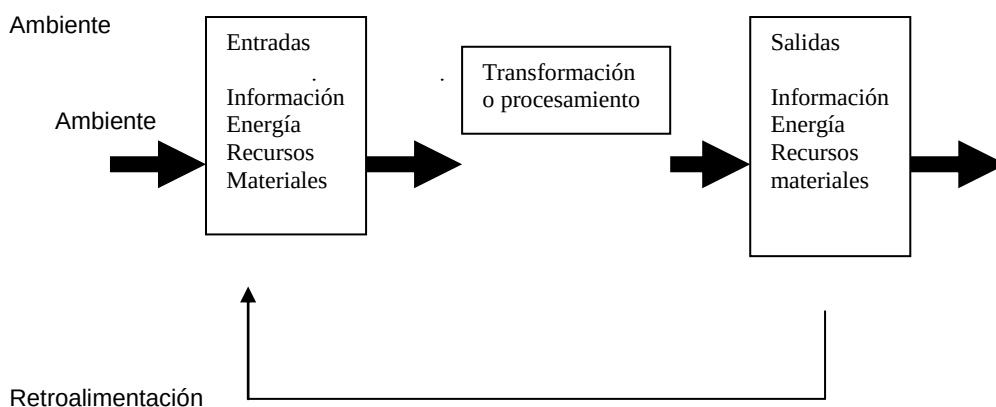


Figura 6. Modelo General de Sistema Abierto. Tomado de Chiavenato (1999: 774).

De acuerdo este modelo, la multiplicación y elaboración de funciones en la organización conllevan a la *proliferación de papeles y diferenciación interna*, existiendo por otra parte *barreras entre el sistema y el ambiente* que definen el radio de acción y la receptividad de los insumos. Además menciona como características de las organizaciones como sistemas sociales el hecho de que no tengan límites en su amplitud, de que necesiten entradas de producción y mantenimiento, sean creaciones imperfectas del hombre, presenten gran variabilidad y necesiten mecanismos de control, tales como: funciones, normas y valores.

Aduce además el modelo, que las organizaciones utilizan sólo los conocimientos y habilidades de quienes les resultan importantes e ignora los demás aspectos, y que los sistemas sociales dependen de otros sistemas sociales.

También esta teoría contempla la noción de *cultura organizacional* que consiste en la serie de patrones distintivos de sentimientos y creencias colectivos que se transmiten a los nuevos miembros del grupo, y la de *sistema de roles*, según la cual la organización está conformada por conjuntos de funciones que se superponen.

Otro concepto que incluye es el de *dinámica del sistema*, según el cual las organizaciones sociales necesitan para sobrevivir asegurar un suministro continuo de materiales y personas. Por su parte, la *eficiencia y eficacia organizacional* se refieren, la primera, a la necesidad de supervivencia de la organización y la segunda, con la medida en que se maximiza el rendimiento.

En el Modelo Sistémico “las funciones, normas y valores constituyen los principales componentes del sistema social” (789). Por otra parte, “las organizaciones son sistemas abiertos afectados por los cambios producidos en sus ambientes, los cuales se denominan variables externas ... desconocidas e incontroladas” (780), a lo que se suma el hecho de que el comportamiento humano nunca es totalmente previsible.

Adicionalmente, el sistema es cambiante, tanto por efecto de factores internos como externos, idea con la cual coincide la denominada Teoría del Caos, que “puede entenderse como un gran campo de investigación abierto, que abarca diferentes líneas de pensamiento” (Enciclopedia digital Wikipedia, 2007: 4)

Según la Teoría del Caos, los sistemas dinámicos se pueden clasificar en estables, inestables y caóticos. Uno *estable* tiende, según transcurre el tiempo, a un punto o atractor. Uno *inestable* se escapa de los atractores, y uno *caótico* manifiesta los dos comportamientos. “Por un lado, existe un atractor por el cual el sistema se ve atraído, pero a la vez, hay “fuerzas” que lo alejan de éste. De esa manera, el sistema permanece confinado en una zona de su espacio de estados, pero sin tender a un atractor fijo” (2007:1).

La Teoría del Caos parte de la idea de que pequeños cambios en las condiciones iniciales de determinados sistemas naturales, conducen a discrepancias en los resultados. Este principio suele llamarse *efecto mariposa* debido a que, en meteorología, la naturaleza no lineal de la atmósfera ha hecho afirmar a muchos científicos que “es posible que el aleteo de una mariposa en determinado lugar y momento, pueda ser la causa de un terrible huracán varios meses más tarde en la otra punta del globo” (5).

Argumenta Guerrero (2007) que el modelo caótico resulta útil para predecir el comportamiento de un sistema, a corto plazo, en situaciones de inestabilidad, luego de las cuales “la organización o se desploma o se abre paso a un nuevo estado de orden” (13), y enfatiza que las nuevas soluciones deberán ser creadas en el contexto de la cultura de la organización en particular, “por lo que no pueden ser transferidas mecánicamente a otras organizaciones con culturas diferentes” (13).

Según este autor, para emplear el modelo caótico en organizaciones es necesario precisar su estado inicial, que en este caso vendría dado por su identidad y cultura, y los atractores que podrían influir en su desenvolvimiento, entre ellos la conducta de sus individuos.

“Las situaciones de crisis y el caos son problemas físicos que se convierten en comunicacionales, de manera que se apela al fenómeno comunicacional para tratar de minimizar los efectos de la situación” (M. Römer, entrevista personal, abril 20, 2004).

II.6.1 El Paradigma del Siglo XXI de Joan Costa

El Paradigma del Siglo XXI se consideró acorde al tipo de estudio y a la institución objeto de investigación. Este modelo toma a la organización como “una de las células de una red enorme en el mundo de los valores emergentes” (Costa, 2003: 134) y se superpone al pensamiento empresarial de finales del siglo XX, que proponía como pilares: el capital, la organización, la producción y la administración.

Costa (2003) propone cinco vectores estratégicos: la *identidad*, la *cultura*, la *acción*, la *comunicación* y la *imagen*, por considerarlos una magnitud de la física de la comunicación que implica, al mismo tiempo, orientación, velocidad, fuerza y aceleración. En la Figura 7 se grafica la descripción del modelo.

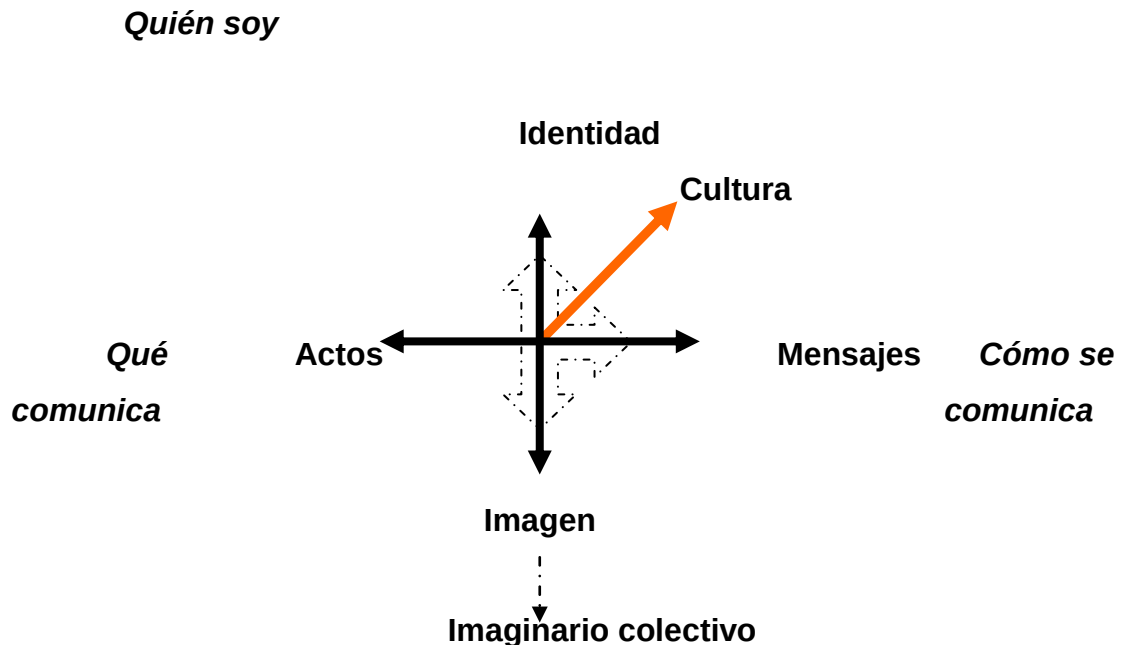


Figura 7. Modelo del Paradigma del Siglo XXI de Joan Costa. Esquema diseñado por quien desarrolla la presente investigación, de acuerdo a la información descrita por el autor en Costa (2003).

La Cultura: cómo lo hago, que es diferenciador y, por tanto, más importante que lo que hago. Es la energía integradora del colectivo humano interno en su totalidad, y la gestión del conocimiento para la estrategia que orienta la acción, la producción de la calidad, la generación de valor, la cultura de servicio y el estilo de la organización.

La Identidad: quién soy y qué hago. Es la composición genética de la organización y la matriz de su exclusividad diferencial, que la extiende a todas sus producciones, actuaciones y manifestaciones.

La Acción: qué hago, que se expresa en actos, decisiones y actuaciones.

La Comunicación: cómo comunico todo lo anterior. La comunicación es el sistema nervioso central de la organización, el flujo que atraviesa toda

su dinámica y sus procesos y el puente que la interconecta con su entorno social y material.

La Imagen: cómo me ven, que es más decisivo que quién soy y qué hago realmente. Es la interacción de todo lo anterior en la mente de los individuos y en el imaginario social. La imagen determina las conductas, opiniones y decisiones de los clientes y de la colectividad.

Estos vectores están interrelacionados, “suponen una miríada de conceptos inéditos y de nuevos instrumentos. Lo que transportan son claramente valores Ahora, el Ser de la Empresa y el Cómo Actúa y cómo Comunica lo que Es y Hace, es infinitamente más importante que Lo-que-hace” (Costa, 2001: 3).

El modelo presenta dos ejes, con sus polos. *Verticalmente están interconectadas la identidad y la imagen.* Horizontalmente lo están los actos y los mensajes. En la encrucijada de los ejes está el *vector cultural*, el que da sentido y valor diferenciador al conjunto; es una especie de transformador de la gestión y la comunicación en forma de percepciones y experiencias que serán vividas por el público.

El eje horizontal expresa el hacer y el comunicar a través del cómo. Verticalmente, el cómo transforma y valoriza la identidad de partida en una imagen, y tal transformación incluye el cómo ésta se configura y se instala en el imaginario colectivo ... el cómo es más importante que el qué Es en el hecho singular del hacer y del comunicar, (el cómo) cuando lo que ha sido hecho (productos, objetos, servicios) adquiere significado y valor. El cómo es subsidiario de la cultura organizacional, y ella transforma el quién y los qué en personalidad y estilo corporativos (2003:134).

El modelo ve a la organización como un sistema vivo y activo, cuyo funcionamiento afecta a todas sus partes. Propone en el eje horizontal el qué hace como resultado de las decisiones estratégicas, las actuaciones realizadas y los hechos que tienen valor significativo para el público y la sociedad.

En el eje horizontal, el modelo ubica el qué comunica la organización, es decir la estrategia de comunicación, “que debe acompañar las estrategias globales y puntuales de la empresa, las cuales corresponden al polo simétrico anterior, pero que tendrán que ser comunicadas al tiempo que son realizadas” (2003:135).

El análisis del eje horizontal toma en cuenta la cultura corporativa en el cruce de los dos ejes: el cómo. Considerando que “el gran vector del paradigma es la comunicación, el cómo se comunican los valores estratégicos, la identidad, la cultura y la imagen. Sólo este vector cubre a los demás, lo cual no se da a la inversa (135).

Por otra parte, el Paradigma del Siglo XXI presenta en la cima el vector identidad, principal elemento diferenciador y el que incluye en su núcleo la matriz de los demás vectores. Para el autor, *la identidad corporativa es un instrumento estratégico de primer orden que tiene dos caras: la objetiva y la subjetiva*. La primera está dada por su estructura institucional y su actividad, y la segunda procede de lo que la organización dice a sus públicos.

El modelo explica además que la imagen mental de la organización en la memoria social proviene de la convergencia entre los qué y los cómo. Asimismo explica de qué manera el vector cómo transforma al qué en percepciones, sensaciones y experiencias, dependiendo del cómo se realiza y se expresa lo que se hace.

II.6.1.1 La reputación y las crisis comunicacionales vistas por Costa

Costa (2005) afirma que entre los problemas prioritarios que enfrentan las organizaciones “los temas estrella son, en este momento, y en el futuro próximo ...los proyectos de ética, reputación y acción social, ...[además de] la prevención y gestión de crisis” (4).

Para este autor “lo que antes era transformación de la materia por la energía, hoy es transformación de la información en estrategias de acción y comunicación” (3), por cuanto las organizaciones se han dado cuenta que gestionar las comunicaciones es tan importante como manejar los recursos tangibles y especialmente “en situaciones de crisis, donde se pone en evidencia que la reputación está desplazando a la imagen en el *ranking* [categorización] de las *skills* [técnicas] imprescindibles” (1).

Este investigador es un crítico de la comunicación en situaciones de crisis y opina que el concepto se ha venido trabajando en forma reduccionista, por lo cual propone el desarrollo de mecanismos preventivos de tipo cultural y ético, “porque las crisis se arreglan atajándolas y, si no se atajan los efectos, la comunicación no sirve de nada ... por sí sola no resuelve las situaciones críticas ... hay que situar la comunicación en la gestión de crisis” (2).

Este modelo, que se caracteriza por ser integrador, plantea que en lo que se refiere al manejo de crisis “debe considerarse que todos [los miembros de la organización] son hoy *stakeholders* [grupos informales organizados] en el nuevo organigrama en red mallada. Éste ha destronado al viejo organigrama piramidal y ha extendido la red fuera de la empresa” (3).

De acuerdo a este teórico, *la reputación está reemplazando a la imagen entre los valores prioritarios de la gerencia general*, debido a que actualmente se ha producido un giro en la atención hacia todo lo que concierne a la preocupación por la transparencia de la gestión y la percepción pública de las organizaciones.

Costa (2005) explica que tanto los gabinetes de crisis como los de reputación, conformados de acuerdo a las necesidades, no pueden ser impuestos o improvisados, sino que más bien deben estar acompañados de la conducta ética de todos los miembros de la organización. Así que aplica su Paradigma del Siglo XXI a las situaciones críticas que puedan comprometer la imagen de una empresa o institución:

La ecuación es sencilla [dice] y el asunto se plantea en estos términos: 1, Qué deben hacer las empresas [obligaciones morales y legales]. 2, Qué hacen realmente [conducta global examinada al microscopio]. 3, Qué dicen o dan a entender que hacen [comunicación, informaciones, relaciones]. Es una cuestión sencilla de coherencia (3).

II.6.1.2 La figura del DirCom en el plan estratégico ante situaciones de crisis

Ante la diversidad de escenarios en la cual una organización es vista y juzgada, Costa (2005) aduce que, por necesidad, “emerge la figura estratégica e integradora del DirCom” (4), un término que emplea este investigador para sintetizar la expresión Director de Comunicación.

De acuerdo a esta proposición, el DirCom deberá ser un estratega que se pueda mantener “analítico y frío para evaluar con rigor las ideas, situaciones y decisiones” (Costa, 2003:144) y entre sus funciones estará: contribuir al desarrollo de la cultura corporativa y sus valores, interpretar la política institucional y convertirla en estrategia, ser portavoz de la institución y asesor del máximo ejecutivo cuando éste deba comunicar el mensaje, ejecutar el plan estratégico de comunicación y ejercer su control y supervisión, velar por la imagen global de la organización, entendiendo que ésta se hace actuando y comunicando.

Costa (2005) da todo el peso protagónico al DirCom en situaciones críticas que puedan afectar la imagen organizacional, y lo explica así:

La imagen es un instrumento potente pero a la vez frágil porque es vulnerable. Pero ese riesgo no debe preocuparle si el Director de Comunicación ha diseñado un plan estratégico que sepa prever qué hacer y qué decir en situaciones de emergencia. El que estas situaciones se produzcan o no, dependen en buena parte de él. O por lo menos, de él

depende una reacción rápida y acertada. Que no es sino una parte concreta de su estrategia de comunicación ligada a la estrategia de acción (12).

II.6.2 Modelos metodológicos para el estudio de los vectores

La presente investigación vinculó herramientas aplicables al estudio de los vectores que propone Costa (2003), es decir: Cultura, Identidad, Acción y Comunicación en su modelo Paradigma del Siglo XXI. Sin embargo es necesario acotar, tal como se explicó en el Planteamiento del Problema, que aunque se tomó este modelo para el desarrollo del objetivo general, y éste incluye el vector Imagen en su propuesta, el propósito no abarcó la percepción pública de la organización en cuestión, sino que sólo fueron considerados los vectores mencionados en función del plan estratégico de comunicación para situaciones de crisis.

II.6.2.1 Modelo de incidencia de la cultura organizacional en el manejo de crisis

La cultura según Andrade (1996) es la manera cómo actúan los integrantes de un grupo, sociedad u organización, que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos y que además proporciona un “marco común de referencia que permite tener una concepción más o menos homogénea de la realidad, y por lo tanto un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas” (1).

El autor establece que la cultura de una organización está directamente relacionada con la forma en que ésta percibe y reacciona ante los sucesos inusuales o momentos decisivos, de manera que conviene indicar que el proceso de percepción “es de carácter inferencial y constructivo, generando una representación interna de lo que sucede en el exterior al modo de hipótesis” (Enciclopedia Digital Wikipedia, 2008:2).

Andrade (1996) clasifica la cultura organizacional de acuerdo a su grado de fortaleza y funcionalidad, lo cual a su criterio es el punto de partida para analizar las relaciones entre cultura y crisis. Según él una cultura es *fuerte* cuando los valores están claramente definidos y ampliamente difundidos, rigen la conducta de los miembros de la organización y están jerarquizados en función de su importancia.

Por otra parte tipifica una cultura como *funcional* cuando permite a la organización alcanzar su misión y cumplir sus metas, motiva y compromete a sus integrantes, y fomenta la integración y crea un ambiente sano de trabajo.

El investigador relaciona la fortaleza y la funcionalidad de la cultura organizacional y propone las combinaciones que se aprecian en el *Cuadro 1*.

Cuadro 1

Percepción y Manejo de las Crisis

	DÉBIL	FUERTE
DISFUNCIONAL	· Pocos significados compartidos · Heterogeneidad en la percepción y acción · Desorientación · Reactividad	· Significados compartidos · Desorientación · Resistencia al cambio · Aplicación de viejos principios a situaciones nuevas
FUNCIONAL	· Pocos significados compartidos · Creencia de que lo que ha funcionado sigue vigente · Percepción poco realista · Pragmatismo	· Significados compartidos · Percepción homogénea y realista · Acciones concertadas y planeadas de antemano

Nota. Cuadro tomado de Andrade (1996:1).

Cada una de las modalidades de la cultura organizacional puede relacionarse con la percepción y manejo de las crisis. Así, cuando la cultura es *débil-disfuncional*, existen pocos significados compartidos, lo que provoca

una gran heterogeneidad tanto en la percepción de la realidad como en el comportamiento de las personas que la integran. Ante una crisis, la gente se siente desorientada, y por lo tanto va a responder reactivamente, al no tener experiencias previas de las que hubiera podido aprender.

Sin embargo la organización con una cultura *fuerte-disfuncional* posee significados compartidos, pero éstos no proporcionan una guía para la acción ante situaciones de crisis, debido a que la organización ya no es capaz de obtener los resultados esperados. Por esta razón, la cultura, muy arraigada a la tradición, genera una gran desorientación y resistencia al cambio. La organización va a tratar de aplicar los parámetros a través de los cuales ha interpretado en el pasado la realidad, aún cuando éstos ya no sean exitosos.

En tercer lugar, una cultura *débil-funcional*, al igual que en el primer caso, posee pocos significados compartidos, y ante la presencia de una crisis se cree que, debido a la funcionalidad de la cultura, las acciones que se han puesto en práctica en otras situaciones siguen siendo válidas. Este pragmatismo hace que la percepción de la crisis sea poco realista, y que la manera de enfrentarla esté basada en experiencias pasadas que no se apoyan en un conjunto de creencias y valores asumidos por los miembros de la organización, que le den sentido y dirección al esfuerzo. En estas circunstancias, el riesgo de equivocarse es alto.

Por último, una cultura *fuerte-funcional* se caracteriza porque en ella hay una gran cantidad de significados compartidos que permiten que las personas tengan una percepción homogénea y realista de la crisis. Los valores organizacionales, que siguen demostrando su plena vigencia, generan acciones concertadas y planeadas de antemano.

Cuadro 2

Papel de la Cultura y Estrategia de Comunicación

	DÉBIL	FUERTE
DISFUNCIONAL	LA CULTURA COMO OBSTÁCULO · Terapia intensiva · Dirigir la acción	LA CULTURA COMO GRAVE OBSTÁCULO · Vencer la resistencia · Cambio conductual radical
FUNCIONAL	LA CULTURA COMO OBSTÁCULO · Orientar · Crear significados compartidos	LA CULTURA COMO RECURSO Orientar la percepción y la acción apoyados en los valores

Nota. Cuadro tomado de Andrade (1996:1).

Tal como se observa en el *Cuadro 2*, de acuerdo a este modelo, la cultura débil en las organizaciones que, sea o no funcional, se vuelve un obstáculo para el manejo adecuado de la crisis, por la variedad de interpretaciones; en el caso de las organizaciones con una cultura fuerte-disfuncional, ésta es un obstáculo todavía mayor debido a la rigidez ante el cambio o ante situaciones nuevas, incluyendo las crisis, y a la dificultad para considerar alternativas diferentes de acción.

Por ello, sólo aquellas organizaciones que han desarrollado una cultura fuerte y funcional pueden utilizarla como un recurso ante la crisis. Las demás tendrán que tomar acciones emergentes que les aseguren su capacidad de respuesta ante la amenaza u oportunidad que tienen delante, pero la cultura, lejos de ser un apoyo, se convierte en un problema.

Según Andrade (1996) la estrategia de comunicación que se adopte ante una crisis dependerá del tipo de cultura que tenga la organización. Así:

Si la cultura es débil-disfuncional habrá que dirigir la acción de las personas a través de instrucciones claras y precisas acerca de qué hacer y cómo para superar la crisis. La intervención que se requiere en este caso es de "terapia intensiva" (4), y tiene como objetivo salvar a la organización de

una situación que, en el peor de los casos, podría poner en peligro su sobrevivencia.

Si la cultura es fuerte-disfuncional la tarea resulta aún más compleja, ya que es necesario lograr un cambio conductual radical y rápido en una organización con un conjunto de valores, y consecuentemente de patrones de comportamiento, muy arraigados pero que han dejado de ser útiles. Aquí es importante lograr esta acción inmediata venciendo la resistencia al cambio que seguramente se va a presentar por la insistencia en seguir los dictados de la tradición. La información que se proporcione acerca de lo que se espera que la gente haga debe ser contundente, pero también amplia en relación al por qué es necesario hacer las cosas de esa manera, y aportando elementos que ayuden a lograr el convencimiento o, por lo menos, a reducir la resistencia.

Si la cultura es débil-funcional, la estrategia deberá consistir en orientar a la gente acerca de las acciones a tomar, informándole el por qué lo que se ha hecho en el pasado ya no es vigente, marcando claramente el nuevo rumbo a seguir, y tratando de crear significados compartidos que constituyan el cimiento de una cultura fuerte.

Si la cultura es fuerte-funcional, se convierte en un valioso recurso de los líderes para orientar la percepción y la acción ante la crisis, con base en los valores que han permitido a la organización ser exitosa. De hecho, la información que se dé a las personas no tiene que ser muy amplia, ya que los significados compartidos constituyen por sí mismos una guía para interpretar la realidad que se vive y para asumir las conductas que llevarán a hacerle frente exitosamente.

II.6.2.2 Metodología para el estudio empírico de la identidad conceptual

Así como Andrade (1996) propone un modelo para escoger la estrategia comunicacional dependiendo del tipo de cultura de la organización, Tejada (1992) presenta una metodología que permite comprender la identidad conceptual, constructo que se refiere a la serie de atributos estratégicos que caracterizan a determinada estructura y que “pueden ser medibles en el proceso de investigación empírica” (73).

Para efectos de este estudio se consideró la serie de ítems que el autor propone deben medirse de acuerdo a una referencia ideal y que son los siguientes:

Identidad axiológica: “Conjunto de valores morales y profesionales que la organización profesa” (1992:76).

Identidad social: “Presencia de la empresa en ámbitos sociales que trascienden la función de mercado” (77).

Identidad de servicio: Satisfacción de las exigencias materiales y psicológicas de los públicos externos.

Identidad administrativa: “Reconocimiento del hombre como eje de la empresa” (79).

Identidad institucional: “Apertura de la empresa a relaciones con el entorno institucional” (79).

Identidad mercadológica: “Conocimiento del mercado, planeación estratégica y volumen de la intervención comunicativa en el mercado” (80).

Identidad técnica: “Calidad de los productos/servicios de la empresa” (81).

Identidad económica-financiera: “Solidez de la empresa entendida como buena salud económica” (81).

II.6.2.3 Metodología para identificar las posibles crisis que pueden afectar a una organización

Así como fue posible hallar modelos para determinar el tipo de cultura y de identidad conceptual en función del plan estratégico de comunicación previsto ante situaciones de crisis, también se seleccionó la propuesta de Vallejo (2001) para orientar la investigación en cuanto a los eventos tipo que pueden afectar la reputación de una organización.

Este autor considera que es necesario trabajar en este sentido durante lo que denomina la *pre crisis*, un proceso mediante el cual se evalúan las posibles crisis que pueden afectar a la organización, siguiendo una auditoría de riesgos interna y externa. Además propone una metodología de evaluación de los entornos interno y externo de la institución para determinar los aspectos que pueden ser contemplados en un plan para situaciones críticas.

Para *evaluar el entorno interno* propone analizar crisis anteriores, extrayendo riesgos posibles, soluciones, fallas, entre otros aspectos relacionados. Además recomienda realizar reuniones con directivos y aquellas personas con puestos claves o que hayan enfrentado crisis en la organización, para con esto elaborar una base de datos, almacenar la información y clasificarla de acuerdo a la gravedad del acontecimiento o a su probabilidad.

El autor recomienda además revisar planes existentes, visitar los lugares que pueden ser escenario de posibles crisis y finalmente preparar la información necesaria para el momento de contingencia: presentación de la organización, historia, actividades, productos, servicios, datos estadísticos sobre los profesionales que en ella trabajan, así como los nombres y funciones de los portavoces y expertos encargados de las explicaciones e informaciones precisas sobre el hecho que genera la crisis.

Para la evaluación del entorno externo de la organización, Vallejo (2001) recomienda, en primer lugar, identificar los temas de interés y seguimiento de los medios de comunicación social, así como sus tendencias con relación a estos temas, además de realizar encuestas y reuniones con líderes de opinión para identificar su apreciación sobre ciertos temas que pueden afectar a la organización. Por otra parte, según este investigador el proceso de pre crisis debe incluir también la identificación de públicos prioritarios, grupos de interés, medios de comunicación social y competencia.

El autor de esta metodología además presenta una serie de tipologías de crisis ya establecidas que incluye: fenómenos naturales como inundaciones y terremotos; crisis relacionadas con la salud y la alimentación, tales como epidemias e intoxicaciones, acontecimientos políticos y conflictos sociales, accidentes, eventos de origen criminal, asuntos jurídicos, hechos de tipo económico, retirada de productos por defectos de fabricación, utilización de sustancias prohibidas y ataques informáticos como virus o hackers.

II.6.2.4 Modelo para evaluar la riqueza de los medios de comunicación organizacional

Por su parte, Rubino (2002) propone una herramienta para la evaluación de la *riqueza o efectividad* de los medios de comunicación organizacional. De acuerdo a este autor, los instrumentos que se empleen como apoyo a la interacción entre los miembros de una empresa o institución deben cumplir con las siguientes condiciones:

- Velocidad para enviar y recibir retroalimentación.
- Alto grado de interacción personal.
- Riqueza del lenguaje (sonidos, imágenes, gestos, tonalidades).
- Variedad de canales (oral y visual)" (2002:1).

De acuerdo a estas condiciones, el instrumento ofrece como valores para determinar la riqueza del medio de comunicación organizacional los

siguientes: si cumple con una condición, *baja riqueza*; con dos condiciones, *baja-moderada riqueza*; con tres, *moderada-alta riqueza* y con cuatro condiciones, *alta riqueza*.

Para este investigador existe una relación directamente proporcional entre la riqueza de los medios de comunicación organizacional y los procesos de comunicación en una organización.

II.7 Síntesis

Desde hace al menos veinte años, investigadores vinculados al área de las relaciones públicas en la Armada han apuntado hacia la importancia de que la institución militar genere mensajes en situaciones de conflicto que puedan afectar su estabilidad. Sin embargo, ninguno de estos estudios propone una estrategia comunicacional para atenuar los efectos de las crisis. Por el contrario se hallaron propuestas para proteger la reputación de otras instituciones públicas y de empresas privadas.

Igualmente tres ejemplos dan idea del manejo de crisis en armadas del continente americano que trazan sus planes de acuerdo a las exigencias que les presentan sus respectivos entornos. La Armada colombiana se mantiene en alerta ante la presencia en su territorio de la guerrilla, mientras que la mexicana centra su atención en un plan operativo comunicacional ante catástrofes naturales y la chilena se dedica a determinar acciones ante la contaminación de sus espacios acuáticos. En contraposición, en la Armada venezolana, que hasta ahora no cuenta con un mecanismo organizado de comunicación ante situaciones de crisis, se han manejado estos episodios generalmente con el silencio o con respuestas tardías que han dado lugar a vacíos comunicacionales y a especulaciones.

La institución naval venezolana está enmarcada en una serie de leyes y es parte de un aparato gubernamental que no puede desecharse a la hora de diseñar un plan estratégico de comunicación para situaciones de crisis,

así como tampoco puede ignorarse la existencia de dos organismos que inciden directamente en su actuación y que hasta ahora han dictado a la Armada lineamientos generales en el plano comunicacional pero no específicos ante eventos críticos.

Coinciden los diferentes autores citados en que estos sucesos inusuales pueden ser considerados crisis, los cuales a pesar que se pueden constituir en fenómenos graves, también representan una oportunidad para generar mensajes y exponer la institución en forma gratuita. Como es necesario actuar con cautela por su carácter sorpresivo y desestabilizador, de ahí la importancia de la comunicación estratégica, base de la gestión del riesgo de la reputación, que implica la identificación a tiempo de riesgos y oportunidades, así como el empleo de la lógica informativa y comunicativa, e igualmente el conocimiento de las operaciones psicológicas, manejadas mayormente mediante la técnica del rumor.

La gestión del riesgo de la reputación precede y también acompaña a un plan estratégico de comunicación para situaciones de crisis, que debe incluir programas, técnicas y herramientas que deberán ser puestas en práctica por un comité de crisis, cuyas funciones estarán asentadas en un instructivo o manual de crisis. Las estrategias que formule el comité irán dirigidas, según sea el caso, a los diferentes grupos de interés para la institución que hayan sido previamente identificados.

Además de todo lo anterior, para desarrollar el presente estudio fue necesario considerar los supuestos filosóficos, teorías y modelos que lo sustentaron. En principio, el positivismo como paradigma, por cuanto se analizó sólo una parte de la realidad que compone a la Armada como organización, y como modelo se escogió la Teoría General de Sistemas, que se basa en la tendencia hacia la integración de las ciencias naturales y las sociales.

El modelo comunicacional escogido fue El Paradigma del Siglo XXI de Costa (2003) que propone cinco vectores estratégicos: la identidad, la

cultura, la acción, la comunicación y la imagen, que según este autor transportan valores. El modelo explica que la imagen mental de la organización en la memoria social proviene de la convergencia entre los qué y los cómo, y como mecanismos ante las crisis su autor plantea el desarrollo de mecanismos preventivos de tipo cultural y ético, y exalta en este sentido la necesidad del DirCom, o Director de Comunicación, como figura estratégica.

Para el estudio de El Paradigma del Siglo XXI se escogió un modelo metodológico por cada uno de los vectores, exceptuando el vector Imagen. Se seleccionó a Andrade (1996) para la valoración del tipo de Cultura, a Tejada (1992) para la Identidad, a Vallejo (2001) para el vector Acción y a Rubino (2002) para evaluar la Comunicación. De la confluencia de estos cuatro elementos depende el vector Imagen, objetivo general de la investigación.

CAPÍTULO III. DISEÑO METODOLÓGICO

En este capítulo se presenta, en principio, el por qué de la escogencia del *enfoque positivista o cuantitativo* en el cual se basó la investigación, y aunado a esto la razón de que su alcance haya sido *exploratorio*. Seguidamente se presenta un apartado en el cual se conceptualizan y operacionalizan las cuatro variables de interés consideradas, de acuerdo a cada uno de los vectores del modelo de Costa (2003) y según la herramienta metodológica seleccionada en cada caso.

Adicionalmente, se explica la selección del *diseño de investigación* para el estudio de las cuatro variables de interés, que se apoyó en la valoración realizada por un grupo de expertos en el proceso de comunicación en la Armada venezolana.

Luego se describe el instrumento de medición, la *encuesta*, que tuvo una primera aproximación y que luego de su validación por parte de un grupo de expertos se convirtió en la herramienta que en forma auto administrada permitió conocer la percepción de la muestra acerca de las cuatro variables de interés.

Igualmente, en este capítulo se describe la confiabilidad de la encuesta y la forma de procesar los datos obtenidos a través del programa estadístico SPSS 12.

III. 1 Enfoque y alcance de la investigación

El presente estudio se basó en el *enfoque positivista o cuantitativo*, bajo el cual se trabaja con procesos delimitados, “separados entre sí, operacionalizados y expresados en variables” (Hernández, Fernández y Baptista, 2003: 5). El paradigma seleccionado permitió a la investigadora

analizar específicamente una parte de la realidad de la Armada venezolana como organización y luego de la recolección y análisis de datos, presentar resultados medibles con los cuales diseñar el plan estratégico previsto.

Esta investigación es de carácter *exploratorio*, por cuanto el problema de investigación no se había abordado antes como tal en la organización, sino que sólo se encontraron estudios que apuntan hacia la necesidad de definir parámetros que den soluciones comunicacionales a situaciones de conflicto.

Este hecho justificó la selección del estudio exploratorio, que se efectúa cuando se trata de un tema poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas, por lo cual “sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular ... establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones o postulados” (2003:116).

Por otra parte, aunque por lo común en los estudios positivistas se establece una o varias suposiciones acerca de la realidad, en la presente investigación *no se formularon hipótesis* por cuanto están presentes las dos características, *enfoque cuantitativo y alcance exploratorio*, que de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2003) implican la imposibilidad de trazar explicaciones tentativas de un fenómeno, lo cual tiene su razón de ser en la mínima información investigativa existente en estos casos.

III.2 Variables de interés

Las *variables de interés* del presente estudio coincidieron con los *vectores planteados por Costa (2003)* en El Paradigma del Siglo XXI, modelo comunicacional en el cual se basó la investigación. A tal efecto, para refrescar la memoria del lector, se listan nuevamente los *objetivos específicos* planteados:

1.- Analizar la incidencia *de la cultura organizacional* de la Armada venezolana en la formulación de un plan estratégico de comunicación para situaciones de crisis.

2.- Analizar la incidencia *de la identidad conceptual* de la Armada venezolana en la formulación de un plan estratégico de comunicación para situaciones de crisis.

3.- Identificar los *tipos de crisis internas y externas* que pueden tener incidencia en la imagen y reputación de la Armada venezolana para su consideración en un plan estratégico de comunicación para situaciones de crisis.

4.- Analizar la *efectividad de los medios de comunicación organizacional* con que cuenta actualmente la Armada venezolana como apoyo para un plan estratégico de comunicación para situaciones de crisis.

En síntesis, las variables a considerar en el estudio son: *incidencia de la cultura organizacional, incidencia de la identidad conceptual, tipos de crisis internas y externas, y efectividad de los medios de comunicación organizacional.*

III.2.1 Incidencia de la cultura organizacional

La *incidencia de la cultura organizacional* se define como la *influencia de la forma de pensar y hacer las cosas de los miembros de la organización en la formulación de un plan de comunicación en situaciones de crisis para la Armada venezolana.*

Para definir *operacionalmente* esta variable se tomó como herramienta metodológica el modelo propuesto por Andrade (1996) que coincide con el de Costa (2003) en la relevancia que le otorga a la cultura organizacional en los procesos comunicacionales, especialmente en el manejo de las crisis y para quien ésta está directamente relacionada con la forma en que una organización percibe y reacciona ante los sucesos inusuales o momentos

decisivos. Así entonces fue necesario determinar la influencia de los siguientes *indicadores* en el desarrollo de un plan estratégico en situaciones de crisis:

1.- *Utilidad de los significados compartidos como guías para la acción ante situaciones de crisis.* Forma cómo los valores y creencias que comparten los miembros de la organización funcionan como elementos orientadores en momentos en que se rompe la continuidad de acción.

2.- *Orientación y capacidad de respuesta en situaciones de crisis.* Disposición a la acción en situaciones en que se rompe la continuidad de acción en la organización y es afectada su reputación.

3.- *Importancia que se presta a los valores.* Ponderación que se da a los valores para desarrollar estrategias de comunicación en situaciones de crisis.

4.- *Resistencia al cambio.* Oposición grupal a romper esquemas y variar las estrategias que ya han resultado de alguna manera satisfactorias en el pasado.

Los dos primeros indicadores fueron diseñados para determinar la funcionalidad de la cultura organizacional y los dos segundos su fortaleza, para obtener entonces los valores *débil-disfuncional*, *fuerte-disfuncional*, *débil-funcional* o *fuerte-funcional*, considerando también la posibilidad de la existencia de una *fortaleza intermedia* y *funcionalidad intermedia*, factores de los cuales dependería el diseño del plan estratégico de comunicación para situaciones de crisis.

Los valores de esta variable fueron derivados a través de los ítems 1 al 14 del instrumento Comunicación en la Armada (ver Anexos D y E).

III.2.2 Incidencia de la identidad conceptual

La incidencia de la identidad conceptual, tomando el modelo de Tejada (1992) se puede expresar como la *influencia de los atributos*

estratégicos medibles en el proceso de investigación sobre la Armada venezolana, en función de la formulación de un plan de comunicación en situaciones de crisis para esta institución.

Para definir operacionalmente esta variable se emplearon como *indicadores* los denominados Indicadores Objetivos que propone Tejada (1992) y que se conceptualizaron de acuerdo a este modelo de la forma siguiente:

1.- *Identidad axiológica.* Valores morales y profesionales que la institución profesa.

2.- *Identidad social.* Presencia de la institución en ámbitos sociales.

3.- *Identidad administrativa.* Reconocimiento del hombre como eje de la institución.

4. - *Identidad institucional.* Apertura de la institución a relaciones con el entorno.

5.- *Identidad técnica.* Calidad de los servicios que presta la institución.

No se consideraron la *identidad mercadológica* ni la *económica-financiera* por tratarse de una organización perteneciente a la administración pública y no de una empresa de carácter lucrativo. La *identidad de servicio* también se suprimió por considerar que, en el caso de esta organización específicamente, se superponía con la identidad social.

Sólo se emplearon para el estudio de esta variable los denominados Indicadores Objetivos que propone Tejada (1992), por tratarse de una operación cuantitativa afín al enfoque de esta investigación, “ya que los demás componentes tienen la función de proveer criterios cualitativos para la formación de un marco de ideas y suposiciones en el equipo investigador” (97).

Los *valores* para estos indicadores son los siguientes: *excelente, intermedia y deficiente*, para ponderar la identidad conceptual de la Armada venezolana y fueron derivados a través de los ítems 15 al 33 del instrumento Comunicación en la Armada (ver Anexos D y F).

III.2.3 Tipos de crisis internas y externas

Los tipos de crisis internas y externas se definen como la serie de situaciones adversas factibles de producirse tanto en el entorno interno como externo de la Armada venezolana, que pudieran afectar su reputación e imagen si esta institución no mostrara actuaciones y decisiones acordes a cada caso.

El estudio de esta variable se basó en el modelo de Vallejo (2001) que propone para evaluar las probabilidades de crisis en el entorno interno realizar reuniones con directivos y aquellas personas con información, o puestos claves, que han enfrentado crisis dentro de la organización, para luego elaborar una base de datos de crisis y clasificarla de acuerdo a la gravedad del acontecimiento o a su probabilidad.

Por otra parte para el entorno externo, Vallejo (2001) propone tipologías de crisis ya establecidas. De tal manera que se tomó como situaciones tipo para el entorno externo las siguientes:

1.- *Fenómenos naturales*. Situaciones de emergencia originadas por la naturaleza que puedan afectar la reputación e imagen de la Armada si se ve perturbado su recurso humano y/o la actuación de la institución ante tales escenarios no resulta acorde con su misión y objetivos.

2.- *Crisis relacionadas con la salud*. Situaciones sanitarias que puedan afectar el entorno externo de la institución y que ameriten acciones por parte de la Armada para ser solventadas.

3.- *Acontecimientos políticos*. Eventos de carácter gubernamental que puedan afectar la rutina de la institución y que merezcan su acción.

4.- *Accidentes*. Incidentes que puedan afectar la rutina de la institución y que demanden su actuación.

5.- *Eventos de origen criminal*. Situaciones fuera de ley en los que se vea perjudicada la vida humana y que de no tomar decisiones puedan comprometer la reputación e imagen de la institución.

6.- *Asuntos jurídicos*. Situaciones legales que de no presentarse acciones acordes puedan comprometer la reputación e imagen de la Armada.

7.- *Hechos de tipo económico*. Sucesos en los cuales se vean comprometidos recursos financieros y en los cuales esté involucrada la Armada, haya tenido o no injerencia.

8.- *Ataques informáticos*. Situaciones vinculadas al área de la computación que puedan afectar a la Armada y que ameriten su actuación.

Los tipos de crisis se agruparon para el caso de la institución en estudio en tres *indicadores* puntuales:

1. *Escándalos institucionales*. Situaciones producidas en el interior de la Armada u originadas por acciones de sus miembros que puedan afectar la reputación e imagen de esta institución.

2. *Situaciones externas*. Eventos de carácter externo en los cuales la Armada tenga injerencia y que amerite su actuación para evitar daños a la reputación. Estas situaciones se clasificaron de acuerdo a las acciones básicas que se reflejan en la Concepción Estratégica Naval que propone Laguna (2005) y que se ratifican en la Concepción Estratégica de la Armada de Quintana (2008) y que se refieren a los objetivos de la institución: Defensa, Policía y Participación en el Desarrollo Nacional.

3. *Interlocutores a considerar*. Individuos que podrían ser claves en situaciones críticas y a quienes se les debería comunicar las decisiones y actuaciones de la organización para minimizar daños a la reputación.

Este último indicador coincide igualmente con el modelo de Vallejo (2001), quien advierte la importancia de identificar públicos prioritarios y grupos de interés en el entorno externo para dirigir mensajes en situaciones de crisis y con Costa (2003) quien plantea que en lo que se refiere al manejo de crisis debe considerarse que todos los miembros de la organización son grupos informales organizados.

De manera que en el caso de los dos primeros indicadores, los *valores* para esta variable fueron determinados como: *mayor riesgo*, *riesgo*

intermedio y menor riesgo, y en el caso del tercero de ellos: *grupo o persona de mayor interés y grupo o persona de menor interés*. Fueron derivados a través de los ítems 34 al 66 del instrumento Comunicación en la Armada (ver Anexos D y G).

III.2.4 Efectividad de los medios de comunicación organizacional

La *efectividad de los medios de comunicación organizacional* fue definida como el *papel que pueden desempeñar los recursos impresos y audiovisuales propios de la Dirección de Relaciones Institucionales e Información de la Armada en la formulación de un plan estratégico de comunicación en situaciones de crisis*.

A manera de *indicadores*, los medios de comunicación organizacional a considerar fueron entonces los producidos y supervisados por la Dirección de Relaciones Públicas e Información de la Armada, DIRP, que tal como se señaló en el planteamiento del problema de esta investigación son:

- *Revista Correo de la Armada.*
- *Columna informativa Bitácora de la Armada.*
- *Notas de prensa.*
- *Ruedas de prensa.*
- *Página WEB.*
- *Intranet.*
- *Programa radial Alta Mar.*
- *Videos institucionales.*
- *Pendones.*

Se agregaron además a la lista formas de interacción existentes en la Armada que no dependen directamente de la DIRP. Son ellos:

- *Encuentros interpersonales.* Mecanismos de interacción organizacional que se caracterizan por la emisión y recepción de mensajes

en forma directa entre dos o más personas sin la intervención de medios radioeléctricos o de otra naturaleza.

- *Comunicación vía telefónica.* Forma de comunicación entre dos o más personas empleando como recurso la telefonía celular o de cualquier otro tipo. Permite la comunicación a distancia.

- *Comunicaciones escritas.* Mecanismo de interacción en el que se hace uso del papel como medio. Se entregan a la mano, vía correo tradicional o fax.

- *Correo Outlook.* Red interna que en la Armada es manejada por la Dirección de Telemática. Por esta vía se hace llegar al recurso humano de la institución mensajes codificados del tipo No Clasificado.

Los valores que corresponden a esta variable están determinados por la *riqueza de los medios de comunicación organizacional*, de acuerdo a la metodología que propone Rubino (2002). Así, cada uno de los productos fue evaluado de acuerdo a las siguientes condiciones que propone el autor, que para efectos de esta investigación se convirtieron en *categorías*:

- 1.- *Velocidad para enviar y recibir retroalimentación.* Inmediatez del medio para transmitir el mensaje a los públicos destino.

- 2.- *Grado de interacción personal.* Medida en que el medio permite el acercamiento entre el emisor y el receptor.

- 3.- *Riqueza del lenguaje.* Capacidad de transmitir sonidos, imágenes, gestos o tonalidades en función del estímulo del receptor.

El cuarto ítem que propone el modelo de Rubino (2002) [variedad de canales] no fue considerado como categoría dentro de esta variable, puesto que resultaba innecesario hacer esta consulta a la muestra.

La riqueza de cada medio de comunicación organizacional evaluado estuvo determinada entonces por los siguientes valores: *baja riqueza*, *media riqueza* y *alta riqueza*, y fueron derivados a través de los ítems 67 al 79 del instrumento Comunicación en la Armada (ver Anexos D y H).

III.3 Diseño de investigación

Se seleccionó para obtener la información deseada el *diseño de investigación no experimental*, puesto que la intención de la investigadora no era construir un escenario, ni determinar las relaciones entre variables dependientes e independientes, sino observar situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente. Por tanto no se manipularon variables en forma deliberada, sino que se prestó atención a fenómenos en su contexto natural para después analizarlos.

Este tipo de diseño de investigación, según Hernández, Fernández y Baptista (2003), se caracteriza por el hecho de que los sujetos se observan en su ambiente natural, “las variables independientes ya han ocurrido y no es posible manipularlas; el investigador no tiene control directo sobre dichas variables, ni puede influir sobre ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos” (267).

Entre los tipos de diseño de investigación no experimental se consideró que el apropiado sería el *transeccional exploratorio* porque se recolectarían datos “en un solo momento, en un tiempo único” (270). Este criterio aplica a problemas de investigación nuevos o poco conocidos y que obedecen a la necesidad de analizar el estado o la presencia de una o diversas variables en un momento dado, además de evaluar una situación, comunidad, fenómeno o contexto en un punto del tiempo.

III.4 Selección de la muestra

Para efectos de esta investigación se delimitó una *población de estudio* compuesta por profesionales, tanto militares como civiles, pertenecientes a la Armada, hombres y mujeres, responsables de la vocería, acción o asesoría comunicacional en la institución para el momento de la aplicación del instrumento.

La población de estudio se circunscribió a treinta profesionales. De este número respondieron al instrumento veintisiete sujetos que cumplían con los parámetros establecidos y que se constituyó en la muestra dirigida o no probabilística de expertos, en la cual se apoyó la presente investigación para el logro de su propósito. Se seleccionó este tipo de muestra puesto que su ventaja bajo el enfoque cuantitativo es la utilidad para los estudios exploratorios que requieren “no tanto una representatividad de elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de sujetos” (Hernández, Fernández y Baptista, 2003:327).

III.4.1 Variables socio demográficas consideradas

Para efectos del manejo de la muestra intencional en función del estudio de las variables de interés, el grupo de expertos se dividió según las *variables socio demográficas: Condición Profesional, Sexo y Tiempo de Servicio*, a las cuales se añadió la *Responsabilidad en el Proceso de Comunicación*, a efectos de esta investigación, por tratarse de un factor que podía incidir en los resultados de la medición. De manera que a continuación se detallan:

a.- *Responsabilidad en el proceso de comunicación*. En principio, de acuerdo al cargo y función de cada individuo seleccionado se tomó en cuenta su carga en el proceso de comunicación en la Armada. En este sentido, la muestra se dividió en cuatro grupos a los cuales se denominó: *Plana Mayor, Asesores, Coordinadores del contacto con los MCS* (medios de comunicación social) y *Comunicadores Organizacionales*.

La *Plana Mayor*, como se observa en el Cuadro 3, estuvo compuesta entonces por el Comandante General, Jefe del Estado Mayor General, Inspector General, Comandante Naval de Logística, Comandante Naval de Educación y Comandante Naval de Inteligencia. Total: 6.

Cuadro 3

Integrantes de la muestra intencional según su Responsabilidad en el Proceso de Comunicación en la Armada. Grupo Plana Mayor.

Cargo	Función	Sexo	T	Situación profesional
Comandante General	Responsable del funcionamiento de la institución y máximo vocero	M	30	OE
Jefe del Estado Mayor General	Asesorar al Comandante General y ser segundo vocero	M	25	OE
Inspector General	Comprobar funcionamiento de la institución	M	25	OE
Comandante Naval de Logística	Apoyo técnico a unidades y establecimientos	M	25	OE
Comandante Naval de Educación	Planificar y controlar proceso educativo	M	25	OE
Comandante Naval de Inteligencia	Detectar amenazas a la estabilidad	M	25	OE

Nota. M= Masculino, OE= Oficial Efectivo, T=Tiempo de Servicio.

El grupo de los Asesores estuvo integrado, tal como se aprecia en el Cuadro 4, por el Jefe del Estado Mayor Naval y sus directores de Organización y Desarrollo del Recurso Humano, Inteligencia Estratégica, Operaciones, Seguridad y Desarrollo, Presupuesto y Programación, y Logística. Total: 7.

Cuadro 4

Integrantes de la muestra intencional según su Responsabilidad en el Proceso de Comunicación en la Armada. Grupo Asesores.

Cargo	Descripción	Sexo	T	Situación profesional
Jefe del Estado Mayor Naval	Secundar al Jefe del Estado Mayor General y supervisar trabajo de la DIRP	M	25	OE
Director de Organización y Desarrollo del Recurso Humano	Orientar estructura organizacional	M	20	OE
Director de Inteligencia Estratégica	Generar recomendaciones internacionales	M	20	OE
Director de Operaciones	Asesorar en materia de geopolítica y estrategia	M	20	OE
Director de Seguridad y Desarrollo	Asesor sobre seguridad y alternativas para desarrollo institucional	M	25	OE
Director de Presupuesto y Programación	Trazar proyecciones acerca del empleo de los recursos	M	25	OE
Director de Logística	Supervisar recursos asesorar sobre utilización	M	25	OE

Nota. M= Masculino, OE= Oficial Efectivo, T=Tiempo de Servicio.

Como *Coordinadores del contacto con los MCS* se consideró a los voceros 1 y 2, al Director de Relaciones Públicas e Información, a los ex jefes de la División de Información y Medios 1 y 2, así como al jefe de Relaciones Públicas en una unidad del interior del país. Total: 6 (ver Cuadro 5).

Cuadro 5

Integrantes de la muestra intencional según su Responsabilidad en el Proceso de Comunicación en la Armada. Grupo Coordinadores con Medios.

Cargo	Descripción	Sexo	T	Situación profesional
Vocero 1	Declarar a los medios de comunicación social en Carabobo	M	20	OE
Vocero 2	Declarar a los medios en el Área Metropolitana. Ex directora de la DIRP	F	15	OE
Director de Relaciones Institucionales e Información	Gerenciar actividades de información, relaciones públicas, protocolo y ceremonial	M	20	OE
Ex jefe de la División de Información y Medios 1	Coordinar el contacto con medios de comunicación social	F	10	OA
Ex jefe de la División de Información y Medios 2	Coordinar el contacto con los medios de comunicación social	F	5	OA
Jefe de relaciones públicas en el interior del país	Tratar con medios de comunicación social en unidades de Amazonas y Bolívar	F	5	OA

Nota. M= Masculino, F=Femenino, OE= Oficial Efectivo, OA= Oficial Asimilado, T=Tiempo de Servicio.

Tal como se observa en el Cuadro 6, en el grupo de los *Comunicadores Organizacionales* se incluyó a los tres comunicadores sociales de la DIRP, al Comunicador Social Asesor y a los otros cuatro profesionales que se desempeñan en unidades de la Armada en el interior del país. Total: 8.

Cuadro 6

Integrantes de la muestra intencional según su Responsabilidad en el Proceso de Comunicación en la Armada. Grupo Comunicadores Organizacionales.

Cargo	Descripción	Sexo	T	Condición profesional
Comunicador social DIRP 1	Comunicador organizacional de la DIRP	F	5	C
Comunicador social DIRP 2	Comunicador organizacional de la DIRP	M	2	C
Comunicador social DIRP 3	Comunicador organizacional de la DIRP	F	5	C
Comunicador social en el interior del país 1	Comunicador organizacional en unidades de Vargas	F	5	OA
Comunicador social en el interior del país 2	Comunicador organizacional en unidades de Vargas	F	2	OA
Comunicador social en el interior del país 3	Comunicador organizacional en unidades de Falcón	F	10	C
Comunicador social en el interior del país 4	Comunicador organizacional en unidades de Carabobo	F	2	C
Comunicador social asesor	Asesorar al Estado Mayor	F	15	C

Nota. DIRP= Dirección de Relaciones Públicas e Información de la Comandancia General de la Armada, M= Masculino, F=Femenino, OA= Oficial Asimilado, C= Civil, T=Tiempo de servicio.

Para mayor precisión de la muestra seleccionada, en los siguientes literales se detallan las demás variables socio demográficas, ya observadas en relación a la Responsabilidad en el Proceso de Comunicación, en los cuadros 3, 4, 5 y 6.

b.- *Condición profesional.* De los veintisiete individuos seleccionados, veintiuno fueron militares. De ellos, dieciséis efectivos, es decir graduados de

escuela, y cinco asimilados, en este caso cuatro profesionales de la comunicación social y una internacionalista. Los seis civiles, por su parte, comunicadores sociales dedicados a la comunicación organizacional.

c.- *Sexo*. Otra de las categorías consideradas fue el sexo en la muestra. Dieciséis fueron hombres y once mujeres.

d.- *Tiempo de servicio*. El tiempo de servicio fue otra de las características a tomar en cuenta en la muestra como categoría. A efectos de simplificar la variable socio demográfica se dividió el grupo entre los más antiguos, es decir entre 16 y 30 años (17 personas) y los menos antiguos, entre 2 y 15 años (10 personas).

Los integrantes de la muestra se puntualizan en el *Cuadro 3*, sin señalar sus nombres, puesto que la confidencialidad fue condición establecida para lograr la mayor colaboración de los respondientes.

III.5 Instrumento de recolección de datos e información

Se seleccionó la *encuesta* como herramienta de información. Según Derqui (en Mayo, 2004:133), “La encuesta es una estrategia de investigación basada en un procedimiento estandarizado para recabar información a partir de las expresiones verbales de los individuos seleccionados en una muestra”. Este autor explica que después de formulado el problema, definidas las variables, recopilada información adicional y construida la muestra, es posible elaborar el cuestionario que permitirá desarrollar el trabajo de campo, cuyos resultados llevarán al informe final.

El instrumento que en principio se denominó Proceso de Comunicación en la Armada Venezolana, tal como puede verse en el Anexo C, procuraba contemplar las cuatro variables de interés: *Incidencia de la cultura organizacional*, *Incidencia de la identidad conceptual*, *Tipos de crisis internas y externas*, y *Efectividad de los medios de comunicación*

organizacional. Cada una correspondía, respectivamente, a las cuatro partes en que se dividió la encuesta.

La encuesta incluía preguntas cerradas con las que cada uno de los expertos consultados podría ofrecer su *opinión* acerca de cada una de las propuestas. La Primera Parte, esbozada para medir la Incidencia de la Cultura Organizacional en el Diseño de un Plan Estratégico de Comunicación para Situaciones de Crisis en la Armada Venezolana, se basó en el modelo de Andrade (1996).

La Segunda Parte se basó en el modelo de Tejada (1992), herramienta seleccionada por la investigadora para el estudio de la Incidencia de la Identidad Conceptual en el Diseño de un Plan para Situaciones de Crisis en la Armada Venezolana, para lo cual se redactaron ítems en correspondencia a cada una de las identidades, que funcionaron como indicadores. El instrumento de medición preveía distribuir la muestra en dos grupos. A uno se le pediría responder *de acuerdo a su experiencia* y al otro *de acuerdo a su percepción*.

La Tercera Parte correspondía al estudio de la tercera variable, es decir a los Tipos de Crisis Internas y Externas factibles de producirse en la Armada Venezolana que pudieran afectar su reputación e imagen si esta institución no mostrara actuaciones y decisiones acordes a cada caso. Para ello se empleó el modelo de Vallejo (2001) que propone una metodología de evaluación del entorno interno y externo de la institución o pre crisis, para determinar los aspectos que pueden ser contemplados en un plan para situaciones críticas.

La encuesta incluía una serie de crisis que podría desarrollarse en el entorno interno de la Armada y los posibles voceros que los expertos consideraran deberían actuar en cada caso. Asimismo se incluyen posibles crisis del entorno externo para las cuales se les pedía identificar los públicos claves.

La Cuarta Parte correspondería a la cuarta variable y se basó en la metodología que propone Rubino (2002) para evaluar la riqueza de los medios de comunicación organizacional que produce actualmente la DIRP en el plan de comunicación.

La encuesta empleó una Escala de Likert, la cual se define como “un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los sujetos ... eligiendo uno de los cinco puntos de la escala” (Hernández, Fernández y Baptista, 2003:368).

III.5.1 Validación de expertos

Según Hernández, Fernández y Baptista (2003:346) “La validez, en términos generales se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”. En este sentido, la encuesta descrita representó una primera aproximación a la que finalmente se aplicó a la muestra seleccionada, ya que fue distribuida para su validación a un grupo de seis expertos en comunicación organizacional, conocedores del área militar, mediante la esquila que se toma como ejemplo en el Anexo B.

Adjunto a esta solicitud se entregó a cada validador el formato de validación que se muestra en el Anexo C, en el cual se presentaban las variables de estudio con sus respectivas definiciones y los ítems que a cada una correspondía. Igualmente se pidió a cada experto realizar sus observaciones en cuanto a *claridad*, *redacción*, *pertinencia*, entre otros aspectos y recomendaciones que consideraran necesario señalar.

Los ajustes se basaron en aspectos de forma como por ejemplo: la redacción de ciertos ítems, reiteración de ideas, simplificación de conceptos, reordenamiento de cuadros y reconsideración de algunas propuestas.

En esta etapa se realizó una reunión para discutir aspectos del instrumento con cada una de las personas a quienes se solicitó colaboración, lo cual significó un aporte adicional al desarrollo del estudio.

III.5.2 Versión final

Tras el proceso de validación de expertos, el instrumento inicial sufrió modificaciones, tal como puede observarse en el Anexo D. Pasó de ser un cuestionario de 84 ítems a uno de 80, que ofreció al esquema una distribución más equitativa y funcional de las preguntas.

El instrumento, que luego de la validación pasó a denominarse Comunicación en la Armada Venezolana, conservó el orden de sus cuatro bloques, cada uno de los cuales mediría la respectiva variable. Por otra parte, la introducción se modificó y se acompañó de una esquila personalizada para cada uno de los integrantes de la muestra que puede verse en el Anexo I, con lapso de entrega, tiempo estimado de llenado del cuestionario y compromiso manifiesto de la investigadora de mantener la confidencialidad de las respuestas.

Por recomendación de los validadores expertos se unificó el criterio *percepción* para toda la muestra, independientemente del tiempo de servicio de cada encuestado. Esto considerando que la capacidad perceptiva del ser humano, que se forma gracias a los estímulos recibidos en vivencias pasadas y le permite organizar su experiencia global, así como ofrecer su apreciación ante una situación dada, por lo que se trata de un concepto válido en investigaciones sociales.

De acuerdo a esta validación se definió el Libro de Códigos del instrumento, mediante el cual sería posible interpretar los datos recabados (ver anexos E, F, G y H).

La Primera Parte del instrumento, correspondiente a la medición de la variable *Incidencia de la Cultura Organizacional*, comprendería desde el ítem 1 hasta el 14, divididos éstos en dos bloques. El primero correspondiente a la percepción acerca del empleo de los valores organizacionales presentes en la filosofía de la institución y el segundo acerca del manejo de la información en situaciones críticas.

Estas dimensiones permitirían entonces en forma combinada determinar si la cultura de la Armada venezolana puede ser considerada *débil-disfuncional*, *fuerte-disfuncional*, *débil-funcional* o *fuerte-funcional*, considerando además la *fortaleza y funcionalidad intermedias*, valores de los cuales dependería el diseño del plan estratégico de comunicación para situaciones de crisis y cuya ponderación se refleja en el Anexo E.

La Segunda Parte de la encuesta correspondió a la medición de la *Incidencia de la Identidad Conceptual*, en la cual se emplearon como *dimensiones* las identidades de Tejada (1992). Como *valores* se consideró los que se denominó: *excelente*, *intermedia* y *deficiente*, tal como se puede observar en el Anexo F.

La Tercera Parte de la propuesta inicial del instrumento, correspondiente a la variable *Tipos de Crisis Internas y Externas* sufrió modificaciones. En primer lugar, se recomendó simplificar el método para la obtención de respuestas, también se eliminaron los ítems relativos al tema de la vocería, por considerarlos no pertinentes para la consulta de la muestra intencional, y se suprimieron situaciones tales como el magnicidio, orientando los posibles eventos críticos sólo en función de la misión y objetivos de la Armada.

De acuerdo a la metodología de Vallejo (2001) se formularon tres *dimensiones* puntuales:

1. *Escándalos institucionales*. Este listado se complementó con información adicional aportada por los validadores expertos y también hallada por la investigadora durante la construcción del Marco Teórico.

2. *Situaciones externas*. Todas las crisis en este indicador abarcaron el objetivo *Defensa*, planteado por Laguna (2005) en la Concepción Estratégica Naval, documento vigente para el momento del diseño del instrumento, aunque los mismos objetivos se reflejan en el que lo deroga y que firma Quintana (2008). Tal como se aprecia en el Anexo G se destinaron

ítems a los objetivos *Policía y Participación Activa en el Desarrollo Nacional* que igualmente dispone el documento citado.

3. *Interlocutores a considerar.* Se trata de los públicos externos a la institución, a quienes debe considerarse también públicos claves a favor de la reputación de la Armada en caso de una contingencia.

Los valores de la variable fueron determinados como: *mayor riesgo, riesgo intermedio y menor riesgo*, para los escándalos institucionales; en el caso de las situaciones externas se tipificaron como de *mayor riesgo, riesgo intermedio alto, riesgo intermedio bajo y menor riesgo*; y para los interlocutores a considerar, *grupo o persona de mayor interés, grupo o persona de mediano interés y grupo o persona de menor interés*.

Para la medición de esta *variable de tipo ordinal* se ofreció a cada encuestado tres grupos de preguntas múltiples, uno para cada indicador, en los cuales debían ponderar con el número 1 la de mayor relevancia y así sucesivamente hasta llegar a los números 12, 8 y 13, respectivamente, para la opción que consideraran la de menor importancia en la escala.

La Cuarta Parte del instrumento correspondió a la variable de estudio *Efectividad de los Medios de Comunicación Organizacional*. Como dimensiones se colocaron los productos comunicacionales que son responsabilidad de la Dirección de Relaciones Públicas e Información de la Armada y se agregaron además otras formas de comunicación existentes en la organización, a manera de información adicional para la variable, es decir, encuentros interpersonales, comunicación vía telefónica, comunicaciones escritas.

Los valores de esta *variable de intervalo* estuvieron determinados por la *riqueza de los medios de comunicación organizacional*, de acuerdo a la metodología que propone Rubino (2002). Así, la encuesta ofrecía la oportunidad a los consultados de evaluar cada uno de éstos según las categorías: *inmediatez, acercamiento emisor-receptor y capacidad de estimular al receptor*, términos empleados por recomendación de los

validadores expertos para simplificar las denominaciones que plantea el autor al cual se hace mención: *Velocidad para enviar y recibir retroalimentación, Grado de interacción personal y Riqueza del lenguaje* (Ver Anexo H).

Para esta variable se agregó una pregunta abierta que permitiera a los consultados exponer otras herramientas de comunicación que consideraran podría emplear la institución en momentos de contingencia. La codificación de esta pregunta se realizó estableciendo las categorías que surgían de las respuestas.

Después de suministrar la encuesta a la muestra se procedió a obtener el grado de confiabilidad del instrumento, tal como estaba previsto. Para la Primera, Segunda y Cuarta partes se calculó el Coeficiente Alfa de Cronbach. Para realizar este cálculo se empleó el programa *Statistical Package for the Social Sciences, SPSS for Windows*, en su versión 12.0 en español.

El análisis de confiabilidad se realizó considerando los 27 sujetos que compusieron la muestra. Según Hernández, Fernández y Baptista (2002) el coeficiente de confiabilidad puede “oscilar entre 0 y 1, donde un coeficiente de 0 significa nula confiabilidad y 1 representa un máximo de confiabilidad” (353).

En este caso el Coeficiente Alfa de Cronbach aplicado a la Primera, Segunda y Cuarta partes arrojó el valor 0,9. Es decir, *se logró un instrumento altamente confiable*.

Para la Tercera Parte, por tratarse de sub escalas de percepción de tipo ordinal, la confiabilidad se sometió a criterio de los expertos, quienes verificaron la pertinencia de los tres grupos de ítems.

La pregunta abierta, el ítem número 80, fue codificado una vez aplicada la encuesta a la totalidad de la muestra. En este último cuestionamiento se preguntaba a los informantes acerca de cuáles medios, además de los presentados en la Cuarta Parte, consideraban podría emplear la institución en momentos de contingencia.

Para obtener los resultados de la consulta en lo referente a este ítem, la investigadora siguió el procedimiento que proponen Hernández, Fernández y Baptista (2003) “para cerrar las preguntas abiertas” (406). Por tratarse de una muestra relativamente pequeña, se seleccionó el total de los cuestionarios y se clasificaron las respuestas en categorías, asignándoles un código a cada una.

III.5.3 Procedimiento de aplicación

Previo a la aplicación de la encuesta, la investigadora solicitó autorización al oficial Comandante General de la Armada, de tal manera que la muestra de expertos pudiese responder al instrumento con confianza, considerando que se trata de miembros de una institución militar y que muchas de las preguntas exigían juicios de valor acerca de la forma de hacer las cosas en ésta.

La solicitud al máximo representante del componente naval se realizó mediante una comunicación (ver Anexo J) y su aprobación se puede apreciar en el documento que se observa en el Anexo K. Éste fue suministrado a los informantes con la encuesta.

Los cuestionarios fueron autoadministrados, es decir, entregados a los sujetos. También se empleó esta modalidad mediante correo electrónico, en el caso de los respondientes cuya ubicación geográfica así lo exigía. En algunas oportunidades se aclararon dudas acerca de las instrucciones y en otras, los sujetos solicitaron la presencia de la investigadora mientras escribían sus preferencias.

El tiempo máximo estimado para responder la encuesta era de una hora. No obstante, se les informó a los consultados que ésta sería retirada en tres días laborables. De los treinta individuos incluidos en la muestra inicial, se logró obtener veintisiete instrumentos en un período de treinta días.

III.5.4 Procesamiento de datos

Luego de aplicar el instrumento se procedió al análisis de la información recabada haciendo uso del programa *Statistical Package for the Social Sciences, SPSS for Windows*, en su versión 12.0 en español.

La transferencia de datos al documento SPSS se hizo de acuerdo al Libro de Códigos previamente diseñado y el análisis cuantitativo se realizó bajo la *modalidad estadística descriptiva para las variables, tomadas individualmente*, que proponen Hernández, Fernández y Baptista (2003), cuya “primera tarea es describir los datos, los valores o las puntuaciones obtenidas para cada variable” (496).

Para las cuatro variables se calculó la media e igualmente se realizaron *análisis de ANOVA con post hoc Tukey y HSD* para evaluar la diferencia de percepción entre más de dos grupos informantes con respecto a una variable, en el caso de la Responsabilidad en el Proceso de Comunicación y Condición Profesional.

Asimismo, se empleó la *Prueba T para muestras independientes*, que se utiliza “para evaluar si dos grupos difieren entre sí de manera significativa respecto a sus medias” (539), en el caso de las variables socio demográficas Sexo y Tiempo de Servicio.

CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se exponen los resultados que orientaron el diseño del plan estratégico de comunicación. Se seguirá el análisis en comparación con el modelo propuesto por Costa (2003).

En un primer apartado se muestra la percepción de los consultados sobre la incidencia de la fortaleza y funcionalidad de la Cultura Organizacional de la Armada en la formulación de un plan de comunicación en situaciones de crisis. Seguidamente se presenta la estimación que este mismo grupo tuvo acerca de la Identidad Conceptual de la institución y su influencia al momento de enunciar estrategias a emplear en momentos de contingencia.

Igualmente se presenta la valoración que, ante un grupo de situaciones de orden interno y externo, así como de interlocutores a considerar, tuvo la muestra de expertos, a la cual igualmente se le consultó acerca de la riqueza de los medios de comunicación organizacional existentes en la Armada, y se le dio oportunidad de proponer nuevas formas de comunicar la posición de la institución en casos de crisis.

IV.1 Incidencia de la Cultura Organizacional-vector Cultura

La *Incidencia de la Cultura Organizacional* en este estudio se relacionó con el *vector Cultura* de Costa (2003), para quien esta variable transforma la gestión y la comunicación en forma de percepciones y experiencias.

Como herramienta para su evaluación se empleó el modelo de Andrade (1996), quien considera la fortaleza y funcionalidad de la Cultura

Organizacional como parámetros fundamentales para formular estrategias comunicacionales en una organización.

Tal como se aprecia en el Anexo E, para considerar la cultura como *funcional* se tomarían valores comprendidos entre 5 y 3,5, *intermedia* de 3,4 a 2,5 y *disfuncional*, de 2,4 a 1. Por su parte, una cultura *fuerte* comprendería valores de 5 a 3,5, *intermedia* de 3,4 a 2,5 y *débil* de 2,4 a 1.

IV.1.1 Fortaleza

Las dimensiones *Importancia que se Presta a los Valores* y *Resistencia al Cambio* evaluaron la *fortaleza de la cultura organizacional* de la Armada. Estos ítems arrojaron una media de 3.1/5, es decir que de acuerdo a la percepción de los informantes se trata de una *fortaleza intermedia*, al tomar como referencia el Libro de Códigos que se aprecia en el Anexo E.

Todos los ítems estuvieron comprendidos en el valor intermedio. Es decir que hubo uniformidad de criterio, en general, en cuanto a la definición y difusión de los valores, así como en el planteamiento acerca de las tradiciones y la efectividad de acciones que anteriormente han dado buenos resultados.

La comparación de las medias obtenidas por variables socio demográficas mediante ANOVA, para explorar aún más la percepción de los informantes (prueba T para muestras independientes) no mostró diferencias.

En síntesis, los informantes consideraron que la fortaleza de la cultura en la Armada es *intermedia*, tal como se aprecia por dimensiones en el Cuadro 7.

Cuadro 7
Percepción acerca de la fortaleza de la cultura organizacional

Dimensión	Media	Valor Cualitativo
Importancia que se presta a los valores	3.4/5	Intermedia
Resistencia al cambio	2.9/5	Intermedia

n=27

IV.1.2 Funcionalidad

Con respecto a la *funcionalidad de la cultura organizacional* en la Armada se obtuvo una media de 3.7/5 entre los ítems correspondientes a la *Utilidad de los Significados Compartidos como Guías para la Acción ante Situaciones de Crisis* y a los de la *Orientación y Capacidad de Respuesta en Situaciones de Crisis*.

Por tanto, fue posible inferir que la percepción de los informantes apunta hacia la idea de que la Armada venezolana posee una *cultura organizacional funcional*. Es decir que en general los encuestados perciben que *los rasgos culturales de la Armada pueden ser útiles en situaciones de crisis*, tal como se aprecia en el Cuadro 8.

Cuadro 8
Percepción acerca de la funcionalidad de la cultura organizacional

Dimensión	Media	Valor Cualitativo
Utilidad de los Significados Compartidos	3.7/5	Funcional
Orientación y Capacidad de Respuesta	3.6/5	Funcional

n=27

Sin embargo, para ahondar más en este concepto se analizaron los ítems por separado y se encontró una media de 2.6/5 con respecto a la *uniformidad de criterio entre quienes manejan la comunicación en situaciones*

críticas, así como de 2.5/5 y de 2.7/5 respectivamente en cuanto a la *existencia de políticas para manejar comunicacionalmente una situación de crisis interna y externa*. Es decir que en estos aspectos la muestra encontró una intermedia funcionalidad.

Por otra parte, la funcionalidad obtenida se relacionó con cada una de las variables sociodemográficas y tanto con respecto a la *Responsabilidad en el Proceso de Comunicación*, como en la evaluación de acuerdo a la *Condición Profesional* de los encuestados, su *Sexo*, y su *Tiempo de Servicio*, no se encontraron diferencias qué reportar.

IV.1.3 Una cultura medianamente fuerte - funcional

La comparación de las medias de la *Importancia que se Presta a los Valores* con la *Resistencia al Cambio*, así como de la *Utilidad de los Significados Compartidos como Guías para la Acción ante Situaciones de Crisis* con la *Orientación y Capacidad de Respuesta en Situaciones de Crisis*, permitieron determinar que la cultura de la Armada venezolana, según la percepción de los informantes, puede ser considerada *medianamente fuerte funcional*.

Sin embargo, quienes conformaron la muestra, a pesar de la funcionalidad que atribuyen a la cultura de la Armada, confirmaron con medias inferiores a 2.4/5 (baja) en los ítems 8, 9 y 10 (ver Anexo E) la *poca uniformidad de criterio entre quienes manejan la comunicación en situaciones críticas*, y el hecho de que *no están establecidas políticas para manejar comunicacionalmente situaciones de crisis*, tanto internas como externas, que puedan afectar la reputación de la Armada.

Por otra parte, según los consultados se trata de una cultura *medianamente fuerte, con tendencia a convertirse en fuerte* puesto que el valor se acerca más hacia la fortaleza que a la debilidad, y que presenta un *apego a las tradiciones que no le permite flexibilidad* ante los cambios, sino

que más bien la hace proclive a ofrecer respuestas que en anteriores oportunidades hayan dado resultados en momentos críticos.

IV.2 Incidencia de la Identidad Conceptual-vector Identidad

El estudio de la *Incidencia de la Identidad Conceptual* se correspondió con el *vector Identidad* de Costa (2003) que según este autor es el *quién soy* o elemento diferenciador e instrumento estratégico que se extiende a todas las producciones, actuaciones y manifestaciones de la organización.

Igualmente se tomó como referencia el modelo de Tejada (1992) para estudiar la *influencia de los atributos estratégicos medibles* en la formulación de un plan de comunicación en situaciones de crisis para la Armada de nuestro país.

Para considerar la identidad total y cada una de las identidades considerada como *excelente* sus valores deberían oscilar entre 5 y 3,5, para entenderla como *intermedia*, debería arrojar entre 3,4 y 2,5, y sería *deficiente* con valores entre 2,4 y 1.

IV.2.1 Percepción de las identidades

Al usar como *dimensiones* las identidades de Tejada (1992) y según el libro de códigos correspondiente a la variable Incidencia de la Identidad Conceptual (ver Anexo F) se obtuvieron los siguientes resultados:

Identidad Axiológica. La media para los ítems referentes a esta área (15, 16 y 17) fue de 4/5 (*Excelente*), lo cual se refiere a los valores morales y profesionales que la institución profesa. No obstante, al calcular el ANOVA con respecto a la *Responsabilidad en el Proceso de Comunicación* se encontraron diferencias ($p \leq 0.05$) entre la Plana Mayor, los Coordinadores con Medios y los Comunicadores Organizacionales. El primer grupo superó a los otros con una media de 4.8/5, al correr la prueba DMS, tal como se

observa en el Cuadro 9. No se observaron diferencias con respecto a los Asesores.

Cuadro 9
Diferencias entre las medias de la Identidad Axiológica
según la Responsabilidad en el Proceso de Comunicación

Responsabilidad en el Proceso de Comunicación	Media	θ	Valor cualitativo
Plana Mayor	4.8/5	0.03 (respecto a Coordinadores con Medios) 0.03 (respecto a Comunicadores Organizacionales)	Excelente
Coordinadores con Medios	3.7/5	0.03 (respecto a Plana Mayor)	Excelente
Comunicadores Organizacionales	3.7/5	0.03 (respecto a Plana Mayor)	Excelente

n=27 p≤0,05

En cuanto a la *Condición Profesional* de los encuestados, se encontraron diferencias significativas entre el grupo de oficiales efectivos y el de los civiles. Los primeros arrojaron una media de 4.3/5 (Excelente), los segundos de 3.2/5 o Intermedia (ver Cuadro 10). No se observaron diferencias entre efectivos y asimilados, ni entre asimilados y civiles. Igualmente no se encontraron diferencias significativas entre los grupos de acuerdo al *Sexo* y *Tiempo de Servicio*.

Cuadro 10
Diferencias entre las medias de la Identidad Axiológica
según la Condición Profesional

Condición profesional	Media	∂	Valor cualitativo
Efectivos	4.3/5	0.01 (respecto a Civiles)	Excelente
Civiles	3.2/5	0.01 (respecto a Efectivos)	Intermedia

n=27 $p \leq 0,05$

Identidad Social. Una media de 4.1/5 en los ítems 19, 20, 21 y 22 indica que los informantes la consideran *Excelente*. Éstos refieren respectivamente a la solidaridad de la institución hacia poblaciones afectadas, sensibilidad ante el deterioro del medio ambiente, asignación de recursos a actividades culturales y colaboración ante necesidades materiales de la colectividad.

A pesar de la valoración cualitativa, se pudo observar diferencias significativas $p \leq 0,05$ en las medias de la Identidad Social con respecto a la *Responsabilidad en el Proceso de Comunicación* de la Plana Mayor respecto a los Comunicadores Organizacionales y los Coordinadores con Medios (ver Cuadro 11).

Cuadro 11
Diferencias según Responsabilidad en el Proceso de Comunicación
en cuanto a Identidad Social

Responsabilidad en el Proceso de Comunicación	Media	∂	Valor cualitativo
Plana Mayor	4.9/5	0.04 (respecto a Coordinadores con Medios)	Excelente
Coordinadores con Medios	4.0/5	0.04 (respecto a Plana Mayor)	Excelente
Comunicadores Organizacionales	3.8/5	0.01 (respecto a Plana Mayor)	Excelente

n=27 $p \leq 0,05$

Igual caso se observó al evaluar las medias con respecto a la *Condición Profesional*, según la cual hubo diferencias significativas $p \leq 0,05$, a pesar de la valoración cualitativa, entre los efectivos y los civiles (ver Cuadro 12). No se observaron diferencias entre efectivos y asimilados, ni entre asimilados y civiles. Tampoco hubo contraste entre los grupos en relación al *Sexo y Tiempo de Servicio*.

Cuadro 12
Diferencias según Condición Profesional en cuanto a la Identidad Social

Condición profesional	Media	∂	Valor cualitativo
Efectivos	4.4/5	0.01 (respecto a los Civiles)	Excelente
Civiles	3.5/5	0.01 (respecto a los Efectivos)	Excelente

n=27 $p \leq 0,05$

Identidad Administrativa. De acuerdo a la percepción de los informantes, el reconocimiento del hombre como eje de la institución en la Armada es *Excelente*, puesto que se obtuvo una media de 3.7/5 en los ítems relacionados con el bienestar que la institución ofrece a sus miembros, el trato respetuoso entre superiores y subalternos, al igual que entre militares y civiles, las condiciones ambientales de trabajo, la consideración de las necesidades de reconocimiento del personal y la disminución de las distancias jerárquicas, comprendidos entre los ítems 23 y 28, ambos inclusive.

Sin embargo, es de destacar que en el caso de la disminución de las distancias jerárquicas, la media de la muestra fue de 3.1/5, lo que refleja que la *percepción del grupo acerca de la tendencia al acercamiento de las distancias jerárquicas de sus miembros es intermedia*.

Al analizar las medias de los grupos por su *Responsabilidad en el Proceso de Comunicación*, se encontraron diferencias significativas $p \leq 0,05$

entre la Plana Mayor con respecto a los Asesores y a los Comunicadores Organizacionales (ver Cuadro 13).

Cuadro 13
Diferencias según Responsabilidad en el Proceso de Comunicación en cuanto a Identidad Administrativa

Responsabilidad en el Proceso de Comunicación	Media	∂	Valor cualitativo
Plana Mayor	4.6/5	0.03 (respecto a Asesores)	Excelente
Asesores	3.5/5	0.03 (respecto a Plana Mayor y a Asesores)	Excelente
Comunicadores Organizacionales	3.3/5	0.01 (respecto a Plana Mayor)	Intermedia

n=27 p≤0,05

Según la *Condición Profesional*, los encuestados Civiles mostraron diferencias significativas al compararlos con los Asimilados y Efectivos, tal como puede apreciarse en el Cuadro 14.

Cuadro 14
Diferencias según Condición Profesional en cuanto a la Identidad Administrativa

Condición profesional	Media	∂	Valor cualitativo
Efectivos	4.0/5	0.001 (respecto a Civiles)	Excelente
Asimilados	4.2/5	0.003 (respecto a Civiles)	Excelente
Civiles	2.7/5	0.001 (respecto a Efectivos) 0.003 (respecto a Asimilados)	Intermedia

n=27 p≤0,05

Identidad Institucional. Una media de 3.6/5 en relación a la valoración del concepto de autofinanciamiento para la supervivencia institucional, el estilo de dirección, la participación en convenios de cooperación y la

reciprocidad internacional (ítems 18, 29, 30 y 31, respectivamente), habla de una *Excelente* apertura de la institución a relacionarse con el entorno. Sin embargo, en este indicador se estimó una *apreciación intermedia en cuanto a que la Armada sea una institución que se basa en un estilo de dirección orientado a la información y al logro comunicativo*.

En cuanto a la exploración por variables demográficas se obtuvo que según la *Responsabilidad en el Proceso de Comunicación*, se observó divergencia entre la Plana Mayor con respecto a los Coordinadores con Medios, Asesores y Comunicadores Organizacionales. El resultado se aprecia en el Cuadro 15.

Cuadro 15
Diferencias según Condición Profesional
en cuanto a la Identidad Institucional

Responsabilidad en el Proceso de Comunicación	Media	∂	Valor cualitativo
Plana Mayor	4.5/5	0.01 (respecto a Asesores)	Excelente
Asesores	3.5/5	0.01 (respecto a Plana Mayor)	Excelente
Coordinadores con medios	3.4/5	0.007 (respecto a Plana Mayor)	Intermedia
Comunicadores organizacionales	3.3/5	0.002 (respecto a Plana Mayor)	Intermedia

n=27 p≤0,05

Al explorar la relación entre las medias del grupo de acuerdo a su *Condición Profesional*, la diferencia se observó entre Efectivos y Civiles, de los cuales el primer conjunto pondera en mayor grado la Identidad Institucional de la Armada que el segundo. El contraste se aprecia en el Cuadro 16.

Cuadro 16
Diferencias según Condición Profesional
en cuanto a la Identidad Institucional

Condición profesional	Media	∂	Valor cualitativo
Efectivos	3.9/5	0.03 (respecto a Civiles)	Excelente
Civiles	3.2/5	0.03 (respecto a Efectivos)	Intermedia

n=27 p≤0,05

Las diferencias de percepción en relación al *Sexo y al Tiempo de Servicio* no fueron significativas.

Identidad Técnica. La calidad del servicio que presta la institución es *Excelente* según la percepción de los informantes, con una media de 3.6/5 el planteamiento formulado en los ítems 32 y 33, relacionados con el desarrollo de proyectos de innovación y la obtención de distinciones y premios por la actuación de la institución.

Al estudiar las medias según la *Responsabilidad en el Proceso de Comunicación* no se apreciaron diferencias entre los grupos, así como tampoco en relación con su *Condición Profesional*. El mismo caso se presentó para los grupos en relación al *Sexo y Tiempo de Servicio*.

IV.2.2 Identidad Conceptual Total

Adicionalmente se calculó la *Identidad Total* considerando todos los aspectos de identidad (Axiológica, Social, Administrativa, Institucional y Técnica) que arrojó una media de 3.8/5, es decir que según los informantes la *Identidad Conceptual de la Armada es Excelente*. Ésta constituye el segundo aspecto considerado en el desarrollo del plan estratégico de comunicación para situaciones de crisis previsto.

De acuerdo a las medias obtenidas se pudo establecer el orden en que los consultados percibieron las identidades (Cuadro 17).

Cuadro 17
Jerarquización de las identidades según los informantes

Identidad	Orden de prioridad de la percepción
Social	1
Axiológica	2
Administrativa	3
Técnica Institucional	4

Nota. 1= mayor prioridad, 4= menor prioridad.

Se observó que el valor superior aportado por los encuestados fue 4/5, es decir ningún grupo de informantes estuvo en total acuerdo con las aseveraciones presentadas. El *menor valor* fue de 3.3/5, para el caso particular de la *Identidad Administrativa*.

Adicionalmente, al evaluar la *Identidad Total* de acuerdo a las variables sociodemográficas en cuanto a la *Responsabilidad en el Proceso de Comunicación*, aún cuando todos los informantes entraron en el rango correspondiente al valor cualitativo *Excelente*, se observaron diferencias significativas entre los grupos, tal como se aprecia en el Cuadro 18.

Cuadro 18
Diferencias según Responsabilidad en el Proceso de Comunicación
en cuanto a la Identidad Total

Responsabilidad en el Proceso de Comunicación	Media	∂	Valor cualitativo
Plana Mayor	4.6/5	0.02 (respecto a Asesores) 0.02 (respecto a Coordinadores con Medios) 0.004 (respecto a Comunicadores Organizacionales)	Excelente
Asesores	3.7/5	0.02 (respecto a Plana Mayor)	Excelente
Coordinadores con medios	3.7/5	0.02 (respecto a Plana Mayor)	Excelente
Comunicadores organizacionales	3.5/5	0.004 (respecto a Plana Mayor)	Excelente

n=27 $p \leq 0,05$

Igualmente se evaluó la Identidad Total en relación con la *Condición Profesional* de los consultados y se encontró que el personal civil presentó diferencias significativas con respecto a efectivos y asimilados, con medias de 3.1/5 y 4/5, respectivamente (ver Cuadro 19). Sin embargo, la comparación de la Identidad Total con respecto al *Sexo* y *Tiempo de Servicio* no arrojó diferencias entre las medias.

Cuadro 19
Diferencias según Condición Profesional en cuanto a la Identidad Total

Condición profesional	Media	∂	Valor cualitativo
Efectivos	4.0/5	0.004 (respecto a Civiles)	Excelente
Asimilados	4.0/5	0.02 (respecto a Civiles)	Excelente
Civiles	3.1/5	0.004 (respecto a Efectivos) 0.02 (respecto a Asimilados)	Intermedia

n=27 p≤0,05

IV.3 Tipos de Crisis Internas y Externas-vector Acción

Los *Tipos de Crisis Internas y Externas* consideradas para este estudio se correspondieron con el vector *Acción* de Costa (2003) que supone el *qué hago*, que se expresa en actos, decisiones y actuaciones, y con el modelo de Vallejo (2001), que presenta una tipología de situaciones críticas que pueden afectar a las organizaciones y argumenta también la importancia de los interlocutores a considerar en momentos en que se rompe la rutina de la organización.

El Libro de Códigos para esta variable se aprecia en el Anexo G, donde se puede observar que en la dimensión *Escándalos Institucionales*, que comprende los ítems 34 al 45, el *mayor riesgo* lo representa un valor entre 12 y 8.5, un *riesgo intermedio* se interpreta mediante valores entre 8.4 y 4.5, mientras que un *riesgo menor* vendría dado por valores numéricos de 4.4 a 1.

Las *Situaciones Externas* fueron la segunda dimensión, mediante los ítems 46 al 53, coincidentes con el *objetivo Defensa* de la Armada, mientras que los ítems 47,48, 50,52 y 53 se correspondieron con el *objetivo Policía* y el 46, 49 y 51 con el *objetivo Participación Activa en el Desarrollo de la Nación*. Un *mayor riesgo* se identificaría con valores comprendidos entre 8 y 6.5, un *riesgo intermedio alto* con valores entre 6.4 y 4.5, un *riesgo*

intermedio bajo con valores entre 4.4 y 2.5 y un *menor riesgo* con valores entre 2.4 y 1.

La tercera dimensión, los *Interlocutores a Considerar* se midieron con los ítems 54 al 66 y los valores numéricos de 13 a 8.5 arrojarían como valor cualitativo el de *grupo o persona de mayor interés*, mientras que de 8.4 a 4.5 representarían valores para el *grupo o persona de mediano interés* y de 4.4 a 1, *grupo o persona de menor interés*.

A continuación los resultados para cada una de las tres dimensiones de esta variable.

IV.3.1 Tipos de Escándalo

Los Tipos de Escándalo a los que se puede someter la institución por situaciones de orden interno fueron clasificados de acuerdo a las medias individuales de cada uno para establecer su prioridad en función del diseño del Plan Estratégico de Comunicación para Situaciones de Crisis en la Armada Venezolana. El Cuadro 20 muestra los resultados de mayor a menor riesgo.

Cuadro 20
Medias de los Tipos de Escándalo para establecer orden de precedencia

Tipo de escándalo	Media	Apreciación cualitativa de riesgo
Rebelión militar	11.2/12	Mayor
Desfalco administrativo	9.7/12	Mayor
Casos de espionaje	8.6/12	Mayor
Siniestros en unidades operativas	7.8/12	Intermedio
Eventos de origen criminal	7.4/12	Intermedio
Siniestros en unidades administrativas	6.1/12	Intermedio
Conducta moralmente inaceptable	6.0/12	Intermedio
Fallecimiento de miembros por accidente laboral	5.3/12	Intermedio
Epidemias en unidades navales	4.9/12	Intermedio
Asuntos jurídicos	4.7/12	Intermedio
Amenazas anónimas internas a las autoridades	4.2/12	Menor
Ataques informáticos	3.3/12	Menor

n= 27

De acuerdo a las medias y en función del Anexo G, se elaboró el Cuadro 21, que contiene el orden de precedencia de las situaciones internas según su riesgo.

Cuadro 21
Clasificación y orden de precedencia de los Tipos de Escándalo

Clasificación	Tipo de escándalo
Mayor riesgo	1.- Rebelión militar 2.- Desfalco administrativo 3.- Espionaje militar
Riesgo intermedio	4.- Siniestros en unidades operativas 5.- Eventos de origen criminal 6.- Siniestros en unidades administrativas 8.- Conducta moralmente inaceptable 7.- Fallecimiento de miembros por accidente laboral 9.- Epidemias en unidades navales 10.- Asuntos jurídicos
Menor riesgo	11- Amenazas anónimas internas a las autoridades de la organización 12.- Ataques informáticos con virus o hackers

Al comparar las medias de los Tipos de Escándalo en relación con las variables socio demográficas, se obtuvo que en lo que refiere a la *Responsabilidad en el Proceso de Comunicación* hubo homogeneidad entre los grupos. Sin embargo, como se observa en el Cuadro 22, en relación a su *Condición Profesional*, se encontraron diferencias $p \leq 0,05$ en cuanto a *Desfalco Administrativo* entre los civiles y los efectivos.

Cuadro 22

Diferencias significativas en la muestra según su Condición Profesional respecto a Desfalco Administrativo

Condición profesional	Media	∂	Riesgo
Efectivos	10/12	0.008 (respecto a Civiles)	Mayor
Civiles	8/12	0.008 (respecto a Efectivos)	Intermedio

n=27 $p \leq 0,05$

Los *Casos de Espionaje* también arrojaron diferencias entre los efectivos y civiles con asimilados que pueden apreciarse en el Cuadro 23.

Cuadro 23

Diferencias significativas en la muestra según su Condición Profesional en cuanto a Casos de Espionaje

Condición profesional	Media	∂	Riesgo
Efectivos	8.7/12	0.04 (respecto a Asimilados)	Mayor
Asimilados	5.8/12	0.04 (respecto a Efectivos) 0.009 (respecto a Civiles)	Intermedio
Civiles	10.5/12	0.009 (respecto a Asimilados)	Mayor

n=27 $p \leq 0,05$

En relación al Sexo no se encontraron diferencias al comparar las medias, tampoco en cuanto al *Tiempo de Servicio*.

IV.3.2 Situaciones Externas

Este apartado refiere el estudio de las Situaciones Externas factibles de suceder en el entorno de la Armada y que de no ser atendidas comunicacionalmente a tiempo, podrían afectar la reputación de la institución.

Todas las crisis que forman parte de este indicador abarcan el objetivo *Defensa*, planteado por Laguna (2005) en la Concepción Estratégica Naval y ratificado por Quintana (2008) en la Concepción Estratégica de la Armada. Específicamente los ítems 47, 48, 50, 52 y 53 referidos respectivamente a un paro petrolero, una incursión guerrillera, una contingencia marítima, protestas de pescadores y conflictos portuarios corresponden al objetivo *Policía* y las situaciones hipotéticas planteadas en los números 46, 49 y 51, que se corresponden con un desastre natural, una emergencia sanitaria nacional y la contaminación de espacios acuáticos, atañen al tercero de los objetivos de la Armada: *Participación Activa en el Desarrollo Nacional*.

En el Cuadro 24 el cálculo de las medias de cada situación permitió confirmar la ponderación que los informantes otorgaron a cada una.

Cuadro 24
Medias obtenidas para las Situaciones Externas que podrían afectar la reputación de la Armada

Situación Externa	Media	Apreciación cualitativa de riesgo
Contingencia marítima	6.2/8	Intermedio Alto
Incursión guerrillera	5.7/8	Intermedio Alto
Paro petrolero	5.0/8	Intermedio Alto
Desastre natural	4.9/8	Intermedio Alto
Contaminación de espacios acuáticos	4.6/8	Intermedio Alto
Conflictos portuarios	4.2/8	Intermedio Bajo
Emergencia sanitaria nacional	3.0/8	Intermedio Bajo
Protestas de pescadores	2.2/8	Menor

n=27

Con esta información se construyó el Cuadro 25 que muestra el orden de precedencia de las situaciones y los objetivos de la Armada con los que se corresponde cada una.

Cuadro 25
Orden de precedencia de las Situaciones Externas
que podrían afectar la reputación de la Armada según sus objetivos

Apreciación cualitativa de riesgo	Situación Externa	Objetivos de la Armada con los que se corresponde
Intermedio Alto	1.- Contingencia marítima 2.- Incursión guerrillera 3.- Paro petrolero 4.- Desastre natural 6.- Contaminación de los espacios acuáticos	Defensa/Policía Defensa/Policía Defensa/Policía Defensa/Participación Activa Defensa/Participación Activa
Intermedio Bajo	5.- Conflicto portuario 7.-Emergencia sanitaria nacional	Defensa/Policía Defensa/Participación Activa
Menor	8.- Protestas de pescadores	Defensa/Policía

Finalmente interesaba conocer las diferencias significativas entre los grupos en cuanto a las situaciones externas planteadas como posibles eventos que pueden volcarse contra la reputación de la Armada. Así, al aplicar una ANOVA, se pudo observar que al comparar medias según la variable socio demográfica *Responsabilidad en el Proceso de Comunicación*, no se encontró diferencia. Igual sucedió al confrontar las medias por *Condición Profesional*.

La prueba T para Sexo no arrojó diferencias significativas, así como tampoco el *Tiempo de Servicio*.

IV.3.3 Interlocutores a Considerar

En cuanto a las personas o grupos de personas a las que se debe mantener informadas sobre situaciones críticas, el cálculo de la media de cada ítem permitió establecer el orden de precedencia de las personas o grupos a considerar en caso de contingencia y de acuerdo al Anexo G elaborar el Cuadro 26.

Cuadro 26
Medias obtenidas para los Interlocutores a Considerar

Interlocutor	Media	Apreciación cualitativa de interés
Presidente de la República	11.7/13	Mayor
Ministro de la Defensa	10.4/13	Mayor
Miembros del Alto Mando Militar	9.0/13	Mayor
Personal militar de la Armada	8.7/13	Mayor
Medios de comunicación del Estado	7.9/13	Mediano
Ministro de Comunicación e Información	7.5/13	Mediano
Personal civil de la Armada	7.4/13	Mediano
Miembros del Poder Ejecutivo	5.9/13	Mediano
Medios de comunicación privados	5.8/13	Mediano
Asamblea Nacional	5.7/13	Mediano
Público en general	5.6/13	Mediano
Organizaciones internacionales	3.8/13	Menor
Proveedores	1.9/13	Menor

n=27

La información anterior permitió construir el Cuadro 27, que muestra el orden que los informantes dieron a los interlocutores según la importancia que reviste el hecho de mantenerlos informados en situaciones de crisis.

Cuadro 27
Clasificación y orden de precedencia
de los Interlocutores a Considerar en casos de crisis

Interés	Interlocutor a considerar
Mayor	1.- Presidente de la República 2.- Ministro de la Defensa 3.- Miembros del Alto Mando Militar 4.- Personal militar de la Armada
Mediano	5.- Medios de comunicación del Estado 6.- Ministro de Comunicación e Información 7.- Personal civil de la Armada 8.- Miembros del Poder Ejecutivo 9.- Medios de comunicación privados 10.- Asamblea Nacional 11.- Público en general
Menor	12.- Organizaciones internacionales 13.- Proveedores

De acuerdo a la *Responsabilidad en el Proceso de Comunicación*, se realizó una prueba ANOVA que mostró que los Asesores difieren de los Coordinadores con Medios con respecto a la importancia de mantener informado al Ministro de Comunicación e Información, tal como se aprecia en el Cuadro 28.

Cuadro 28

Diferencias significativas en la muestra según su Responsabilidad en el Proceso de Comunicación en cuanto al Ministro de Comunicación e Información

Responsabilidad en el Proceso de Comunicación	Media	∂	Apreciación cualitativa de interés
Asesores	5.4/13	0.04 (respecto a Coordinadores con Medios)	Mediano
Coordinadores con Medios	10.2/13	0.04 (respecto a Asesores)	Mayor

n=27 $p \leq 0,05$

Por otra parte al analizar la percepción de la muestra de acuerdo a su *Condición Profesional* con respecto a los interlocutores, se halló que hubo discrepancia entre *Civiles* y *Asimilados* en lo que refiere a la importancia de los medios de comunicación privados, aunque coincidieron en su apreciación cualitativa, como puede observarse en el Cuadro 29.

Cuadro 29

Diferencias significativas en la muestra según su Condición Profesional respecto a Medios de Comunicación Privados

Condición profesional	Media	∂	Apreciación cualitativa de interés
Asimilados	7.4/13	0.03 (respecto a Civiles)	Mediano
Civiles	4.5/13	0.03 (respecto a Asimilados)	Mediano

n=27 $p \leq 0,05$

La variable socio demográfica *Sexo* no presentó diferencias significativas en sus medias, así como tampoco el *Tiempo de Servicio*.

IV.4 Efectividad de los Medios de Comunicación Organizacional-vector Comunicación

La *Efectividad de los Medios de Comunicación Organizacional* se evaluó en función del vector Comunicación de Costa (2003), por razón de los de responsabilidad de la DIRP, además de otras formas de interacción existentes en la Armada. De acuerdo a este autor, se trata de cómo la organización comunica su Cultura, Identidad y Acción o el *cómo comunicar*, de manera que funja como el puente que la interconecta con su entorno.

Como herramienta para el análisis se manejó la propuesta de Rubino (2002), quien plantea la importancia de la evaluación de la riqueza de los medios de comunicación organizacional en función de su empleo y efectividad.

De acuerdo a las medias obtenidas para este indicador, y según el Anexo H, para evaluar las trece dimensiones consideradas e identificadas en los ítems 67 y 79, el valor cualitativo *alta riqueza* ameritaba valores numéricos entre 3 y 2.5, mientras que para el valor cualitativo *mediana riqueza* se debería obtener de 2.4 a 1.8 y para *baja riqueza* los valores numéricos oscilarían entre 1.7 y 1.

En este caso, ninguno de los medios de comunicación organizacional que produce la Armada entró en la categoría *alta riqueza* en función de una situación de crisis, así como tampoco las demás formas de interacción presentadas. Sin embargo, tal como puede apreciarse en el Cuadro 30, en primer lugar figuraron las *ruedas de prensa*, seguidas por el *programa radial* y los *encuentros interpersonales*, todos con una *mediana riqueza*. El resto de las herramientas comunicacionales quedaron clasificadas como de *baja riqueza*, con la página web, los videos institucionales y la Intranet, encabezando la lista.

Cuadro 30
Riqueza de los medios de comunicación organizacional
de la Armada en función de situaciones de crisis

Medio de comunicación organizacional	Media	Apreciación cualitativa de riqueza
1.- Ruedas de prensa	2.0/3	Mediana
2.- Programa radial Alta Mar	2.0/3	
3.- Encuentros interpersonales	1.9/3	
4.- Página web de la Armada	1.7/3	Baja
5.- Videos institucionales	1.7/3	
6.- Intranet	1.7/3	
7.- Notas de prensa	1.6/3	
8.- Comunicación vía telefónica	1.5/3	
9.- Comunicaciones escritas	1.5/3	
10.- Correo Outlook	1.4/3	
11.-Correo de la Armada	1.4/3	
12.- Bitácora de la Armada	1.4/3	
13.- Pendones	1.1/3	

No se encontraron diferencias entre las medias por variables socio demográficas de acuerdo a la *Responsabilidad en el Proceso de Comunicación*.

Con respecto a la *Condición Profesional* los Efectivos difieren de los Asimilados con respecto a la *Revista Correo de la Armada*, tal como se aprecia en el Cuadro 31.

Cuadro 31
Diferencias significativas en la muestra según su Condición Profesional
respecto a Revista Correo de la Armada

Condición profesional	Media	∂	Apreciación cualitativa de riqueza
Efectivos	1.2/3	0.009 (respecto a Asimilados)	Baja
Asimilados	2.2/3	0.009 (respecto a Efectivos)	Mediana

n=27 p≤0,05

Igualmente existen en esta variable socio demográfica diferencias con relación a la *Columna Bitácora de la Armada* (ver Cuadro 32).

Cuadro 32
Diferencias significativas en la muestra según su Condición Profesional respecto a Bitácora de la Armada

Condición profesional	Media	∂	Apreciación cualitativa de riqueza
Efectivos	1.3/3	0.01 (respecto a Asimilados)	Baja
Asimilados	2.2/3	0.01 (respecto a Efectivos) 0.02 (respecto a Civiles)	Mediana
Civiles	1.2/3	0.02 (respecto a Asimilados)	Baja

n=27 p≤0,05

No se encontraron diferencias de acuerdo al *Sexo* ni en cuanto al *Tiempo de Servicio*.

IV.4.1 Otras herramientas de comunicación propuestas

Los consultados expusieron otras herramientas de comunicación que consideraban podría emplear la institución en momentos de contingencia y que se aprecian en el Cuadro 33, ordenados en orden de frecuencia de mención.

Cuadro 33
Resultados de la codificación del ítem 80

Categorías	Frecuencia de mención
Entrevistas por TV	7
Encuentros grupales con afectados y sus familiares	7
Volantes	6
Entrevistas por radio	5
Correo electrónico	3
Mensajes pre arreglados	3
Comunicados oficiales	2

Listadas las categorías extraídas, se conceptualizó cada una de ellas, haciendo uso de las recomendaciones y comentarios aportados por la muestra de expertos.

1.- *Volante*. Publicación no periódica, impresa en formato de pequeñas dimensiones, con distribución aleatoria, cuyo mensaje se elabora de acuerdo a objetivos precisos.

2.- *Entrevistas por radio*. Declaraciones a través de distintos medios radiales durante programas especiales o inserción de tiros de sonido previamente preparados en noticieros y programación regular.

3.- *Entrevistas por TV*. Declaraciones a través de canales de televisión, previamente grabadas o en programas especiales.

4.- *Correo electrónico*. Empleo de e-mail, no Outlook, para el envío de información y mantenimiento del flujo de comunicación con los distintos actores.

5.- *Comunicados oficiales*. Escritos elaborados con el fin de ofrecer información puntual y oficial acerca de una situación que se envían especialmente a los medios de comunicación social, así como a otras organizaciones de interés.

6.- *Encuentros grupales con afectados y sus familiares.* Reuniones de trabajo con los perturbados para suministrarles información oportuna y mensajes de solidaridad que permitan generar confianza hacia diferentes grupos.

7.- *Mensajes pre codificados o pre arreglados.* Información a suministrar a públicos clave durante crisis de tipo bélico, mediante códigos prediseñados, y haciendo uso de diferentes herramientas de comunicación.

Así entonces se observó que en primer orden los encuestados piensan que ofrecer *entrevistas a través de la televisión* y realizar *encuentros grupales con los afectados* en una situación de contingencia serían las técnicas más útiles, seguidas por la distribución de *volantes*, el conceder *entrevistas por medios radiales* y el empleo de *correo electrónico* como herramienta de comunicación.

En el listado se incluyen como últimas opciones *los mensajes pre arreglados*, un aporte que surgió únicamente del grupo de los Asesores, y finalmente los *comunicados oficiales*.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo se muestran, en un primer apartado, las cuatro conclusiones que se corresponden con los objetivos específicos planteados. Se presenta entonces una valoración de la institución de acuerdo a cada uno de los vectores del modelo del Paradigma del Siglo XXI que propone Costa (2003).

Con base en esta información se diseñó el Plan Estratégico de Comunicación para Situaciones de Crisis en la Armada Venezolana, previsto como objetivo general de la investigación y que se expone en la segunda parte de este capítulo.

El plan se divide en dos programas: el primero, denominado de Gestión Interna del Riesgo de la Reputación, incluye la estrategia central de comunicación de acuerdo al tipo de cultura diagnosticado, así como una serie de tácticas que por vector se recomienda aplicar en forma inmediata con el objeto de preparar a los públicos de la institución para enfrentar situaciones críticas y convertirlos en los primeros aliados en el proceso de preservación de la reputación.

Luego, se presenta un segundo programa que podrá aplicarse en forma simultánea al primero y que tendrá por objeto organizar a un equipo de trabajo que mediante una serie de herramientas formales y en base a las experiencias y conocimientos alcanzados, sean capaces de identificar, clasificar y reaccionar ante situaciones fuera de rutina. Esta etapa del plan contiene como metas estratégicas: una propuesta de comité de crisis, otra de manual de crisis y una tercera de web de crisis.

El capítulo finaliza con una serie de reflexiones finales y de recomendaciones para futuras investigaciones sobre el tema de la comunicación en situaciones de crisis, en especial en instituciones públicas, y más aún de corte militar.

V.1 Valoración de la institución de acuerdo al Paradigma del Siglo XXI

V.1.1 Vector Cultura

Al analizar la incidencia de la cultura organizacional de la Armada venezolana en la formulación de un plan estratégico de comunicación para situaciones de crisis, de acuerdo al modelo de Costa (2003) y con la adaptación de la herramienta metodológica de Andrade (1996), se determinó que el *vector Cultura* en esta institución es *medianamente fuerte - funcional*, con tendencia a convertirse en *fuerte - funcional*.

Es decir que el elemento diferenciador que propone Costa (2003), la cultura organizacional, y que influye en *cómo* la organización gestiona el conocimiento que orienta los actos, decisiones y la comunicación, en la Armada se caracteriza en principio por una serie de significados compartidos que debido a que han sido moderadamente definidos y difundidos, no rigen totalmente la conducta de sus miembros.

Por tanto será necesario revisar primeramente la definición, difusión y jerarquización de los valores humildad, transparencia, preparación y elevado compromiso, que contempla la filosofía organizacional de la Armada, y trabajar con éstos con miras a emplearlos en situaciones en que se vea afectada la continuidad de acción de la institución.

Sin embargo, la Armada posee una cultura funcional que le permite alcanzar su misión y cumplir sus metas, que motiva y compromete a sus integrantes, además que fomenta la unión y crea un ambiente sano de trabajo; funcionalidad que ante la presencia de una crisis, les hace pensar erróneamente que las acciones que se han puesto en práctica en otras situaciones similares siguen siendo válidas.

La funcionalidad de la cultura en la Armada se ve obstaculizada también por la inexistencia de políticas para tratar contingencias internas y

externas que puedan afectar la reputación de la institución, lo que produce una mediana uniformidad de criterio entre quienes manejan la comunicación en situaciones críticas.

Al relacionar los resultados de la investigación con el modelo de Andrade (1996), para quien el marco común de referencia de una organización está directamente vinculado con la manera en que ésta percibe y reacciona ante los sucesos inusuales o momentos decisivos, y tomando en cuenta las características de dos de las cuatro categorías creadas por el autor, es decir, cultura débil-funcional y cultura fuerte-funcional, se determinó que en una cultura medianamente fuerte como la diagnosticada existe riesgo de equivocarse en momentos de crisis, debido a la variedad de interpretaciones que se producen acerca de una misma situación.

Aplicando el modelo de Andrade (1996), *la estrategia central a usar frente a una crisis en esta institución deberá consistir en orientar al recurso humano en relación a las acciones a tomar, informándole por qué lo que se ha hecho en el pasado ya no es vigente y marcando el nuevo rumbo a seguir. Para ello es necesario lograr que los significados compartidos constituyan por sí mismos una guía para interpretar la realidad que se vive y asumir las conductas que llevarán a hacerle frente a la situación de contingencia.*

Costa (2003) apunta que en el hecho de generar significados compartidos debe intervenir el Director de Comunicaciones, a quien el autor llama el Dircom, y que tiene la obligación de contribuir con el desarrollo de la cultura corporativa y de sus valores, difundiendo el cambio, despertando la sensibilidad de los cuadros directivos y conduciendo acciones concretas que fomenten la adhesión de los significados compartidos entre los miembros de la institución. En este caso, ese papel deberá desempeñarlo el Director de Relaciones Públicas e Información de la Armada, actor cuya función coincide con la propuesta del autor citado, y junto a él su equipo de trabajo deberá impulsar este necesario reforzamiento de la cultura.

Por otra parte existe uniformidad de criterio en cuanto a los puntos que ameritan atención, es decir en la falta de consenso y de políticas afines en situaciones críticas. También hay coincidencia en cuanto a la funcionalidad del vector, independientemente de la responsabilidad de los expertos en el proceso de comunicación, de su condición profesional, sexo o tiempo de servicio en la institución. Esto indudablemente favorecerá la implementación de la estrategia central de comunicación, puesto que se observa que la preocupación es unánime en cuanto a la importancia de trabajar, tanto interna como externamente, la comunicación en casos en los que se rompa la rutina.

Será necesario que todas las personas que tienen responsabilidad en el proceso de comunicación en la Armada se involucren en la propuesta, desarrollo y seguimiento de políticas informativas que acompañen a los planes operativos existentes, y que además sean el motor que enlazado con la Dirección de Relaciones Públicas e Información o de Gestión Comunicacional, propicien el reforzamiento cultural que se necesita.

En síntesis, la Armada posee una serie de significados compartidos no totalmente difundidos y definidos, que sin embargo le permiten alcanzar su misión y cumplir sus metas. Aunque sus integrantes, incluyendo los encargados de la comunicación, se desempeñan con motivación y compromiso, la falta de políticas comunicacionales y la consecuente variedad de criterios, los hace recurrir a fórmulas pasadas ante una crisis. De manera que al orientar al recurso humano hacia la interpretación unánime de la realidad, se logrará que la institución enfrente situaciones críticas con un menor impacto negativo hacia su reputación.

V.1.2 Vector Identidad

El análisis de la incidencia de la identidad conceptual de la Armada en la formulación de un plan estratégico de comunicación para situaciones de

crisis arrojó un *vector Identidad excelente* para esta institución. Es decir, que el *quién soy* o composición genética a la cual se refiere Costa (2003), que se extiende a todas las producciones, actuaciones y manifestaciones de la institución, es percibida por el grupo de responsables en el proceso de comunicación consultado como de valor ideal o referencia ideal que propone Tejada (1992).

Sin embargo, el atributo estratégico medible que trascendió sobre el resto fue la Identidad Social, es decir, la presencia de la Armada en ámbitos benéficos más allá de su misión es una característica que puede tomarse como instrumento primordial para resguardar la reputación de la institución ante una situación de contingencia.

En segundo lugar, los responsables en el proceso de comunicación en la Armada coinciden en que los valores morales y profesionales que profesa, es decir su Identidad Axiológica, representan un atributo de peso a considerar en situaciones de crisis, seguido de la Identidad Administrativa o reconocimiento del hombre como eje de la institución.

La Identidad Técnica sigue como atributo estratégico medible a destacar en el diseño de un plan estratégico de comunicación para situaciones de crisis. Es decir que la calidad del servicio que la institución presta de acuerdo a su misión y objetivos estratégicos es la siguiente característica a emplear como herramienta, ligada a la apertura de ésta para relacionarse con otras organizaciones.

La Identidad Institucional, es decir, la apertura de la Armada hacia su entorno, es el último de los atributos estratégicos considerado por quienes manejan el proceso de comunicación en la Armada, lo cual apoya la idea de que se trate de una institución basada en un estilo de dirección no totalmente orientado a la información y al logro comunicativo.

Por otra parte el análisis por variables socio demográficas reveló que tanto quienes dirigen la Armada como el personal efectivo confían en mayor medida en la Identidad Axiológica de la institución, es decir, los valores

morales y profesionales, que las personas a las cuales corresponde fungir como intermediarios con los medios de comunicación social, los propios comunicadores organizacionales y el personal civil.

Esta situación se repite en la evaluación de la Identidad Social, con respecto a la cual difiere la plana mayor de los coordinadores con medios y de los comunicadores organizacionales, e igualmente existe diferencia entre militares efectivos y civiles, pues los primeros le dan mayor peso que los segundos a este atributo. Es decir, que el personal que no posee estudios militares recomienda revisar la forma cómo se ha manejado la presencia de la Armada en ámbitos sociales, más allá de sus funciones intrínsecas, así como sus valores profesionales y morales, de manera que se logre la mejor interpretación por parte de los públicos.

Igualmente en cuanto a la Identidad Administrativa, el atributo que mide el reconocimiento del hombre como eje de la institución, existe una tendencia intermedia a la disminución entre las distancias jerárquicas militares. La plana mayor percibe la exaltación del recurso humano de mejor forma que sus propios asesores, comunicadores organizacionales y el personal civil que está a cargo del proceso de comunicación en la Armada.

Aunque la Armada no tiene un estilo de dirección plenamente orientado hacia la información y al logro comunicativo, no obstante, está progresando en este sentido, puesto que se encuentra en un valor alto en su Identidad Institucional. En cuanto a esto difieren también quienes comandan la organización respecto a los comunicadores organizacionales y a quienes tienen responsabilidades en cuanto a vocería y suministro de información a los medios. Esta diferencia también está presente entre efectivos y civiles, puesto que los segundos piensan que la apertura de la institución no es tan amplia como creen los primeros.

La calidad del servicio que presta la institución o Identidad Técnica, es percibida homogéneamente por todo el grupo, independientemente de su

responsabilidad en el proceso de comunicación, condición profesional o sexo.

En todos los tipos de identidad: Social, Axiológica, Administrativa, Técnica e Institucional, quienes comandan la institución ponderaron en mayor medida los atributos estratégicos del *quién soy* que el resto del grupo, contrastando especialmente en el caso de la Identidad Institucional. Se requiere entonces en el alto mando sensibilización sobre la necesidad de la apertura de la Armada hacia el entorno, el reconocimiento del recurso humano como eje de la organización y la disposición hacia un estilo de dirección orientado hacia la información y el logro comunicativo.

V.1.3 Vector Acción

De acuerdo al estudio del *vector Acción* de Costa (2003) que supone el *qué hago*, y que se analizó a partir del modelo de Vallejo (2001), las situaciones que pueden considerarse como de *mayor riesgo* para la reputación en el *entorno interno* de la Armada venezolana son, en primer lugar, los casos de rebelión militar, seguidos por situaciones de desfalco administrativo y para cerrar esta clasificación, los de espionaje.

Es decir que en el supuesto caso de que un militar o un grupo de ellos decidiera trasgredir las normas que impone la institución, y esta actuación se hiciera pública, se estaría en presencia del escenario más delicado para la reputación de la Armada, pero además se pudieran ver afectados otros sistemas y ocasionarse un estado de desestabilización general, a lo que seguiría en orden de importancia el conocimiento de la sustracción de capital de la institución por parte de sus propios miembros y el suministro de información confidencial a terceros, ambos escándalos irían también tanto en perjuicio de los intereses de la organización como del país.

Pueden considerarse como de *riesgo intermedio* los siniestros en unidades operativas, es decir los accidentes en áreas en las cuales se

trabaja con embarcaciones, aviones e implementos para seguridad y defensa; en segundo término los eventos de origen criminal, es decir, que atenten contra la vida de otros seres humanos; luego las situaciones adversas en unidades administrativas, a lo que le sigue la actuación que pueda ser considerada inmoral por parte de alguno de sus miembros, y seguidamente el fallecimiento de miembros por accidente laboral, las epidemias en unidades de la Armada y asuntos de tipo jurídico que comprometan a su personal.

Luego como de *riesgo menor* las amenazas anónimas internas a las autoridades de la institución, seguidas de los ataques informáticos con virus o hackers que se determine se produzcan dentro de la propia Armada.

Se presentan diferencias entre los expertos en comunicación en cuanto a la apreciación de los escándalos. El personal civil no considera tan importante una situación de desfalco administrativo como sí lo hacen los militares efectivos. Por su parte a los asimilados les preocupa menos los casos de espionaje en función de la reputación organizacional que a los efectivos y a los civiles.

De acuerdo a las tipologías que ofrece Vallejo (2001) para los temas de interés en el *entorno externo* a la institución, para quienes manejan el proceso de comunicación de la Armada, ninguna de las categorías presentadas fue considerada como de alto riesgo reputacional de no tratarse en forma oportuna y adecuada.

Sin embargo, en forma unánime, creen que una contingencia marítima, es decir una fatalidad de grandes dimensiones en el mar, podría representar un *riesgo intermedio alto* para la reputación de esta institución. En segundo lugar se incluye una incursión guerrillera, es decir, la penetración de grupos irregulares al territorio nacional. Ambas situaciones están vinculadas a los objetivos Defensa y Policía que forman parte de la filosofía de esta institución.

La paralización de labores petroleras en áreas afines a la responsabilidad de la Armada, un desastre natural, así como la contaminación de espacios acuáticos, que se constituirían en amenazas tanto para la economía de la nación como para la estabilidad emocional serían también situaciones de riesgo intermedio alto y comprometerían los objetivos institucionales Defensa, Policía y Participación Activa.

Seguidamente un hecho de conflictividad portuaria y una emergencia sanitaria nacional entran en la categoría *riesgo intermedio bajo* y se vinculan con los objetivos Defensa y Participación Activa en el Desarrollo Nacional. Finalmente, como de *menor riesgo* se incluyen las protestas de pescadores, evento que se relaciona con los objetivos Defensa y Policía.

Según Costa (2003) en el manejo de crisis debe tomarse en cuenta a todos los miembros de la organización y, a criterio de Vallejo (2001), es necesario incluir en el plan de comunicación a las personas claves del entorno para lograr los objetivos previstos, así que en lo que refiere a los *interlocutores a considerar* se determinó por unanimidad que el Presidente de la República y Comandante en Jefe de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana debe ser el primer informado y con quien debe mantenerse plena comunicación cuando se produzca un evento que rompa la cotidianidad de acción en la Armada.

En este mismo grupo, debe figurar el Ministro de la Defensa, representante del máximo órgano administrativo en materia de defensa militar de la nación, encargado de la formulación, adopción, seguimiento y evaluación de las políticas, estrategias, planes generales, programas y proyectos del sector defensa. El tercer interlocutor de interés sería el grupo conformado por el Alto Mando Militar, al cual sigue el personal militar de la Armada, que constituye la mayoría de los individuos que componen la institución

Los expertos en comunicación en la Armada venezolana identificaron a los medios de comunicación social que están bajo responsabilidad del

Estado como de *mediano interés* así como al individuo que funja como ministro de Comunicación e Información. Sin embargo llama la atención que el responsable de las políticas y estrategias comunicacionales que regulan el manejo de la información y publicidad de los órganos y entes adscritos al Gobierno Nacional, según los responsables de la comunicación en la Armada se considera después de los medios de comunicación del Estado.

Esto representa una contradicción que refleja que los consultados han acudido en primera instancia a los medios de comunicación del Estado para ofrecer información y que la obligación del Ministerio del Poder Popular para la Comunicación y la Información no es conocida en su totalidad. Es el caso de los asesores, quienes lo valoran en menor medida que los responsables del contacto con los medios de comunicación social.

En la categoría mediano interés se incluye al personal civil de la Armada y se observa que los expertos otorgan mayor importancia a este grupo que a los miembros del Poder Ejecutivo. Siguen los medios de comunicación de carácter privado, es decir, aquellos que funcionan con capital que no procede del Estado, con respecto a los cuales se presentó discrepancia entre los asimilados y los civiles, puesto que los primeros le dan mayor importancia a este grupo que los segundos.

Sigue en importancia la Asamblea Nacional, en la que funciona la Comisión Permanente de Defensa y Seguridad, y que a pesar de su compromiso constitucional no es percibida por los expertos en el proceso de comunicación en la Armada como interlocutor de mayor importancia en situaciones de contingencia, por lo que es recomendable revisar el flujo de información con este organismo.

Continúa en importancia el público en general, es decir todas aquellas personas que se constituyen en receptores de los mensajes, relacionadas o no en de manera inmediata con la institución. Aquellos que se benefician de sus servicios en forma directa o indirecta y que independientemente de su

condición profesional, social o intelectual son constantes observadores del sistema organizacional.

Las organizaciones internacionales forman parte de la clasificación *grupo o persona de menor interés*. Es decir, los sistemas mundiales de los cuales Venezuela forma parte mediante convenios y tratados estarían posicionados según la muestra consultada en este renglón. El último grupo en importancia es el de los proveedores; es decir que las personas o empresas que surten de víveres, material eléctrico, y en general todo tipo de provisiones para el funcionamiento de la institución, por unanimidad fueron ubicadas en el peldaño final de los interlocutores a considerar en casos de contingencia.

El estudio de este vector en la Armada permitió observar el criterio de ponderación que ha manejado en los últimos años el grupo de responsables en el proceso de comunicación en esta institución, tanto para situaciones internas, como externas, e igualmente en qué orden consideran estas personas deben ser considerados los interlocutores propuestos. Sin embargo se han observado contrastes en la percepción de algunos grupos, lo que da idea de la necesidad de unificar criterios para el mejor manejo del proceso comunicacional en esta institución militar.

En síntesis, en la Armada el Vector Acción se pudo determinar según una serie de situaciones internas, externas e interlocutores de interés. Los escándalos que pueden representar un riesgo mayor para la reputación de la institución son, consecutivamente, los de rebelión militar, desfalco y espionaje. Mientras tanto, las situaciones externas que pueden afectar a la reputación de la institución en forma medianamente alta son: contingencias marítimas, incursiones guerrilleras, paros petroleros, desastres naturales y conflictos portuarios. En tanto que el Presidente de la República, el Ministro de la Defensa, el Alto Mando Militar y el personal militar de la Armada son los grupos o personas que en mayor medida interesa tener informados en casos de crisis.

V.1.4 Vector Comunicación

Al evaluar el *vector Comunicación* de Costa (2003) mediante los factores que considera Rubino (2002) ninguno de los medios de comunicación organizacional o formas de interacción existentes en la Armada entró en la categoría de alta riqueza. Es decir que los medios que usa la institución, que la conectan con su entorno social y material, para situaciones de crisis, resultan de *efectividad baja-moderada*.

Las ruedas de prensa son, de acuerdo a quienes han manejado la comunicación en la Armada en años recientes, el mejor recurso. Lo consideran *medianamente rico* en casos de alteración de la rutina de la institución. Es decir que consideran que en situaciones de crisis, convocar a los medios de comunicación social para difundir la información que se quiere hacer llegar a los diferentes públicos es la opción más recomendable, aún cuando los medios de comunicación privados fueron considerados de mediana importancia en el vector anterior.

En segundo término creen que el programa radial Alta Mar que se transmite semanalmente durante una hora a través de la emisora del Ministerio del Poder Popular para la Defensa, Tiuna 101.9 FM, puede ser un medio igualmente medianamente rico para manejar mensajes en situaciones de crisis, a lo que en la misma clasificación siguen los encuentros interpersonales, que aunque no se trata de mecanismos que maneja directamente la Dirección de Relaciones Públicas e Información, como es el caso de los dos anteriores, ofrecen la posibilidad de establecer comunicación cara a cara.

El resto de las herramientas comunicacionales quedó clasificado como de *baja riqueza*, con la página web, los videos institucionales y la Intranet, encabezando la lista. Las notas de prensa son la próxima opción a emplear

según los expertos y la comunicación vía telefónica y las escritas siguen en el orden.

El Correo de la Armada, la comunicación vía Outlook y la Bitácora de la Armada son las tres herramientas siguientes a emplear en situaciones en que se rompa la rutina de la organización. En último lugar quedaron los pendones como recurso útil en estos casos.

Los consultados coinciden con lo que plantea Rubino (2002) quien propone como medios de mayor efectividad los audiovisuales, en este caso la radio y las ruedas de prensa, y en general mostraron homogeneidad en sus apreciaciones con respecto a la riqueza de los medios evaluados. No obstante, al confrontar a asimilados y efectivos se encontró que los primeros, quienes en su mayoría son comunicadores sociales y están por ende directamente relacionados con la elaboración de este recurso, se inclinan más por el Correo de la Armada que los segundos, a quienes corresponde su supervisión o son simplemente usuarios. La misma situación se observó con respecto a la Bitácora de la Armada, que según civiles y efectivos son medios de baja efectividad, mientras que a consideración de los asimilados, se trata de herramientas de mediana riqueza.

En lo que sí coincidió la muestra es en que no existen medios de comunicación organizacional en la Armada que sean lo suficientemente efectivos para emplearlos en situaciones críticas para su reputación. Es decir que el vector *Comunicación* que señala el modelo de Costa (2003) cuenta hasta ahora con medios de mediana y baja riqueza.

La recomendación acerca de otros medios que podría emplear la institución en momentos de contingencia para transmitir información incluye entrevistas en televisión y encuentros grupales con los afectados en una situación de contingencia, seguidos por la distribución de volantes, audiencias a medios radiales y correo electrónico. Como últimas opciones recomiendan los mensajes pre arreglados, un aporte que surgió del grupo de los asesores, y que supone una técnica militar para hacer llegar a otros la

información de carácter confidencial. En última instancia proponen los comunicados oficiales como herramienta para dar a conocer la posición de la institución.

En esta institución, en la que no existen medios de alta riqueza, deberá trabajarse en la optimización de los existentes, la creación de nuevos y la evaluación de opciones foráneas que provean la facilidad de que la información fluya en situaciones de crisis.

V.1.5 La Armada como sistema ante las crisis

Luego de valorar a la Armada venezolana de acuerdo al modelo de Costa (2003), es posible visualizar a esta institución como un sistema abierto, tal como se aprecia en la *Figura 8*, con riesgos de diferente envergadura o entradas que provienen de su entorno interno y externo.

Una vez que estos inputs entran al seno de la organización se topan con una cultura organizacional medianamente fuerte-funcional, en la que se produce su *transformación* mediante variedad de interpretaciones de la información recibida y en donde lo que se ha hecho antes supone la regla, puesto que no existen políticas comunicacionales ante la aparición de sucesos que irrumpen en su rutina.

Sin embargo, esta situación se ve amortiguada por una identidad conceptual valorada excelente por quienes manejan la comunicación en la institución, lo cual permite a sus miembros sentirse parte de una organización con una serie de atributos que la adhieren a ella, en medio de un ambiente de trabajo confortable en el cual la labor en equipo es la característica.

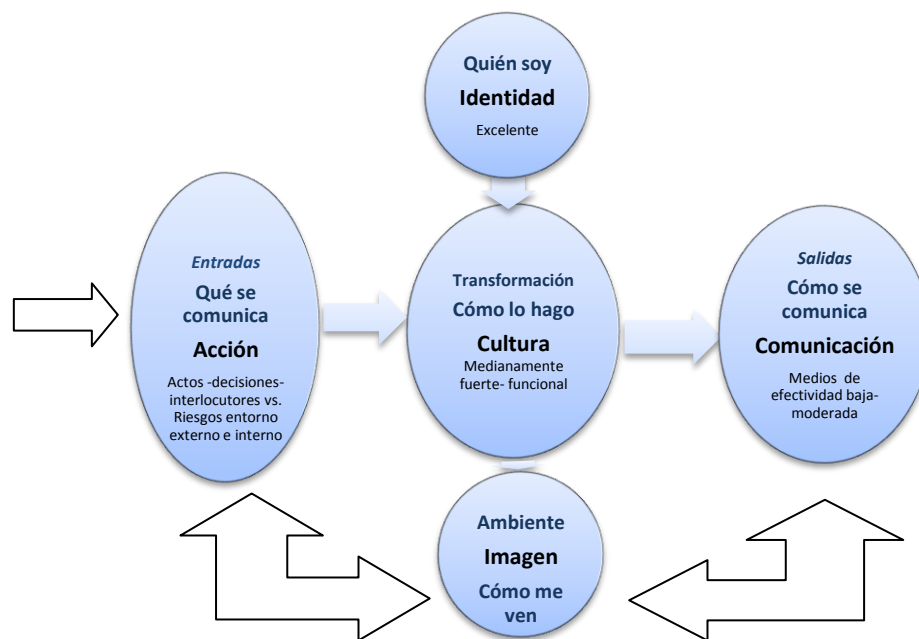


Figura 8. Valoración de la Armada de acuerdo al Paradigma del Siglo XXI.

Por otra parte se produce un proceso comunicacional de baja-moderada efectividad que no permite, en situaciones críticas, ofrecer respuestas a tiempo y que carece de herramientas útiles para la difusión de información, lo que no favorece el proceso de intercambio de energía con el ambiente o *exportación*.

Se trata entonces de un sistema abierto proclive a afectarse por los cambios que se producen en su entorno. De manera entonces que la interacción de todo lo anterior en la mente de los individuos confluye en la imagen de la institución, que determina las conductas, opiniones y decisiones de la colectividad respecto a ella. Con esta información se procedió al diseño del plan previsto a manera de minimizar el impacto que para la reputación de la Armada pudieran producir situaciones de alteración de su rutina.

V.2 Plan Estratégico de Comunicación para Situaciones de Crisis en la Armada Venezolana

V.2.1 Consideraciones preliminares

A continuación se incluyen los argumentos previos al diseño del Plan Estratégico de Comunicación para Situaciones de Crisis en la Armada Venezolana previsto. La discusión anteriormente expuesta acerca de los vectores se relacionó con las investigaciones que anteceden a la presente, así como con las leyes, instituciones, herramientas comunicacionales y otros elementos que se incluyeron como referencia y que se pueden encontrar en el segundo capítulo de este estudio.

El plan diseñado contempla la propuesta de contenido y no de costos y plazos.

V.2.1.1 Analogía con antecedentes investigativos

En la Armada, desde los años ochenta, se han desarrollado investigaciones que apuntan hacia la necesidad de manejar la comunicación en eventos que escapan a la rutina de esta institución. Esto otorga al siguiente Plan de Comunicación en Situaciones de Crisis para la Armada Venezolana un marco de referencia, aún cuando tales estudios no hayan manejado algunas de las variables de estudio consideradas en este trabajo.

El Organigrama Básico para la Planificación Comunicacional, propuesto por Castellanos de Méndez (1989), muestra al Presidente de la República como la Fuente de Decisión, lo cual concuerda con la ponderación que los expertos de la Armada dieron a esta figura como primer interlocutor a considerar en caso de contingencia. Aún cuando esa propuesta se manejó sólo para casos de conflicto externo, se aprecia la coincidencia.

Al igual que plantea este estudio, los expertos de la Armada consideran que en la línea de comunicación debe secundar al Comandante en Jefe de la Fuerza Armada Nacional el ministro del Poder Popular para la Defensa, o Fuente de Decisión, que según el modelo debería estar acompañado por el representante del hoy despacho para la Comunicación y la Información, el cual sin embargo fue considerado de mediano interés en el presente estudio.

Según la investigación tomada como referencia, la Estructura Organizativa de la institución militar juega también papel importante en el flujo de información, lo cual coincide con los expertos, quienes ponderan como grupos de interés alto y medio al personal militar y civil, respectivamente. Es decir, que dan importancia a la organización como parte activa del proceso de comunicación.

Aunque la investigación citada no incluye en forma expresa a los medios de comunicación de carácter privado, sin embargo, se refiere a la Comunidad Nacional, que los involucra, junto al público en general, organizaciones internacionales y proveedores, grupos que en el presente estudio se tratan en forma separada pero que igualmente estarían en un cuarto conjunto en orden de importancia.

Igualmente el presente estudio coincide con el aporte de Pacheco (1990) quien afirma que la Dirección de Relaciones Públicas e Información, DIRP, a la que según su criterio debía prestársele mayor apoyo, es elemento clave en la proyección de la imagen de la Armada. Adicionalmente, Rodríguez (1996) recomienda que para enfrentar situaciones de crisis es necesario evaluar la potencialidad de que ocurra determinado hecho que pudiese afectar la imagen institución, lo que se realizó al ponderar los tipos de escándalo y situaciones críticas de acuerdo al riesgo de su ocurrencia.

Por otra parte el estudio coincide con el trabajo de Ferreira (2007) sobre la importancia del programa radial Alta Mar como herramienta comunicacional, así como de la página web y de los medios de comunicación

del Estado, en función de los objetivos estratégicos de la institución de defensa, seguridad o policía y participación en el desarrollo de la nación.

Asimismo, la presente investigación concuerda con la opinión de Arrieta (2002) acerca de la necesidad de mejorar los procesos de delegación de funciones y evaluación de resultados en instituciones públicas, puesto que los expertos coinciden en que la funcionalidad de la cultura en la Armada se ve obstaculizada por una mediana uniformidad de criterio entre quienes manejan la comunicación en situaciones críticas e inexistencia de políticas para tratar contingencias, internas y externas, que puedan afectar la reputación de la institución.

Por último, igualmente existe coincidencia con la propuesta de Szlezinger (2004) acerca de la importancia de analizar las crisis que puedan generarse, tanto en el entorno interno como externo a la organización, identificar grupos de interés, así como manejar comunicaciones internas y externas para construir la reputación organizacional.

V.2.1.2 Marco institucional y legal del plan

Para la formulación del Plan Estratégico de Comunicación para Situaciones de Crisis en la Armada Venezolana se consideró el entorno institucional y legal que la enmarca. En principio se tomó en cuenta que la Asamblea Nacional, tiene competencia directa sobre la actuación de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana, y por ende de la Armada. Concretamente corresponde a la Comisión Permanente de Defensa y Seguridad de la Asamblea Nacional estudiar los asuntos de defensa y seguridad de la nación, así como el funcionamiento, organización, gestión de la institución militar y política fronteriza.

En este sentido fue necesario considerar que quienes han manejado la comunicación en la institución sitúan a los miembros de la Asamblea Nacional como grupo interlocutor de mediano interés, lo que refleja que en el

desarrollo de su responsabilidad no han considerado en su totalidad la importancia de esta figura, por lo que se incluyeron acciones de revisión y reforzamiento del flujo comunicacional.

En cuanto al Poder Ejecutivo igualmente fue ineludible considerar el refuerzo de la comunicación con este ente constitucional, porque aún cuando los expertos consultados ponderaron en forma unánime al Presidente de la República como primer interlocutor a considerar en situaciones de crisis, el resto de los miembros de este poder, incluyendo al Ministerio del Poder Popular para la Comunicación y la Información, no se ubicaron en la misma categoría, sino que por el contrario estuvieron por debajo inclusive de los medios de comunicación del Estado, excepto el Ministro del Poder Popular para la Defensa, que se situó justo inmediatamente después del Presidente de la República.

Igualmente el plan se desarrolló como propuesta a ser empleada y evaluada por los ministerios del Poder Popular para la Comunicación y la Información y para la Defensa, puesto que la Armada es una institución que no está aislada, sino cuyas políticas comunicacionales deben funcionar en forma concatenada con estos despachos, en pro de la imagen gubernamental.

El diseño consideró como marco legal para su desarrollo, la Constitución Nacional, que contempla el derecho de todo ciudadano a obtener respuesta oportuna de parte de las instituciones públicas, así como de ejercer la comunicación libre, plural y responsable. Por otra parte se atuvo a la Ley Orgánica de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana y Ley Orgánica Sobre Estados de Excepción, según las cuales el Presidente de la República tiene la máxima potestad. También se tomaron en cuenta los delitos por suministrar información que están contemplados en el Código Orgánico de Justicia Militar y que constituyen traición a la patria, así como los incluidos en el Código Orgánico Procesal Penal.

Estos elementos se refieren a deberes y obligaciones de la Armada y sus funcionarios como institución pública militar, pero por otra parte se incluyó la Ley Orgánica de Responsabilidad Social en Radio y Televisión que proporciona la difusión gratuita de mensajes en los medios de comunicación social, tanto públicos como privados. Finalmente se tomó en cuenta la legislación internacional, que promueve la libertad de expresión, incluso en situaciones de conflicto.

V.2.1.3 Adaptación de herramientas empleadas por otras armadas

El plan propuesto incluye la posibilidad de adaptar herramientas comunicacionales que han sido empleadas por armadas de otros países para tratar situaciones de crisis. Por ejemplo, la cadena radial desarrollada por la marina colombiana para mantener la interacción entre la población rural y las fuerzas militares y de esta manera minimizar los efectos de situaciones de contingencia relacionadas con el narcoterrorismo.

Por otra parte se tomó como referencia el Plan Marina que aplica la Armada de México en catástrofes naturales, que incluye un plan operativo y otro comunicacional. Este último está desarrollado en fases que consideran en todo momento la necesidad de informar.

Igualmente se adaptó el escalonamiento que emplea la Armada de Chile para el control de situaciones de contingencia por derrame de hidrocarburos en la mar, que se basa en la asignación de responsabilidades para la generación de mensajes de acuerdo a la gravedad de la crisis, y en la coordinación de la divulgación de la información por parte de su Departamento de Comunicaciones y Relaciones Públicas.

V.2.2 Programa de Gestión Interna del Riesgo de la Reputación

La fase medular del plan será la implementación de un Programa de Gestión Interna del Riesgo de la Reputación, que irá dirigido a los públicos internos y que los preparará, según Sheldon (1994), “para convencer” (23) ante riesgos potenciales y mantenerse alertas, puesto que gracias a la anticipación se puede esperar un buen comportamiento ante la crisis.

Este programa deberá ser desarrollado por el Director de Relaciones Públicas e Información, Dircom, quien desempeñará el papel de Director de Riesgo de la Reputación con el apoyo de su equipo de trabajo.

Como la estrategia central de comunicación que surgió del Vector Cultura fue la de *orientar la percepción de los miembros de la Armada en situaciones de crisis, de manera que puedan desarrollar nuevas acciones a favor de la reputación de la institución*, de este patrón de acción se desprenden las tácticas por vector que se detallarán a continuación y que se dedujeron a partir de la valoración de la institución, según el modelo de Costa (2003).

En este sentido, de acuerdo al modelo de Costa (2003), se trabaja en primer lugar con la *Cultura*, que generó la estrategia central de comunicación, y con la *Identidad* que revela la composición genética de la institución. Ocuparse de estos aspectos permitirá al grupo al que corresponda gestionar las crisis identificar los riesgos que pueden convertirse en amenazas, así como los interlocutores de interés, es decir centrarse en la *Acción*, para finalmente evaluar las herramientas comunicacionales existentes y las posibles o necesarias, a manera de desarrollar la *Comunicación*.

La evaluación de este programa debe ser periódica, lo que implicará el empleo de tiempo de los involucrados, además del costo de consultores externos, por lo que se incluye en muchas de las tareas a la plana mayor, con el propósito de concientizarla acerca de la necesidad de invertir en un equipo de gestión de crisis bien entrenado.

V.2.2.1 Tácticas vector Cultura

Para fortalecer la Cultura de la Armada, que es el ente transformador que generó la estrategia central de comunicación y que en la Armada se valoró como medianamente fuerte-funcional, se formularon las siguientes *tácticas* o lineamientos, ajustables al patrón principal de acción, y cuyas actividades, productos y grupos destino se aprecian en el Cuadro 34:

Táctica 1. Definir, difundir y evaluar los significados compartidos contemplados en la filosofía organizacional, con miras a emplearlos en situaciones de crisis.

Táctica 2. Desarrollar en el personal, comenzando por los cuadros directivos, la idea de que las acciones que se han puesto en práctica en situaciones de contingencia no siguen siendo válidas, aprovechando la funcionalidad cultural que permite a la Armada alcanzar su misión y cumplir sus metas.

Táctica 3. Promover la uniformidad de criterio entre quienes manejan la comunicación en situaciones críticas, con la participación protagónica de la Dirección de Relaciones Públicas e Información, para desarrollar políticas comunicacionales para tratar contingencias internas y externas que puedan afectar la reputación de la institución.

Cuadro 34

Actividades, productos y grupos destino para el vector Cultura

Táctica	Actividades	Productos	Dirigido a
Definir, difundir y evaluar significados compartidos	Organizar talleres de discusión acerca de la importancia de los valores que profesa la institución, su definición, difusión, jerarquización y propuesta de nuevos, en función de situaciones de contingencia.	Información proveniente de personas con diferentes responsabilidades y de distintas zonas del país, acerca de su percepción con respecto al empleo y vigencia de los significados compartidos, así como de su utilidad en situaciones críticas.	Miembros de la institución, tanto militares como civiles, por grupos según las ocho zonas navales.
	Organizar concursos literarios y gráficos que promuevan el empleo de los valores existentes y la creación de nuevos.	Material literario y gráfico a ser publicado en los medios de comunicación organizacional existentes o bien en publicaciones especiales.	Cadetes y alumnos de las diferentes escuelas de formación, así como personal militar y civil.
	Inculcar en el personal mediante recursos tangibles la nueva propuesta de valores.	Material divulgativo con los valores y su definición: carnets de acceso, protector de pantalla institucional, mouse pads, carteleras, videos institucionales.	Todo el personal.

Estimular generación de nuevas políticas en casos de contingencia	Ofrecer talleres dirigidos a quienes comandan la institución, dictados por especialistas, acerca de la importancia de la comunicación en situaciones críticas, especialmente en lo que respecta a instituciones militares.	Nuevas políticas acerca del empleo de la filosofía organizacional de la Armada en momentos en los que se rompe la continuidad de acción.	Alto Mando Naval ampliado, comandantes de las zonas navales y comandantes de guarniciones.
Promover uniformidad de criterio entre resp. del proceso de comunicación	Propiciar debates entre quienes deben manejar la comunicación en situaciones críticas a nivel medio.	Revisión de procesos desarrollados hasta la actualidad y generación de nuevas propuestas de acción.	Miembros de la DIRP, corresponsales en las diferentes zonas y encargados de la coordinación con los medios de comunicación social.

V.2.2.2 Tácticas vector Identidad

Igualmente se generaron tácticas para el vector Identidad que aún cuando en la Armada este instrumento estratégico o Quien Soy se valoró como Excelente, deberá servir igualmente como refuerzo a la estrategia central de comunicación. Por otra parte, estos lineamientos servirán para

homogeneizar la percepción que al respecto poseen los responsables del proceso de comunicación en la institución, mediante las actividades, productos y grupos destino que se señalan en el Cuadro 35.

Táctica 1. Evaluar la presencia de la Armada en ámbitos comunitarios más allá de su misión, para resguardar con antelación su reputación ante una situación de contingencia.

Táctica 2. Promover los valores morales y profesionales que profesa la institución como atributos positivos en situaciones crisis, reforzando la apreciación que al respecto tienen las personas que fungen como intermediarios con los medios de comunicación social, los comunicadores organizacionales y civiles que participan en el proceso de comunicación.

Táctica 3. Reforzar el reconocimiento del hombre como eje de la institución mediante acciones que propicien la comunicación entre diferentes jerarquías, concientizando a la plana mayor de la importancia de este acercamiento.

Táctica 4. Reforzar la calidad del servicio que la institución presta, así como su apertura hacia otras organizaciones en momentos de crisis, concientizando al cuadro directivo o plana mayor acerca de la importancia de la comunicación hacia el entorno.

Cuadro 35

Actividades, productos y grupos destino para el vector Identidad

Táctica	Actividades	Productos	Dirigido a
Evaluación de la presencia institucional en ámbitos comunitarios	Desarrollar una campaña de reforzamiento de la presencia de la Armada en ámbitos sociales, con proyección de la información hacia los públicos internos.	Comités mixtos de acción social a los que se les recompense con bonificaciones, condecoraciones y reconocimientos, y que actúen de acuerdo a una programación mensual, acompañada de la impresión de afiches, producción de material POP, entre otros.	Todo el personal.
Promoción de valores morales como herramientas en situaciones de crisis	Organizar talleres dirigidos por especialistas sobre cómo emplear valores que profesa la institución en situaciones críticas. Propiciar reconoc. mensuales al personal mediante concursos de productividad, puntualidad, entre otras cualidades, ofreciendo incentivos a los ganadores y la	Personal calificado para reforzar la identidad axiológica de la institución y emplearla como herramienta en crisis. Personal satisfecho, grupos competitivos y publicación de material informativo que promueva los nuevos valores que se pretende inculcar y difundir.	Comunicadores organizacionales, coordinadores con los medios de comunicación social y personal civil que participa en el proceso estratégico de comunicación. Personal militar y civil organizado según su condición laboral.

	publicación de reportajes acerca de la vida de los más destacados.		
Acercamiento comunic. entre jerarquías	Organizar acercamientos entre los ganadores de los concursos mensuales y la plana mayor, que propicien la comunicación entre diferentes jerarquías.	Concientización de la plana mayor acerca de la importancia de la comunicación cara a cara entre militares de rangos diferentes y grupos de civiles de condiciones heterogéneas.	Todo el personal, en especial la plana mayor.
Desarrollo de la comunicación con el entorno interno y externo	Incrementar el flujo de información y ampliar el alcance de ésta acerca del servicio que la institución presta en forma oportuna. Concientizar a la plana mayor sobre importancia de apertura a otras organizaciones con miras a posicionar a la Armada en el entorno como institución amiga.	Personal informado a tiempo y con su labor reflejada en los diferentes medios de comunicación organizacional. Enlaces estratégicos y acercamientos que permitan incrementar el flujo de información, así como los intercambios y apoyos mutuos entre distintas organizaciones.	Todo el personal de la institución. Plana mayor.

V.2.2.3 Tácticas vector Acción

Para el vector Acción o *qué hago* se formularon igualmente tácticas a aplicar dentro del Programa de Gestión del Riesgo de la Reputación. El Cuadro 36 muestra las actividades, productos y grupos destinos previstos.

Táctica 1. Evaluar continuamente los riesgos potenciales y existentes para la reputación de la institución que puedan convertirse en amenazas, tanto los que proceden de su interior como de su entorno externo, mediante procesos de recopilación de información y contacto abierto con grupos o personas de interés.

Táctica 2. Unificar criterios comunicacionales entre los miembros del comité de crisis y elaborar escenarios de acción que les preparen para actuar en el menor tiempo posible en función de minimizar los efectos de situaciones de emergencia y evitar así falsas percepciones en los diferentes públicos, tanto internos como externos.

Táctica 3. Proveer herramientas para que el recurso humano involucrado en los procesos de comunicación identifique los grupos o personas claves tanto del entorno interno como externo, con los cuales es necesario procurar un diálogo abierto de acuerdo a cada amenaza en particular.

Cuadro 36
Actividades, productos y grupos destino para el vector Acción

Táctica	Actividades	Productos	Dirigido a
Evaluación de riesgos potenciales y existentes	Desarrollar mensualmente reuniones entre los involucrados en el proceso estratégico de comunicación	Engranaje entre los miembros del futuro equipo de gestión de crisis, desarrollo de matrices,	Miembros de la DIRP, corresponsales y distintos coordinadores con medios.

	en la Armada a fin de evaluar los riesgos para la reputación de la institución de acuerdo a la recopilación y análisis que realiza la DIRP.	escenarios posibles y depuración de riesgos. Presentación y discusión del producto de la discusión mensual con el Alto Mando Naval ampliado, así como con directores del Edo. Mayor y comandantes de zonas navales.	Los anteriores, además del Alto Mando Naval ampliado, directores del Estado Mayor y comandantes de zonas navales.
Elaborac. de escenarios de acción	Realizar periódicam. simulacros de actuación en diferentes situaciones de crisis.	Preparación de los involucrados, generación de listas de control de riesgos potenciales a la reputación, desarrollo de bases de datos.	Plana mayor, DIRP, comandantes de zonas navales, coordinadores con medios y comunicadores organizacionales en el interior del país.
Identificación de grupos y personas claves	Organizar talleres con el apoyo de especialistas que preparen al grupo de gestión del riesgo para identificar personas y grupos clave para cada amenaza en particular.	Desarrollo de árboles de decisión por amenaza, así como de propuestas de comunicación con determinados sectores de interés.	DIRP, coordinadores con medios y comunicadores organizacionales en el interior del país.

V.2.2.4 Tácticas vector Comunicación

El vector Comunicación que evalúa cómo la institución comunica sus acciones se valoró como de Mediana-Baja Riqueza, de manera que las siguientes son las tácticas recomendadas. En el Cuadro 37 se aprecian las actividades productos y grupos destino:

Táctica 1. Optimizar las formas de comunicación existentes en la Armada, de manera que permitan a esta institución lograr un proceso de interacción efectivo, tanto entre sus públicos internos como con los externos en situaciones de crisis.

Táctica 2. Promover el consenso entre quienes producen y supervisan las herramientas de comunicación organizacional en la Armada y los miembros del comité de crisis que no participen directamente en esta responsabilidad, para determinar la mejor utilización de los medios existentes y la posible creación de nuevos medios en función de situaciones críticas.

Táctica 3. Promover en los altos mandos el empleo de los medios de comunicación social como vehículos para lograr la percepción que la institución desea de sus públicos.

Cuadro 37
Actividades, productos y grupos destino para el vector Comunicación

Táctica	Actividades	Productos	Dirigido a
Optimización de formas de comunic.	Crear un fondo sin fines de lucro que promueva el desarrollo de los medios de comunicación organizacional impresos existentes a	Directivas que regulen sus contenidos, arbitraje de publicaciones con participación de expertos en comunicación para el riesgo de la reputación y en situaciones de crisis, aumento del tiraje actual.	Plana mayor, directores de Estado Mayor, coordinadores con medios, comunicadores organizacionales, miembros de la Dirección de Relaciones

	manera de mejorar su calidad y periodicidad.		Públicas e Información.
Lograr consenso entre quienes manejan medios de comunicación. Organiza cional y comité de crisis	Efectuar encuentros periódicos entre quienes producen las herramientas comunicacionales y quienes no participan directamente para evaluar la utilización de las existentes y proponer nuevas.	Consenso entre los encargados del proceso estratégico de comunicación en la Armada acerca del empleo de los medios existentes, propuestas de creación de nuevas herramientas, autocrítica.	DIRP, coordinadores con medios, directores del Estado Mayor, otros comunicadores organizacionales.
Concientiza ción de la importancia de los medios de comunicación social en situaciones de crisis	Efectuar simulacros de diferentes crisis en los que deba escogerse los medios de comunicación más efectivos para lograr la percepción que se desea logren los públicos sobre la actuación de la Armada.	Concientización de los involucrados en el proceso de comunicación, en especial de la plana mayor, acerca de la importancia del empleo de los medios de comunicación social en situaciones de crisis y de invertir en el desarrollo de los recursos comunicacionales con que cuenta actualmente la institución.	Plana mayor.

V.2.3 Programa de Manejo del Riesgo-Amenaza-Crisis

El segundo programa que contempla este Plan Estratégico para Situaciones de Crisis en la Armada Venezolana es denominado *de Manejo del Riesgo-Amenaza-Crisis*, que deberá ser implementado por un comité de crisis cuya función principal será estudiar constantemente los escenarios e hipótesis que constituyen *riesgos* para la reputación de la institución y que ameriten atención para que no se conviertan en *amenazas* y posteriormente en *crisis*.

Este programa deberá iniciarse simultáneamente con el primero, de Gestión Interna del Manejo de la Reputación, y se nutrirá de los productos que por vector se originen, con vinculación directa con la denominada *Alerta Amarilla*, que supone la identificación de un *riesgo* puntual para la reputación de la institución, que de no atenderse a tiempo puede convertirse en *amenaza* o *Alerta Naranja* y de la misma forma pasar a *Alerta Roja* o estado de *crisis*.

La responsabilidad de su ejecución irá más allá del Dircom y de su equipo de trabajo, y se extenderá al comité de crisis, que se denominará *Comité Naval para el Abordaje Comunicacional de Situaciones de Crisis*. La propuesta se detalla a continuación.

V.2.3.1 Propuesta de comité de crisis

El equipo de trabajo medular que deberá conformar el comité de crisis será el siguiente:

- Comandante General de la Armada. Vocero de la institución, asesor del Ministro de la Defensa y del Presidente de la República. Es quien propone las políticas de acción y máximo ejecutor de planes y programas. De él depende directamente el trabajo de la Dirección de Relaciones Públicas e Información.

- Segundo Comandante. Asesor del Comandante General y segundo a bordo. Tiene bajo su mando todas las direcciones asesoras, con capacidad de evaluar escenarios y formular hipótesis.
- Comandantes de zonas navales. Oficiales que comandan las áreas geográficas sobre las cuales la Armada tiene responsabilidad.
- Director de Relaciones Públicas e Información (o Gestión Comunicacional). Director de Riesgo de la Reputación de la institución, quien con el equipo de comunicadores organizacionales deberá evaluar constantemente la información que publican los medios de comunicación social, además de mantener relación con ellos y recomendar acciones comunicacionales.
- Asesor comunicacional. Jefe de la División de Información y Medios (o de Operaciones de Información Pública) de la DIRP. Su papel será el de asesorar en la toma de decisiones comunicacionales.

El comité determinará, dependiendo de la situación que corresponda, la inclusión de otros miembros, como por ejemplo: los comandantes de unidades y establecimientos navales, y directores involucrados, entre otros.

Las funciones y responsabilidades del comité de gestión de crisis se detallan en la propuesta de manual que se desarrolla a continuación. Éste constituye un elemento para la estructuración del Programa del Riesgo-Amenaza-Crisis, y se usará como base para el entrenamiento y capacitación del equipo humano.

V.2.3.2 Propuesta de manual de crisis

El manual que se aprecia en el Anexo L ofrece orientación acerca de cómo tratar los riesgos, amenazas y crisis de manera que puedan convertirse en oportunidades para la reputación de la institución.

Es necesario aclarar que un manual de crisis no incluye en principio escenarios, hipótesis y líneas de decisión, puesto que toda esa información de última hora deberá estar presente en la sala de crisis, cuya descripción se desarrolla en el documento. Por tratarse de una propuesta, el instructivo no contiene algunos datos específicos como números telefónicos, listas de contactos, recursos, pero sí advierte sobre dónde incluirlos.

Asimismo, la propuesta especifica quiénes deberán conformar el denominado Comité Naval para el Abordaje Comunicacional de Situaciones de Crisis en la Armada Venezolana, sus responsabilidades, así como los procedimientos y sistemas que se pondrán en marcha tan pronto se identifique un riesgo, lo que lo convierte en único punto de referencia para tratar este tipo de situación.

Para su compatibilidad con la documentación que se emplea en la Armada se empleó el formato de manual de procedimientos vigente, bajo el término *No Clasificado*, que se asigna a toda comunicación cuya divulgación dentro de la institución no afecte los intereses de la nación ni de la Fuerza Armada Nacional, tal como lo establece el instructivo titulado Consideraciones para la Manipulación de Información Clasificada y Seguridad Informática (sf).

Para efectos de su aplicación este manual deberá ser aprobado y de igual manera verificada la forma de presentar la información por parte de la Dirección de Desarrollo del Recurso Humano del Estado Mayor de la Armada, oficina encargada de validar este tipo de instructivo.

Para el diseño del manual se tomó en cuenta la valoración obtenida a través del modelo de Costa (2003). Los mensajes y contenidos se muestran en los vectores Cultura e Identidad al referirse el documento a Elementos Culturales e Identitarios. Las situaciones e interlocutores a considerar están presentes en el vector Acción, y finalmente los medios a emplear se reflejan en el vector Comunicación.

V.2.3.3 Propuesta de web de crisis

Así como el manual de crisis presentado constituye una aproximación del documento que deberá entrar en vigencia en la Armada para formalizar y orientar los procesos en casos de alteración de la rutina, esta investigación incluye una proposición de herramienta web de crisis o un *dark site*, que deberá funcionar de manera que pueda actualizarse con facilidad y contener la información básica que el comité de crisis haya previsto como parte de su estrategia, para que luego que se resuelva la situación pueda ser desactivada.

Para efectos de este trabajo se mostrará como propuesta la página principal o de inicio de la web de crisis que deberá desarrollar la Dirección de Telemática de la Armada, oficina encargada de la aplicación y desarrollo tecnológico de esta herramienta. Este sitio en Internet podrá vincularse al que oficialmente emplea la institución y activarse inmediatamente en caso que el comité así lo decida, e incluso puede ser actualizado por sus miembros mediante claves que les permitirán enriquecer el documento y realizar borradores de éste antes de ser publicado. La propuesta de *dark site* puede apreciarse en el Anexo M para efectos metodológicos, aunque es recomendable incluirla en el manual de crisis.

V.2.4 Reflexiones finales

Luego de estructurar el plan de crisis previsto, de acuerdo al modelo de Costa (2003), es posible llegar a las siguientes reflexiones:

a.- La reputación de una organización puede dañarse a corto o largo plazo, de manera que en ambos casos se requiere protección puesto que, una vez perdida, recuperar esta condición puede resultar extremadamente exigente en costos y esfuerzo humano.

b.- Los riesgos cambian con el tiempo y el entorno. Por ello será necesario hacer una revisión constante y consensuada, de manera que la institución siempre mantenga un programa actualizado de Gestión del Riesgo de la Reputación.

c.- El factor crítico en casos de alteración de la rutina es el tiempo. Si hay un lapso entre el surgimiento de un potencial problema y su transformación en crisis, entonces existirá la posibilidad de gestionar el riesgo o, en lo posible, evitarlo antes que se desarrolle.

d.- El entrenamiento en el trato con los medios de comunicación tiene valor cuando se declara una crisis. Sin embargo debe ser una política permanente y consciente que haga a la institución más abierta y preparada para responder a las demandas del entorno.

e.- No es recomendable en situaciones de Alerta Naranja y Alerta Roja, es decir, de amenaza o crisis, emplear la publicidad, porque más bien se tiende a confundir al interlocutor e influir en su percepción acerca de la institución.

f.- El vocero en momentos de crisis no debe divulgar información indeseada, ni conceder entrevistas improvisadas que propendan a las respuestas largas e incoherentes y que no le permitan controlar la interacción con los representantes de los medios de comunicación.

g.- El responsable del riesgo de la reputación, que para Costa (2003) es el Dircom y que en la Armada es el Director de Relaciones Públicas e Información o de Gestión Comunicacional, debe ser una persona con una idea clara de la acción comunicacional a implementar.

h.- El reto de desarrollar una estrategia siempre se verá afectado por la realidad de la organización y va más allá de conocer el entorno externo, pues factores internos pueden limitar o impedir que los responsables formulen estrategias eficaces y apliquen las tácticas que más convengan.

i.- Desarrollar propuestas para una organización militar siempre constituye un reto si se considera que su aprobación y posterior aplicación

prácticas estarán sujetas a una serie de órganos regulares, tanto internos como externos, lo cual podría retardar o incluso negar su aceptación.

V.2.5 Recomendaciones para futuras investigaciones

Al concluir la presente investigación es posible realizar ciertas recomendaciones para quienes se inclinen a trabajar el tema de la comunicación en tiempos de alteración de la rutina en instituciones públicas y más aún de orden militar, de manera que se exploren otras ópticas y variables que aunque no formaron parte del propósito de este estudio bien pueden derivarse de él.

En primer lugar sería recomendable adaptar el instrumento Comunicación en la Armada (ver Anexo D) para su aplicación en el resto de los componentes de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana e incluso en el Ministerio del Poder Popular para la Defensa, donde convergen las culturas del Ejército, Armada, Aviación Militar, Guardia Nacional y más recientemente de la Milicia. De esta manera sería posible obtener la percepción del grupo de responsables en el proceso de comunicación de cada una de esas instituciones que se reúnen en una sola y así trazar un Plan Estratégico de Comunicación para Situaciones de Crisis en la Fuerza Armada Nacional que sea parte del Sistema Integral de Defensa de la Nación que se estructura en la actualidad.

Igualmente se recomienda desarrollar otros instrumentos de recolección de información a fin de consultar muestras más amplias que incluyan a todos los rangos militares e igualmente a civiles en sus diferentes categorías, para obtener su percepción acerca del manejo de la comunicación en la Armada.

Por otra parte, considerando que en esta investigación no se trabajó el vector Imagen de Costa (2003), sería conveniente realizar un estudio sobre este tema, que permitiera conocer la percepción que al menos ciertos grupos

poblacionales tienen acerca de la Fuerza Armada Nacional para obtener una visión completa del asunto comunicacional y así desarrollar estrategias futuras de comunicación.

Este tipo de investigación, tanto de percepción pública como de aplicación de los vectores Cultura, Identidad, Acción y Comunicación de Costa (2003), debería aplicarse igualmente a otras instituciones públicas, puesto que así sería posible impulsar estrategias en conjunto con el Ministerio de Comunicación e Información que ayuden a minimizar los efectos de los riesgos de la reputación, así como de las amenazas que sobre su entorno se ciñan y de las crisis una vez en desarrollo. Asimismo, a partir de esto sería interesante estudiar la percepción que de una institución pública en particular tengan representantes y directivos de medios de comunicación privados y oficiales, lo cual arrojaría datos útiles para el diseño de un plan estratégico para el resguardo de reputación.

V.2.6 Limitaciones

Para lograr el propósito de investigación la mayor limitación la constituyó la complicación del tema, más aún tratándose de un estudio que se desarrolló en base a una institución militar, sistema lógicamente supeditado a otras instancias en materia comunicacional y con respecto al cual no se habían trabajado antes las variables de interés seleccionadas.

Por otra parte supuso una limitación el hecho de que no se hallaran instrumentos de recolección de información previamente diseñados, lo cual implicó la construcción de una propuesta por parte de la investigadora y la consecuente consulta a un grupo de expertos para su validación y estimación de confiabilidad.

Igualmente constituyó una restricción la distancia física de algunos de los expertos seleccionados para formar parte de la muestra intencional, así como la alta jerarquía de un grupo de ellos. Ambos factores influyeron en que

la recolección de los datos se completara en mayor tiempo de lo previsto y que no todos los seleccionados respondieran al instrumento.

REFERENCIAS

Andrade, H. (1996). La comunicación positiva y el entorno organizacional. Razón y Palabra [Revista electrónica]. Número 4, año 1, septiembre-noviembre. Disponible:

<http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n4/Andrade.htm>
|

[Consulta: 2005, enero 5].

Arellano, E. (1998). La estrategia de comunicación como un principio de integración/interacción dentro de las organizaciones. Razón y Palabra [Revista electrónica] suplemento especial, Año 3, enero-marzo. Disponible: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/supesp/estrategia.html> [Consulta: 2005, enero 5].

Arrieta, Y. (2002). Gerencia Comunicacional de Situaciones de Crisis en Gobiernos Municipales. Tesis de grado para optar al título de Magíster en Comunicación Social, mención Comunicación Organizacional. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Barráez, S. (2006, noviembre 10) La Armada en crisis. Caracas: Semanario Quinto Día, p 14.

Bastardo, M. (sf.). Identidad, comunicación e Imagen. [Material de apoyo ofrecido por el Dr. Max Römer Pieretti a la cátedra Identidad Corporativa de la maestría en Comunicación Social, mención Comunicación Organizacional] Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Blázquez, S. (2004). Construir un "dark site" para la gestión de una crisis. [Documento en línea] Revista digital ProyectoWeb Sobre Diseño de Interacción, Usabilidad y AI. Año 3. Boletín número 56 del martes 23 de marzo de 2004. La Habana, Cuba. <http://www.proyectoweb.org/boletin/dark-site-para-la-gestion-de-una-crisis%20.html> [Consulta: 2007, marzo 14].

Carratú Molina, I. (2001). Ayer... Asesinos en Cararabo. Hoy... Socios de la Revolución. Analítica.com [Revista digital]. Disponible: <http://www.analitica.com/va/politica/opinion/9698667.asp> [Consulta: 2007, marzo 15].

Castellanos de Méndez, Y. (1989). Hacia un Modelo de Investigación Comunicacional en caso de Conflicto Externo. Tesis de postgrado para optar al título de Magíster en Seguridad y Defensa. Caracas: Instituto de Altos Estudios de la Defensa Nacional.

Cirigliano, C. (2004). Estrategias frente a situaciones de crisis. Gestiópolis [Revista digital]. Disponible: <http://www.gestipolis.com/canales2/gerencia/1/estrasicris.htm> [Consulta: 2004, agosto 12].

Clarenbaux, P. (2006, noviembre 23). La Armada navega en un conflicto de intereses. Caracas: diario Tal Cual, p 2.

Código Orgánico de Justicia Militar. (1998). Gaceta Oficial N° 5.263, extraordinario de fecha 17 de septiembre, promulgada por la Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. [Transcripción en línea]. Disponible: www.mintra.gov.ve/legal/codigos/justiciamilitar.html [Consulta: 2007, enero 25].

Consideraciones para la Manipulación de Información Clasificada y Seguridad Informática (s.f). Armada de la República Bolivariana de Venezuela, Comando Naval de Operaciones. Caracas: Dirección de Telemática de la Armada.

Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Caracas: edición del Ministerio de Infraestructura, Instituto Nacional de Canalizaciones.

Contreras, H. (2005). Modelo de Gestión de Comunicación para el Cambio Organizacional y Gestión Comunicacional: caso Banco de Venezuela/Grupo Santander, [Documento en línea] Disponible:

<http://www.monografias.com/trabajos13/tesis/tesis.shtml> [Consulta: 2005, septiembre 15].

Corporación Venmedios. (2002). Análisis del Entorno Mediático del Sector Castrense. Primer Semestre Año 2002. Enero-junio 2002. [Documento en línea] Disponible: <http://www.venmedios.com/pdfs/fan.pdf> [Consulta: 2007, agosto 17].

Costa, J. (2001). Imagen Corporativa en el Siglo XXI. El nuevo paradigma. Conferencia dictada en el Congreso Iberoamericano de Comunicación Estratégica. [Transcripción en línea] Disponible: <http://www.pizzolante.com/esp/download/Congreso/CharlaJcosta.pdf> [Consulta: 2005, diciembre 30].

Costa, J. (2003). Creación de la imagen corporativa. El paradigma del Siglo XXI. Primer Congreso Internacional de Comunicación Organizacional, Bogotá, Colombia: Universidad Javeriana. [Guía Seminario de Temáticas Especiales. Elaboración de Proyectos en Comunicación Organizacional del Prof. Juan Carlos Centeno Maldonado. UCAB: Caracas].

Costa, J. (2005). Nada hay más práctico que la ética [Documento en línea]. Disponible: <http://www.redrrpp.com.ar/modules.php?name=News&file=article&sid=219> [Consulta: 2005, diciembre 30].

Chiavenato, I. (1999). Introducción a la Teoría General de la Administración. Quinta Edición, México: Mc Graw Hill.

Datanalisis (2008). Datareport # 16. OPINION PUBLICA: Estudio Nacional de Opinión Pública reporta caída en la imagen de la FAN [Documento en línea]. Disponible: <http://www.datanalisis.com.ve/datareportv1.asp?id=16> [Consulta: 2008, marzo 16].

Dirección de Información y Relaciones Públicas del Ministerio de la Defensa. (2004). Plan Comunicacional del Ministerio de la Defensa. Caracas: Ministerio de la Defensa.

Ejército Venezolano. (2001). Curso de Corresponsal Militar N°1. Material en CD ROM. Caracas: Departamento de Relaciones Públicas del Ejército.

Enciclopedia Digital Wikipedia. (2007). Teoría del Caos [documento en línea] Disponible: http://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADa_del_Caos [Consulta: 2007, agosto, 24].

Enciclopedia Digital Wikipedia. (2008). Percepción [documento en línea] Disponible: <http://es.wikipedia.org/wiki/Percepci%C3%B3n> [Consulta: 2008, enero, 1].

Ferreira, J. (2007). Estrategias para fortalecer la identidad marítima del venezolano. Trabajo de investigación para optar al título de Diplomado en Comando y Estado Mayor Conjunto. Caracas: Escuela Superior de Guerra Naval.

García, C. (2000). El rol de las publicaciones institucionales en la imagen corporativa de la Armada venezolana. [Documento en línea] Ponencia de la representación de la Armada de Venezuela dictada durante el Primer Encuentro Continental de Directores de Revistas de Marina en Valparaíso, Chile, realizado durante los días 28, 29 y 30 de junio de 2000. Disponible: <http://www.revistamarina.cl/revistas/2000/4/venezuela.pdf> [Consulta: 2005, noviembre 28].

Guerrero, F. (2007). Una nueva visión de las organizaciones. Un aporte desde la teoría de la complejidad de la complejidad. [Documento en línea] Instituto de Investigaciones Económicas, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador. Disponible: www.alafec.unam.mx/asam_cuba/ponencias/admon/adm01.doc [Consulta: 2007, agosto 24].

Hernández, M. (1997). Postura y Método. Vinculaciones entre el paradigma asumido y el planteamiento del problema de investigación. Caracas: Departamento de Ciencia y Tecnología del Comportamiento, Universidad Simón Bolívar.

Hernández, R; Fernández, C y Baptista, L. (2003). Metodología de la Investigación. Tercera Edición. México: Mc Graw-Hill Interamericana Editores, S.A.

Hernández, L. (2006, 22 al 29 de diciembre). ¿Espionaje o montaje? Caracas: semanario Quinto Día, p 8.

Laguna, A. (2005). Concepción Estratégica Naval 2005. Proyectando la Defensa. Caracas: Comandancia General de la Armada. [Documento en línea publicado en la Intranet de la Armada de la República Bolivariana de Venezuela. Sólo disponible para usuarios. Consulta: 2007, marzo, 23].

Lara, W. (2007). Comunicación personal al Ministro del Poder Popular para la Defensa. Enero 15, 2007, N° DM 0030-1501. Caracas: Ministerio del Poder Popular para la Comunicación e Información.

Ley de Responsabilidad Social en Radio y Televisión. (2004). Conforme a la Gaceta Oficial N° 38.081. 2004, diciembre. Caracas: Ministerio de Comunicación e Información.

Ley Orgánica de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana. (2008). Caracas: Gaceta Oficial N° 5.891. Año CXXXV- Mes X, 2008, julio 31.

Ley Orgánica de Seguridad de la Nación. (2002). [Documento en línea] Caracas: Gaceta Oficial N° 37.594. 2002, diciembre, 18. Disponible: <http://www.defensoria.gov.ve/detalle.asp?sec=150409&id=309&plantilla=1> [Consulta: 2006, diciembre, 20].

Ley Orgánica Sobre Estados de Excepción. (2001). [Documento en línea] Caracas: Gaceta Oficial N° 37.261. 2001, agosto, 15. Disponible: <http://www.defensoria.gov.ve/detalle.asp?sec=150411&id=282&plantilla=1> [Consulta: 2007, marzo 28].

Mayo, A. (2004). Epistemología de las Ciencias Sociales. Primera Edición. Buenos Aires- Argentina: Jorge Baudino Ediciones.

Ministerio de Comunicación e Información. (2005). Nueva Estrategia Comunicacional. Material en CDROM, Caracas: autor.

Ministerio de Comunicación e Información. (2004). Taller de Alto Nivel "El Nuevo Mapa Estratégico", Caracas: autor.

Mintzberg, H. y Quinn, J. (1988) El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos. Segunda Edición. México: Prentice Hall.

Organización Rescate Humboldt. (2002, agosto 18). Incendio destruyó parte de la fragata F-23. [Revista en línea] Resumen del año 2002. Disponible: <http://www.elistas.net/lista/notisar/archivo/indice/601/msg/663/> [consulta: 2007, marzo, 19].

Pacheco, L. (1990). Evaluación del funcionamiento de la Dirección de Información y Relaciones Públicas de la Armada de Venezuela. Tesis de postgrado, XXV Curso de Comando y Estado Mayor Naval. Caracas: Escuela Superior de Guerra Naval.

Pérez, J. (2004). La aplicación de modelos de comunicación en las organizaciones. [Material de apoyo ofrecido por el Msc. Juan Carlos Centeno para la cátedra Seminario de Temas Especiales Elaboración de Proyectos en Comunicación Organizacional] Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Ponti, C. (2004). La World Wide Web y el cambio de paradigma informativo ante las crisis. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.hipertext.net/web/pag207.htm> [consulta: 2005, agosto 21].

Quintana, Z. (2008). Concepción Estratégica de la Armada 2008. Construyendo lo Social. Caracas: Comandancia General de la Armada. [Documento en línea publicado en la Intranet de la Armada de la República Bolivariana de Venezuela. Sólo disponible para usuarios. Consulta: 2008, marzo, 31].

Real Academia Española (2001). Diccionario de la Lengua Española. Vigésima segunda edición, España: Mateu Cromo. Artes Gráficas S, A.

Rodríguez, M. (1996). Estrategia comunicacional para la imagen corporativa de la Armada de Venezuela. Tesis para optar al título de Especialista en Imagen Corporativa, Caracas: Universidad Santa María.

Rojas, O. (2003). La comunicación en momentos de crisis. Sala de Prensa. [Revista en línea] Disponible: <http://www.saladeprensa.org/art467.htm> [Consulta: 2005, mayo 13].

Romero, F. (2004). Comunicación de crisis, un concepto para las aulas. [Documento en línea] Conferencia dictada en el XVI Encuentro Nacional AMIC “Veintiocho años de investigar la comunicación en México”, Veracruz, México. Disponible: <http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/gi/aulas.htm> [Consulta: 2004, mayo 15].

Rosillo, J. (2007). ¿Comunicación de crisis aplicada en la Administración Pública? [Documento en línea]. Disponible: <http://www.rrppnet.com.ar/crisisenlaadministracionpublica.htm> [Consulta: 2007, agosto 12]

Rosillón, L. (2002, diciembre 8). La Armada abordó el buque Pilín León. Diario Últimas Noticias [Publicación en línea]. Disponible: <http://www.ultimasnoticias.com.ve/ediciones/2002/12/08/p13n1.htm> [Consulta: 2007, marzo 21].

Rubino, A. (2002). Medios de Comunicación Organizacionales. Material de apoyo a la cátedra Comunicación Organizacional del postgrado en Comunicación Organizacional, curso marzo-julio 2004, Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Sheldon, P. (1994). La Dirección ante Situaciones de Crisis. Barcelona, España: Ediciones Folio SA.

Sitio oficial web de Derechos Human Rights. (2008) La Libertad de Expresión en la Legislación Internacional. [Documento en línea] Disponible: <http://www.derechos.org/ddhh/expresion/trata.html> [Consulta: 2008, enero 7].

Sitio oficial web de la Armada de Chile. (2007) Plan Nacional de Contingencia Para Combatir la Contaminación Acuática por Hidrocarburos.

[Documento en línea] Dirección General del Territorio Marítimo. Disponible: www.directemar.cl/reglamar/PlanNacional-2006.pdf [Consulta: 2007, abril 14].

Sitio oficial web de la Armada Nacional de la República de Colombia. (2007). Disponible: <http://www.armada.mil.co/index.php?idcategoria=33833&> [Consulta: 2007, marzo 17].

Sitio oficial web de la Armada venezolana. (2007). Disponible: <http://www.armada.mil.ve> [Consulta: 2007, enero 15].

Sitio oficial web de la Asamblea Nacional. (2006). Disponible: <http://www.asambleanacional.gov.ve/ns2/comisdipu2006.asp?codc=525> [Consulta: 2006, diciembre 29].

Sitio oficial web de la Secretaría de Marina de México. (2005). Plan Marina [Documento en línea] Disponible: <http://www.semar.gob.mx/PlanMarina.pdf> [Consulta: 2007, abril 14].

Sitio oficial web del Ministerio del Poder Popular para la Comunicación y la Información. (2008). Disponible: <http://www.mci.gob.ve/ministerio/15/3/ministerio.html> [Consulta: 2008, enero 10].

Sitio oficial web del Ministerio del Poder Popular para la Defensa. (2007). Disponible: <http://www.mindefensa.gov.ve/> [Consulta: 2007, marzo 29].

Sitio oficial web del Ministerio del Poder Popular para la Defensa. (2008). Disponible: http://www.mindefensa.gov.ve/RadioTiunaFM/index.php?option=com_frontpage&Itemid=1 [Consulta: 2008, febrero 24].

Sitio oficial web del Ministerio del Poder Popular para la Defensa. (Mayo 2008). Disponible: http://www.mindefensa.gov.ve/index.php?option=com_content&task=view&id=12&Itemid=28 [Consulta: 2008, mayo 1].

Sitio oficial web del Ministerio del Poder Popular para la Comunicación y la Información. (2007). Disponible:

<http://www.mci.gob.ve/ministerio/15/3/ministerio.html> [Consulta: 2007, enero 7].

Szlezinger, S. (2004). Reconstrucción de la reputación organizacional en situaciones de crisis: un estudio de caso. Proyecto de trabajo especial para optar por el grado de magíster en Comunicación Organizacional. Caracas, UCAB.

Tejada, L. (1992). Un marco teórico y metodológico para la identidad conceptual de las organizaciones. [Material suministrado por el Dr. Max Römer para la cátedra Imagen Corporativa de la maestría en Comunicación Social mención Comunicación Organizacional] Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Tinoco, C. (2004). Dinámica del rumor y operaciones psicológicas. [Documento en línea] Anales de la Universidad Metropolitana, volumen 4, N° 2, nueva serie. Disponible:<http://www.google.com/search?q=cache:qL1QOaHDjmQJ:ares.uni-met.edu.ve> [Consulta: 2007, marzo 29].

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2005). Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. Caracas: Vicerrectorado de Investigación y Postgrado. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

Vallejo, C. (2001). Conferencia sobre gestión de la comunicación de crisis organizada por la Asociación Paraguaya de Comunicadores Organizacionales. Aula Magna de la Universidad Católica de Asunción. [Transcripción en línea] Disponible: http://www.cird.org.py/peg/modulos/show_info.aspx?guid=10025&pname=Comunicación%20Institucional&purl=cor [Consulta, 2005, septiembre 21].

ANEXOS

Anexo A. Propuesta de instrumento antes de la validación

PROCESO DE COMUNICACIÓN EN LA ARMADA VENEZOLANA

Usted ha sido seleccionado(a) como parte de una muestra de expertos que tienen bajo su responsabilidad, en forma directa o indirecta, la política comunicacional o bien la vocería de la Armada venezolana ante la opinión pública. Este cuestionario contiene una serie de preguntas, cuyas respuestas servirán para el desarrollo del proyecto investigativo titulado “PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN PARA SITUACIONES DE CRISIS EN LA ARMADA VENEZOLANA. OPORTUNIDAD VISTA BAJO LA PERSPECTIVA DEL PARADIGMA DEL SIGLO XXI”, que será presentado por la licenciada Sandra Jiménez, adscrita a la Dirección de Relaciones Institucionales e Información de la Comandancia General, para optar al título de Magíster en Comunicación Organizacional en la Universidad Católica Andrés Bello, Caracas. **La información que usted proporcione será de estricto carácter confidencial.**

PRIMERA PARTE:

A continuación se le presentará una serie de proposiciones. En cada una de ellas **marque con una sola X**, usando la escala, la opción que corresponda a su opinión en cada caso. **Responda todas las proposiciones.**

Los valores organizacionales “humildad”, “transparencia”, “preparación” y “elevado compromiso” están contemplados en la filosofía de la Armada.

Considera usted que:

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	En total desacuerdo
1. Han sido bien definidos entre los miembros de la organización.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Han sido bien difundidos entre los miembros de la organización.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Rigen la conducta de sus integrantes.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Están jerarquizados en función de su importancia.	☐	☐	☐	☐	☐
5. En situaciones de crisis que puedan afectar la reputación de la Armada, estos valores serían útiles para definir una estrategia comunicacional.	☐	☐	☐	☐	☐

Cree usted que en la Armada:

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	En total desacuerdo
6. Es importante informar a la opinión pública cuando hay una situación de crisis.					
7. Es importante informar a todos los miembros de la institución en caso de presentarse una situación de crisis.					
8. Existe uniformidad de criterio entre quienes manejan la comunicación en situaciones críticas.					

Cree usted que en la Armada
(Continuación)

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	En total desacuerdo
9. Existen políticas para manejar comunicacionalmente una situación de crisis interna.					
10. Existen políticas para manejar comunicacionalmente una situación de crisis externa.					
11. Se trabaja en equipo para solucionar problemas que puedan afectar nuestra reputación.					
12. Se da respuesta a los medios de comunicación social con mensajes producto de un consenso.					
13. Se evita usar soluciones que en el pasado han dado buenos resultados en casos de emergencia.					
14. Es difícil cambiar viejos esquemas.					
15. Las acciones se basan en las tradiciones.					

SEGUNDA PARTE

A continuación se le presenta una serie de proposiciones y una escala de valores del 1 al 5. **Encierre en un círculo sólo un número**, de acuerdo a su experiencia (Comandante General y Alto Mando Naval) percepción (resto de la muestra) con respecto a cada afirmación propuesta. Recuerde que sus respuestas serán de estricto carácter confidencial y que en la investigación no se presentarán resultados individualizados sino globales. **Responda todas las proposiciones.**

<i>De acuerdo a su experiencia/percepción, la Armada es una organización que:</i>	<i>En total acuerdo</i>				<i>En total desacuerdo</i>
16. Mantiene una conducta ética en el servicio que presta.	1	2	3	4	5
17. Es vigilante ante acciones deshonestas de sus propios miembros.	1	2	3	4	5
18. Considera los principios morales sobre los intereses personales de sus miembros.	1	2	3	4	5
19. Valora el concepto “autofinanciamiento” para asegurar la supervivencia organizacional.	1	2	3	4	5
20. Mantiene el predominio de la ética en el trabajo para lograr la misión de la institución.	1	2	3	4	5
21. Se caracteriza por la solidaridad hacia poblaciones afectadas por calamidades y/o falta de recursos.	1	2	3	4	5
22. Es sensible ante situaciones de deterioro del medio ambiente.	1	2	3	4	5
23. Destina recursos a actividades culturales.	1	2	3	4	5
24. Satisface con su servicio las exigencias materiales de la comunidad.	1	2	3	4	5
25. Satisface con su labor las exigencias psicológicas de la comunidad.	1	2	3	4	5
26. Mantiene una gestión administrativa adecuada.	1	2	3	4	5
27. Mantiene una filosofía de reciprocidad con la población.	1	2	3	4	5
28. Satisface las necesidades materiales de sus miembros.	1	2	3	4	5
29. Enfatiza en el trato respetuoso entre superiores y subalternos.	1	2	3	4	5
30. Enfatiza en el trato respetuoso entre militares y civiles.	1	2	3	4	5

31. Procura condiciones ambientales de trabajo dignas para su personal.	1	2	3	4	5
32. Reconoce las necesidades de estima y reconocimiento de su personal.	1	2	3	4	5
33. Tiende a la disminución de las distancias jerárquicas entre sus miembros.	1	2	3	4	5
34. Se basa en un estilo de dirección orientado a la información.	1	2	3	4	5
35. Participa en convenios de cooperación con organismos de diferentes sectores del Estado.	1	2	3	4	5
De acuerdo a su experiencia/percepción, la Armada es una organización que:	En total acuerdo				En total desacuerdo
36. Participa en actos de carácter profesional con un importante nivel de promoción de la organización.	1	2	3	4	5
37. Pertenecer a agrupaciones internacionales.	1	2	3	4	5
38. Mantiene participación activa con las agrupaciones internacionales a las que pertenece.	1	2	3	4	5
39. Obtiene distinciones y premios por su actuación.	1	2	3	4	5
40. Desarrolla proyectos de innovación que le permitan desarrollarse en el futuro.	1	2	3	4	5

TERCERA PARTE:

A continuación se le presentará una serie de situaciones hipotéticas de crisis que podrían producirse en la Armada. **Marque con una X** quién (o quienes) considera usted que debería (n) ser el (los) vocero(s) ante los medios de comunicación social, en cada uno de los casos. **Puede marcar más de una X, de ser necesario, en cada situación.** **Al terminar diríjase a la derecha de la tabla y pondere las opciones del 1 al 11** colocando como número 1 la que considere que podría afectar en mayor medida la reputación de la institución y así sucesivamente hasta llegar al 11 con la que crea menos importante. **No repita los números.**

Crisis Voceros	Presidente de la República	Ministro de la Defensa	Comandante General	Comandantes de Guarnición	Ponderación del 1 al 11 de acuerdo al orden de importancia
41. Casos administrativos.					
42. Casos de rebelión.					
43. Accidentes en unidades operativas.					
44. Accidentes en unidades administrativas.					
45. Accidentes laborales.					
46. Eventos de origen criminal.					
47. Asuntos jurídicos.					
48. Amenazas anónimas internas a las autoridades de la organización.					
49. Ataques informáticos con virus o hackers.					
50. Despidos masivos de personal.					
51. Epidemias en unidades navales.					

A continuación se le presenta una lista de situaciones hipotéticas que podrían suceder en el entorno externo a la Armada pero que representarían un riesgo para su reputación e imagen, de no ser tratadas adecuadamente ante la opinión pública. **Pondere usted con el número 1 la que considere que podría ser de mayor interés para los medios de comunicación social y así en orden de importancia hasta llegar a la número 10. Por favor no repita los números.**

- | | |
|--|---------------------------------------|
| 52. _____ Conflicto internacional. | 53. _____ Sublevación de otras tropas |
| 54. _____ Magnicidio. | 55. _____ Desastre natural. |
| 56. _____ Guerra civil. | 57. _____ Paro petrolero. |
| 58. _____ Emergencia sanitaria. | 59. _____ Emergencia vial. |
| 60. _____ Contaminación de espacios acuáticos. | 61. _____ Narcotráfico. |

A continuación usted encontrará una serie de personas o grupos de interés con los cuales la Armada tiene contacto como institución del Estado, y a los cuales sería importante atender en casos de crisis. **Identifique usted y pondere del 1 al 14** cuáles serían los interlocutores que podrían resultar claves durante una emergencia, siendo 1 el más importante y 14 el menos. **Por favor no repita los números.**

- | | |
|---|--|
| 62. _____ Presidente de la República. | 63. _____ Ministro de la Defensa. |
| 64. _____ Medios de comunicación privados del Estado. | 65. _____ Medios de comunicación del Estado. |
| 66. _____ Proveedores. | 67. _____ Asamblea Nacional. |
| 68. _____ Ministro de Comunicación e Información. | 69. _____ Personal militar de la Armada. |
| 70. _____ Personal civil de la Armada. | 71. _____ Público en general. |
| 72. _____ Miembros del Poder Ejecutivo. | 73. _____ Organizaciones internacionales. |
| 74. _____ Miembros del Alto Mando Militar de retiro. | 75. _____ Personal en situación de retiro. |

Si usted considera que hay otros públicos o grupos de interés, por favor escríbalos:

CUARTA PARTE:

Ahora se le presenta una serie de medios de comunicación organizacional mediante los cuales la Armada interactúa en forma interna y externa. Indique **con una o varias X**, en cada caso, las condiciones con que cada medio de comunicación podría contribuir en un plan de comunicación para situaciones de crisis. **Previamente, por favor lea el concepto de cada condición:**

Velocidad para enviar y recibir retroalimentación. Inmediatez del medio para transmitir el mensaje a los públicos destino o de éstos al emisor.

Grado de interacción personal. Medida en que el medio permite el acercamiento entre el emisor y el receptor.

Riqueza del lenguaje. Capacidad de transmitir sonidos, imágenes, gestos o tonalidades en función del estímulo del receptor.

Medio Condición	Velocidad para enviar y recibir retroalimentación	Grado de interacción personal	Riqueza del lenguaje
76. Encuentros interpersonales			
77. Comunicación vía telefónica			
78. Comunicaciones escritas (esquelas, memo-rápidos, radiogramas)			
79. Intranet.			
80. Revista Correo de la Armada.			
81. Columna Bitácora de la Armada			
82. Notas de prensa			
83. Página WEB de la Armada			
84. Programa radial Alta Mar			

Usted ha llegado satisfactoriamente al final de este cuestionario. Revise si ha dejado de responder algún ítem y, si es así, por favor hágalo ahora. Muchas gracias por su aporte y confianza. Al concluir la investigación, se le informará acerca de los resultados obtenidos, así como sobre las conclusiones y recomendaciones que resulten de ellos.

Nuevamente gracias por su colaboración.

Anexo B. Ejemplo de comunicación dirigida a los validadores

Caracas, 30 de agosto de 2007.

Msc. Juan Carlos Centeno Maldonado

Profesor de la cátedra Seminario de Investigación

Postgrado en Comunicación Social-UCAB

Con todo respeto me dirijo a usted con el propósito de presentarle la propuesta de instrumento que forma parte del proyecto de investigación titulado “**PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN PARA SITUACIONES DE CRISIS EN LA ARMADA VENEZOLANA. OPORTUNIDAD VISTA BAJO LA PERSPECTIVA DEL PARADIGMA DEL SIGLO XXI**”.

El proyecto investigativo se desarrolla bajo la tutoría del Dr. Antonio Nicolás Rubino y constituye el trabajo especial de grado de quien suscribe para optar a la Maestría en Comunicación Organizacional en la Universidad Católica Andrés Bello.

En tal sentido me permito solicitarle su especial colaboración como validador del instrumento de investigación anexo a la presente, considerando su experiencia en el área de la comunicación organizacional.

Sin más a qué hacer referencia me despido a sus gratas órdenes y esperando contar con su valioso apoyo.

Sandra Jiménez

Lic. en Comunicación Social

Tlf. (Cel) 04168044204/ (Ofic.) 5556312 / (Hab) 4716472

Email: smjimenezg@yahoo.com

sjimenezgonzalez@gmail.com

Anexo C. Formato de validación anexo a la propuesta de instrumento

PROCESO DE COMUNICACIÓN EN LA ARMADA VENEZOLANA Formato de validación

A continuación se le presentan las variables de estudio con sus respectivas definiciones y los ítems que a cada una corresponde. Realice sus observaciones en cuanto a claridad, redacción, pertinencia, entre otros aspectos que considere necesario señalar, así como sus recomendaciones.

PRIMERA VARIABLE: *Incidencia de la cultura organizacional. Influencia de la forma de pensar y hacer las cosas de los miembros de la organización en el desarrollo y aplicación de un plan de comunicación en situaciones de crisis para la Armada venezolana.*

El estudio de esta variable determinará si la cultura de la organización es débil-disfuncional, fuerte-disfuncional, débil-funcional o fuerte-funcional, categorías basadas en el modelo de Andrade (1996).

Ítem 1
Ítem 2
Ítem 3
Ítem 4
Ítem 5
Ítem 6
Ítem 7
Ítem 8
Ítem 9
Ítem 10
Ítem 11
Ítem 12

Ítem 13
Ítem 14
Ítem 15

SEGUNDA VARIABLE: ***Incidencia de la identidad conceptual.*** Influencia de los atributos estratégicos medibles en el proceso de investigación sobre la Armada venezolana, en función de la aplicación de un plan de comunicación en situaciones de crisis para esta institución.

Para definir operacionalmente esta variable se emplearán como indicadores las identidades de Tejada (1992). Para este aparatado se mostrarán dos versiones, una destinada al Alto Mando Naval y oficiales directores del Estado Mayor, en la que se les preguntará *de acuerdo a su experiencia*. El resto de la muestra será diferenciado y se le cuestionará acerca de *su percepción*.

Ítem 16
Ítem 17
Ítem 18
Ítem 19
Ítem 20
Ítem 21
Ítem 22
Ítem 23
Ítem 24
Ítem 25
Ítem 26
Ítem 27
Ítem 28

Ítem 29
Ítem 30
Ítem 31
Ítem 32
Ítem 33
Ítem 34
Ítem 35
Ítem 36
Ítem 37
Ítem 38
Ítem 39
Ítem 40

TERCERA VARIABLE: *Posibles crisis internas y externas. Serie de situaciones adversas factibles de producirse tanto en el entorno interno como externo de la Armada venezolana, que pudieran afectar su reputación e imagen si esta institución no mostrara actuaciones y decisiones acordes a cada caso.*

Los indicadores para esta variable se obtendrán a partir de una auditoría de riesgos interna y externa, de acuerdo al modelo de Vallejo (2001) que propone una metodología de evaluación del entorno de la institución para determinar los aspectos que pueden ser contemplados en un plan para situaciones críticas.

Ítem 41
Ítem 42
Ítem 43
Ítem 44
Ítem 45

Ítem 46
Ítem 47
Ítem 48
Ítem 49
Ítem 50
Ítem 51
Ítem 52
Ítem 53
Ítem 54
Ítem 55
Ítem 56
Ítem 57
Ítem 58
Ítem 59
Ítem 60
Ítem 61
Ítem 62
Ítem 63
Ítem 64
Ítem 65
Ítem 66
Ítem 67

Ítem 68
Ítem 69
Ítem 70
Ítem 71
Ítem 72
Ítem 73
Ítem 74
Ítem 75

CUARTA VARIABLE: *Rol de los medios de comunicación organizacional. Papel que pueden desempeñar los recursos gráficos y audiovisuales propios de la Dirección de Relaciones Institucionales e Información de la Armada en un plan estratégico de comunicación en situaciones de crisis.*

Los indicadores que corresponden a esta variable estarán determinados por la riqueza de los medios de comunicación organizacional, de acuerdo a la metodología que propone Rubino (2002).

Ítem 76
Ítem 77
Ítem 78
Ítem 79
Ítem 80
Ítem 81
Ítem 82
Ítem 83
Ítem 84

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and extend across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Andrade, H (1996) La Comunicación positiva y el entorno organizacional. Razón y Palabra, número 4, año 1, disponible en <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n4/Andrade.html>.

Tejada, L (1992) Un marco teórico y metodológico para la identidad conceptual de las organizaciones. Material aportado por el autor al Msc Max Römer, Maracaibo, Venezuela.

Rubino, A (2002). Medios de Comunicación Organizacionales. Material de apoyo a la cátedra Comunicación Organizacional del postgrado en Comunicación Organizacional, curso marzo-julio 2004, Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Vallejo, C (2001) Conferencia sobre gestión de la comunicación de crisis organizada por la Asociación Paraguaya de Comunicadores Organizacionales. Aula Magna de la Universidad Católica de Asunción. Disponible en: http://www.cird.org.py/peg/modulos/show_info.aspx?guid=10025&pname=Comunicación%20Institucional&purl=cor.

Anexo D. Instrumento validado por los expertos y suministrado a la muestra

COMUNICACIÓN EN LA ARMADA VENEZOLANA

PRIMERA PARTE:

A continuación se le presentará una serie de proposiciones. En cada una de ellas **marque con una sola X**, usando la escala, la opción que corresponda a su percepción. **Responda todas las proposiciones.**

a.- Los valores organizacionales “humildad”, “transparencia”, “preparación” y “elevado compromiso” están contemplados en la filosofía de la Armada. Considera usted que:

<i>Totalmente de acuerdo</i>	<i>De acuerdo</i>	<i>Neutral</i>	<i>En desacuerdo</i>	<i>En total desacuerdo</i>
------------------------------	-------------------	----------------	----------------------	----------------------------

<i>1. Han sido definidos en forma adecuada por la alta jerarquía.</i>	☐	☐	☐	☐	☐
<i>2. Han sido difundidos en forma adecuada entre sus miembros.</i>	☐	☐	☐	☐	☐
<i>3. Regulan la conducta de sus integrantes.</i>	☐	☐	☐	☐	☐
<i>4. Están jerarquizados en función de su importancia.</i>	☐	☐	☐	☐	☐
<i>5. En situaciones de crisis que puedan afectar la reputación de la Armada, estos valores serían útiles para crear una campaña comunicacional.</i>	☐	☐	☐	☐	☐

b.- Cree usted que para la Armada:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	En total desacuerdo
-----------------------	------------	---------	---------------	---------------------

6. Es importante informar a la colectividad en caso de una contingencia.

----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

7. Es importante informar a todos los miembros de la institución en caso de presentarse una situación de crisis.

----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

8. Existe uniformidad de criterio entre quienes manejan la comunicación en situaciones críticas.

----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

9. Existen políticas para manejar comunicacionalmente una situación de crisis interna.

----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

10. Existen políticas para manejar comunicacionalmente una situación de crisis externa.

----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

Cree usted que en la Armada:
(b continuación)

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	En total desacuerdo
-----------------------	------------	---------	---------------	---------------------

11. Se trabaja en equipo para solucionar problemas que puedan afectar la reputación de la institución.

----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

12. Se da respuesta a los medios de comunicación social en situaciones críticas.

----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

13. Se emplean mensajes que en anteriores oportunidades han dado buenos resultados.

----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

14. Las acciones se basan en las tradiciones y no en las necesidades.

----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

SEGUNDA PARTE

A continuación se le presenta una serie de proposiciones y una escala de valores del 1 al 5. **Marque sólo un número en cada una**, de acuerdo a su percepción. **Responda todas las proposiciones.**

<i>a. De acuerdo a su percepción, la Armada es una institución que:</i>	<i>En total desacuerdo</i>				<i>En total acuerdo</i>
<i>15. Mantiene una conducta ética en el servicio que presta.</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>16. Es vigilante ante acciones deshonestas de sus miembros.</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>17. Considera los principios morales sobre los intereses personales de sus miembros.</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>18. Valora el concepto “autofinanciamiento” para asegurar la supervivencia institucional.</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>19. Se caracteriza por la solidaridad hacia poblaciones afectadas por calamidades y/o falta de recursos.</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>20. Es sensible ante situaciones de deterioro del medio ambiente.</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>21. Destina recursos a actividades culturales.</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>22. Colabora en la satisfacción de las necesidades materiales de la comunidad.</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>23. Ofrece bienestar a sus miembros.</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>24. Enfatiza en el trato respetuoso entre superiores y subalternos.</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>25. Enfatiza en el trato respetuoso entre militares y civiles.</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>26. Procura condiciones ambientales de trabajo dignas para su personal.</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>27. Considera las necesidades de reconocimiento de su personal.</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>28. Tiende a la disminución de las distancias jerárquicas entre sus miembros.</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>29. Se basa en un estilo de dirección orientado a la información y al logro comunicativo.</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>

De acuerdo a su percepción, la Armada es una organización que: (continuación)	En total desacuerdo				En total acuerdo
30. Participa en convenios de cooperación con organismos del Estado.	1	2	3	4	5
31. Mantiene participación activa con agrupaciones internacionales.	1	2	3	4	5
32. Desarrolla proyectos de innovación que le permitan desarrollarse en el futuro.	1	2	3	4	5
33. Obtiene distinciones y premios por su actuación.	1	2	3	4	5

TERCERA PARTE:

A continuación se le presentará una serie de situaciones hipotéticas de “escándalos” que podrían producirse en la Armada. Coloque como número 1 el que considere que podría afectar en mayor medida la reputación de la institución y así sucesivamente hasta llegar al número 12 con el que crea menos importante en este sentido. **No repita los números.**

a. Tipo de escándalo	Ponderación del 1 al 12
34. Desfalco administrativo.	
35. Rebelión militar.	
36. Siniestros en unidades operativas.	
37. Siniestros en unidades administrativas.	
38. Fallecimiento de miembros por accidente laboral.	
39. Eventos de origen criminal.	
40. Asuntos jurídicos.	
41. Amenazas anónimas internas a las autoridades de la organización.	
42. Ataques informáticos con virus o hackers.	
43. Epidemias en unidades navales.	
44. Casos de espionaje.	
45. Conducta moralmente inaceptable.	

A continuación se le presenta una lista de situaciones hipotéticas que podrían suceder en el entorno externo a la Armada pero que representarían un riesgo para su imagen, de no ser tratadas adecuadamente. **Pondere usted con el número 1 la que considere que podría afectar en mayor medida la reputación de la institución hasta llegar a la número 8, que le afectaría en menor medida.**

<i>b. Situación externa</i>	<i>Ponderación del 1 al 8</i>
<i>46. Desastre natural.</i>	
<i>47. Paro petrolero.</i>	
<i>48. Incursión guerrillera.</i>	
<i>49. Emergencia sanitaria nacional.</i>	
<i>50. Contingencia marítima.</i>	
<i>51. Contaminación de espacios acuáticos.</i>	
<i>52. Protestas de pescadores.</i>	
<i>53. Conflictos portuarios.</i>	

A continuación usted encontrará una serie de personas o grupos de interés con los que la Armada tiene contacto como institución del Estado, y a los cuales sería importante atender en casos de crisis. **Identifique y pondere del 1 al 13** quiénes serían los interlocutores que podrían resultar claves a favor de la reputación de la institución durante una contingencia, siendo 1 el más importante y 13 el menos. **Por favor no repita los números.**

<i>c. Interlocutor a considerar</i>	<i>Ponderación del 1 al 13</i>
<i>54. Presidente de la República.</i>	
<i>55. Ministro de la Defensa.</i>	
<i>56. Medios de comunicación privados.</i>	
<i>57. Medios de comunicación del Estado.</i>	
<i>58. Proveedores.</i>	
<i>59. Asamblea Nacional.</i>	
<i>60. Ministro de Comunicación e Información.</i>	
<i>61. Personal militar de la Armada.</i>	
<i>62. Personal civil de la Armada.</i>	
<i>63. Público en general.</i>	
<i>64. Miembros del Poder Ejecutivo.</i>	
<i>65. Organizaciones internacionales.</i>	
<i>66. Miembros del Alto Mando Militar.</i>	

CUARTA PARTE:

A continuación se presenta una serie de herramientas de comunicación organizacional, mediante las cuales la Armada interactúa con sus públicos internos y externos. Indique **con una o varias x**, en cada caso, las condiciones con que cada una de ellas podría contribuir en un plan de comunicación para situaciones de crisis. **Previamente, por favor lea el concepto de cada condición:**

1. Inmediatez del medio para transmitir el mensaje a los públicos destino o de éstos al emisor.
2. Medida en que el medio permite el acercamiento entre el emisor y el receptor.
3. Capacidad de transmitir sonidos, imágenes, gestos o tonalidades en función del estímulo del receptor.

Condición	Inmediatez	Acercamiento Emisor-receptor	Capacidad de estimular al receptor
Medio			
67. Encuentros interpersonales.			
68. Comunicación vía telefónica.			
69. Comunicaciones escritas.			
70. Intranet.			
71. Correo Outlook.			
72. Revista Correo de la Armada.			
73. Columna Bitácora de la Armada.			
74. Notas de prensa			
75. Ruedas de prensa.			
76. Página WEB de la Armada			
77. Programa radial Alta Mar			
78. Videos institucionales.			
79. Pendones.			

80.- ¿Qué otras herramientas de comunicación considera usted podría emplear la institución en momentos de contingencia?

Usted ha llegado al final de este cuestionario. Revise si ha dejado de responder algún ítem y, si es así, por favor hágalo ahora. Muchas gracias por su aporte y confianza. Al concluir la investigación, se le informará acerca de los resultados obtenidos, así como sobre las conclusiones y recomendaciones que trasciendan de ellos.

Anexo E. Libro de Códigos del instrumento Comunicación en la Armada. Variable Incidencia de la Cultura Organizacional

Dimensión	Ítem	Puntaje por categoría	Valor cualitativo
Utilidad de los significados compartidos como guías para la acción ante situaciones de crisis	3,5, 8 y 11	TDA= 5 DA= 4 N= 3 ED=2 ETD=1	Func = 5 a 3,5 I = 3.4 a 2.5 Disfunc = 2.4 a 1
Orientación y capacidad de respuesta en situaciones de crisis	6, 7, 9,10 y 12	TDA= 5 DA= 4 N= 3 ED=2 ETD=1	Func = 5 a 3.5 I = 3.4 a 2.5 Disfunc = 2.4 a 1
Importancia que se presta a los valores	1, 2 y 4	TDA= 5 DA= 4 N= 3 ED=2 ETD=1	F = 5 a 3.5 I = 3.4 a 2.5 D = 2.4 a 1
Resistencia al cambio	13,14	TDA=5 DA= 4 N= 3 ED=2 ETD=1	F = 5 a 3,5 I = 3.4 a 2.5 D = 2.4 a 1

Nota. TDA= Totalmente de acuerdo, DA= De acuerdo, N= Neutro, ED= En desacuerdo, ETD= En total desacuerdo, Func= Funcional, I= Intermedia, Disfunc= Disfuncional, F= Fuerte, D=Débil.

Anexo F. Libro de Códigos del instrumento Comunicación en la Armada. Variable Incidencia de la Identidad Conceptual

Dimensión	Ítem	Puntaje por categoría	Valor cualitativo
Identidad Axiológica	15,16,17	ETA= 5 2ª opción= 4 3ª opción= 3 4ª opción= 2 ETD= 1	E = 5 a 3.5 I = 3.4 a 2.5 D = 2.4 a 1
Identidad Social	19,20,21,22	ETA=5 2ª opción= 4 3ª opción= 3 4ª opción= 2 ETD= 1	E = 5 a 3.5 I = 3.4 a 2.5 D = 2.4 a 1
Identidad Administrativa	23,24,25,26, 27,28	ETA= 5 2ª opción= 4 3ª opción= 3 4ª opción= 2 ETD= 1	E = 5 a 3.5 I = 3.4 a 2.5 D = 2.4 a 1
Identidad Institucional	18,29,30, 31	ETA= 5 2ª opción= 4 3ª opción= 3 4ª opción= 2 ETD= 1	E = 5 a 3.5 I = 3.4 a 2.5 D = 2.4 a 1
Identidad Técnica	32,33	ETA: 5 2ª opción: 4 3ª opción: 3 4ª opción: 2 ETD: 1	E = 5 a 3.5 I = 3.4 a 2.5 D = 2.4 a 1

Nota. ETA= En total acuerdo, ETD= En total desacuerdo, E= Excelente, I= Intermedia, D= Deficiente.

Anexo G. Libro de Códigos del instrumento Comunicación en la Armada. Variable Posibles Crisis Internas y Externas

Dimensión	Ítem	Puntaje por categoría	Valor Cualitativo
Escándalos Institucionales	34 al 45	1=12 2=11 3=10 4= 9 5= 8 6= 7 7= 6 8= 5 9= 4 10= 3 11= 2 12= 1	MR= 12 a 8.5 RI= 8.4 a 4.5 mR= 4.4 a 1
Situaciones Externas	46 al 53 (OD) 47,48,50,52 y 53 (OP) 46, 49 y 51 (OPADN)	1= 8 2= 7 3= 6 4= 5 5= 4 6= 3 7= 2 8= 1	MR= 8 a 6.5 RIA= 6.4 a 4.5 RIB= 4.4 a 2.5 mR= 2.4 a 1
Interlocutores a Considerar	54 al 66	1= 13 2= 12 3= 11 4= 10 5= 9 6= 8 7= 7 8= 6 9= 5 10= 4 11= 3 12= 2 13= 1	GPmI= 13 a 8.5 GPmEl= 8.4 a 4.5 GPmI= 4.4 a 1

Nota. OD= Objetivo Defensa, OP= Objetivo Policía, OPADN= Objetivo Participación Activa en el Desarrollo Nacional, MR= Mayor Riesgo, RI= Riesgo Intermedio, mR= Menor Riesgo, RIA= Riesgo Intermedio Alto, RIB= Riesgo Intermedio Bajo, GPmI= Grupo o Persona de Mayor Interés, GPmEl= Grupo o Persona de Mediano Interés, GPmI= Grupo o Persona de Menor Interés.

Anexo H. Libro de Códigos del instrumento Comunicación en la Armada. Variable Efectividad de los Medios de Comunicación Organizacional

Dimensión	Ítem	Puntaje por categoría	Valor Cualitativo
Encuentros interpersonales	67	1=1 2=2 3=3	AR= 3 a 2.5 MR= 2.4 a 1.8 BR= 1.7 a 1
Comunicación vía telefónica	68	1=1 2=2 3=3	AR= 3 a 2.5 MR= 2.4 a 1.8 BR= 1.7 a 1
Comunicaciones escritas	69	1=1 2=2 3=3	AR= 3 a 2.5 MR= 2.4 a 1.8 BR= 1.7 a 1
Intranet	70	1=1 2=2 3=3	AR= 3 a 2.5 MR= 2.4 a 1.8 BR= 1.7 a 1
Correo Outlook	71	1=1 2=2 3=3	AR= 3 a 2.5 MR= 2.4 a 1.8 BR= 1.7 a 1
Revista Correo de la Armada	72	1=1 2=2 3=3	AR= 3 a 2.5 MR= 2.4 a 1.8 BR= 1.7 a 1
Columna Bitácora de la Armada	73	1=1 2=2	AR= 3 a 2.5

		3=3	MR= 2.4 a 1.8 BR= 1.7 a 1
Notas de prensa	74	1=1 2=2 3=3	AR= 3 a 2.5 MR= 2.4 a 1.8 BR= 1.7 a 1
Ruedas de prensa	75	1=1 2=2 3=3	AR= 3 a 2.5 MR= 2.4 a 1.8 BR= 1.7 a 1
Página web	76	1=1 2=2 3=3	AR= 3 a 2.5 MR= 2.4 a 1.8 BR= 1.7 a 1
Programa Alta Mar	77	1=1 2=2 3=3	AR= 3 a 2.5 MR= 2.4 a 1.8 BR= 1.7 a 1
Videos institucionales	78	1=1 2=2 3=3	AR= 3 a 2.5 MR= 2.4 a 1.8 BR= 1.7 a 1
Pendones	79	1=1 2=2 3=3	AR= 3 a 2.5 MR= 2.4 a 1.8 BR= 1.7 a 1

Nota. AR= Alta Riqueza, MR=Mediana Riqueza, BR=Baja Riqueza.

Anexo I. Esquela adjunta al instrumento

Caracas, 12 de marzo de 2008.

Ciudadano capitán de navío

[Se omite intencionalmente el nombre]

Director de Seguridad y Desarrollo de la Armada

Su despacho.-

Me es grato dirigirme a usted con el propósito de solicitarle muy respetuosamente su apoyo en cuanto a que forme parte de una muestra de expertos que tienen o han tenido bajo su responsabilidad la política comunicacional y/o la vocería de la Armada venezolana ante la colectividad.

*El cuestionario adjunto contiene una serie de ítems, cuyas respuestas serán base para el desarrollo del proyecto investigativo titulado “**PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN PARA SITUACIONES DE CRISIS EN LA ARMADA VENEZOLANA. OPORTUNIDAD VISTA BAJO LA PERSPECTIVA DEL PARADIGMA DEL SIGLO XXI**”, que será presentado por quien suscribe para optar al título de Magíster en Comunicación Organizacional en la Universidad Católica Andrés Bello, en Caracas.*

La información que usted proporcione será de estricto carácter confidencial. El tiempo máximo estimado para responder es de 1 hora y el cuestionario será recolectado por mi persona en 3 días laborables, a partir de la presente fecha. En esta investigación no se presentarán resultados individualizados sino globales.

Agradecida de antemano por su colaboración.

Lic. Sandra Jiménez

Comunicadora Social

CI 6.309.848

Email:smjimenezg@yahoo.es

PD. Se adjunta comunicación en la que el vicealmirante [se omite el nombre en este anexo por preservar la identidad del oficial], comandante general de la Armada Bolivariana, da acción a mi solicitud de apoyo para el desarrollo del proyecto de investigación.

SJG/sjg.

Anexo J. Solicitud de permiso al Comandante General de la Armada para el desarrollo del proyecto y aplicación de la encuesta

Caracas, 9 de junio de 2007.

**Ciudadano vicealmirante
Comandante General de la Armada Bolivariana
Su despacho.-**

Muy respetuosamente me dirijo a usted con el propósito de participarle que

DE: Director de Ayudantía General de la Armada PARA: LIC. SANDRA
JIMÉNEZ

ASUNTO: Información

*actualmente desarrollo el proyecto investigativo titulado “**PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN PARA SITUACIONES DE CRISIS EN LA ARMADA VENEZOLANA. OPORTUNIDAD VISTA BAJO LA PERSPECTIVA DEL PARADIGMA DEL SIGLO XXI**”, tesis que presentaré, Dios mediante, para optar al título de Magíster en Comunicación Organizacional en la Universidad Católica Andrés Bello, en Caracas.*

El propósito de esta investigación es crear un modelo que permita minimizar los efectos de situaciones atípicas que puedan afectar la reputación de la Armada y la identidad de sus miembros. La intención es que los resultados de este estudio puedan ser, en un futuro, elevados a instancias superiores, de manera que el plan llegue a ser aplicado en la Fuerza Armada Bolivariana, tomando a nuestro componente como institución piloto.

En tal sentido me permito solicitar su apoyo en cuanto a que forme parte de una muestra de expertos que tienen o han tenido bajo su responsabilidad la política comunicacional de la Armada venezolana y, por otra parte, deseo esté en cuenta de que una serie de profesionales militares y civiles han sido igualmente seleccionados para este fin, por lo que, con su respetable permiso, les suministraré el cuestionario que servirá de instrumento base para la investigación y cuyos resultados finales se presentarán en forma global y nunca particularizada.

Convencida de su apoyo y agradeciendo de antemano el interés que pueda surgir de su parte por este estudio.

Siempre a sus órdenes.

**Lic. Sandra Jiménez
Comunicadora Social
CI 6.309.848**

Anexo K. Aprobación del desarrollo de la investigación por parte del Comandante General de la Armada

MEMO - RÁPIDO

NR: (Se omite intencionalmente el número de la comunicación)

FECHA: 1 5 JUN 2007 CLASIFICACION: NO
CLASIFICADO

1. Cumpliendo orden del Ciudadano Vicealmirante Comandante General de la Armada, se informa que ha sido debidamente aprobado, lo contenido en su comunicación fechada el 09FEB07, a través de la cual solicita apoyo para desarrollar el Proyecto investigativo titulado " PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN PARA SITUACIONES DE CRISIS EN LA ARMADA VENEZOLANA. OPORTUNIDAD VISTA BAJO LA PERSPECTIVA DEL PARADIGMA DEL SIGLO XXI".

Capitán de Navío

(Se omite
firma
intencionalmente])

(Se omiten iniciales
intencionalmente])
151330Q JUN 07

Anexo L. Manual de Normas y Procedimientos para el Abordaje Comunicacional de Crisis en la Armada Venezolana

MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA DEFENSA COMANDANCIA GENERAL DE LA ARMADA

CARTA DE PROMULGACIÓN

DE: Comandante General de la Armada.
PARA: Todas las unidades y establecimientos navales.
ASUNTO: Promulgación del Manual de Normas y Procedimientos para el Abordaje Comunicacional de Crisis en la Armada Venezolana.

PROPÓSITO:

Establecer las normas y procedimientos en la ejecución de las principales funciones asignadas al Comité Naval para el Abordaje Comunicacional de Situaciones de Crisis en la Armada Venezolana.

DEROGACIÓN:

Ninguna.

VIGENCIA:

Esta publicación entra en vigencia a partir de su distribución oficial, y deberá ser revisada anualmente a fin de actualizar los procedimientos, considerando las necesidades reales de la Armada para el momento.

DISTRIBUCIÓN:

Efectuar de acuerdo a la lista de las unidades que intervienen, incluidas en este manual, y a los procedimientos de publicaciones vigentes.

INSTRUCCIONES ESPECIALES:

Cualquier cambio u observación a este manual debe ser consignado de acuerdo a la Directiva de Normas y Procedimientos para la Creación y Modificación de Manuales de Normas y Procedimientos de Unidades y Establecimientos Navales (DIR-NP-CGA-0001-A).

Caracas, [fecha de promulgación]

[Firma del Comandante General de la Armada]

CAPITULO I

NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ABORDAJE COMUNICACIONAL DE SITUACIONES DE CRISIS EN LA ARMADA VENEZOLANA

SECCIÓN 1 INTRODUCCIÓN

Objetivo General:

Definir las normas y procedimientos que regulen cada una de las actividades a realizar por el Comité Naval para el Abordaje Comunicacional de Situaciones de Crisis en el desempeño de sus funciones.

CAPITULO II MARCO LEGAL

SECCIÓN 1 INSTRUMENTOS LEGALES

El Manual de Normas y Procedimientos para el Abordaje Comunicacional de Crisis en la Armada Venezolana tendrá como marco legal los siguientes instrumentos:

- a.- Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela.
- b.- Ley Orgánica de Seguridad de la Nación.
- c.- Ley Orgánica de la Fuerza Armada Nacional.
- d.- Ley Orgánica sobre Estados de Excepción.
- e.- Código Orgánico de Justicia Militar.
- f.- Código Orgánico Procesal Penal.
- g.- Ley de Responsabilidad Social en Radio y Televisión.
- h.- Concepción Estratégica de la Armada 2008. Construyendo lo Social.
- i.- Taller de Alto Nivel Nuevo Mapa Estratégico Operacional 2004.

CAPÍTULO III
COMITÉ NAVAL PARA EL ABORDAJE COMUNICACIONAL
DE SITUACIONES DE CRISIS EN LA ARMADA VENEZOLANA

SECCIÓN 1
FUNCIONES GENERALES

La responsabilidad primordial de este comité será concentrarse en los aspectos claves, dirigir las acciones que deban tomarse para responder y, en última instancia, controlar la crisis a la que la institución se enfrente. No deberá limitarse a decisiones generales sino asumir la responsabilidad de ejecutar acciones, de acuerdo a las responsabilidades que para cada uno de los miembros está contemplada en este manual.

SECCIÓN 2
MIEMBROS

Los miembros del Comité Naval Para el Abordaje Comunicacional de Situaciones de Crisis en la Armada Venezolana serán quienes ocupen los siguientes cargos:

- a.- Comandante General de la Armada.
- b.- Segundo Comandante.
- c.- Comandantes de las ocho zonas navales (Occidente, Oriente, Centro, Amazonas, Apure, Orinoco, Atlántico y Lago de Maracaibo).
- d.- Director de Relaciones Públicas e Información (o Director de Gestión Comunicacional).
- e.- Jefe de la División de Información y Medios (o División de Operaciones de Información Pública).

Cada uno de estos integrantes del comité deberá designar un suplente, completamente preparado para desempeñar su papel en caso que sea necesario. Igualmente se integrarán otras personas que el comité considere claves, dependiendo de cada situación en particular.

SECCIÓN 3
RESPONSABILIDADES

Comandante General. Presidente del comité.

Funciones:

- a.- Asumir la responsabilidad de la gestión de la crisis, incluyendo la decisión sobre su grado, las prioridades de acción y la distribución de los recursos.
- b.- Mantener informados al Presidente de la República y al Ministro del Poder Popular para la Defensa acerca de la situación que amenace la reputación de la

institución, así como proponerles la orientación que deberá dársele ante los medios de comunicación social y solicitarles autorización para ofrecer información.

c.- Actuar como portavoz hacia los públicos internos y externos, así como realizar acciones personales en nombre de la institución.

d.- Representar a la Armada ante las figuras, instituciones y organizaciones con las cuales sea necesario efectuar coordinaciones ante la situación que amenace la reputación del componente.

e.- Hacer cumplir el presente manual, así como ordenar al Director del Riesgo de la Reputación su revisión y actualización periódica.

Segundo comandante. Vicepresidente del comité.

Funciones:

a.- Representar al presidente del comité en caso de su ausencia y cumplir las funciones a él asignadas en este manual.

b.- Controlar la interacción entre el equipo de gestión de crisis y las funciones de apoyo de la institución.

c.- Asegurar la información adecuada y el funcionamiento de la institución en tiempo de crisis.

d.- Asumir la responsabilidad de mantener un registro continuo de los eventos sucedidos durante la crisis y junto al Director del Riesgo de la Reputación formular hipótesis y crear escenarios.

Comandantes de las ocho zonas navales. Delegados locales.

Funciones:

a.- Con apoyo de su equipo de comunicadores organizacionales, revisar constantemente la información publicada en los medios de comunicación regionales a los cuales corresponda la cobertura en su área de acción y alertar inmediatamente a los miembros del comité sobre la existencia de situaciones que podrían afectar la reputación de la institución.

b.- Desarrollar escenarios e hipótesis en base a la situación detectada y proponer al comité de crisis la orientación adecuada.

c.- Fungir como voceros previa autorización del Presidente del Comité o su sustituto ante los medios de comunicación social y otros públicos externos a los cuales se determine sea necesario informar.

d.- Establecer contacto con sus públicos internos para mantenerlos informados y aliados ante determinada situación.

e.- Revisar periódicamente este manual y proponer al comité de crisis su modificación.

*Director de Relaciones Públicas e Información (o de Gestión Comunicacional).
Director del Riesgo de la Reputación.*

Funciones:

- a.- Asumir la responsabilidad de todas las actividades de comunicación interna y externa.
- b.- Mantener la comunicación constante con los ministerios del Poder Popular para la Comunicación y para la Defensa para conocer los lineamientos comunicacionales emanados del Presidente de la República, así como procurar la interrelación con los diferentes grupos de interés para obtener la información pertinente para asesorar al equipo en cuanto a la decisión a tomar frente a una situación que afecte la reputación de la institución.
- c.- Atender la demanda de los medios de comunicación social y programar el empleo de cada uno de ellos dependiendo de su tipo, orientando al vocero principal o voceros designados acerca del mensaje a difundir y cuidando los aspectos de comunicación, tanto verbal como no verbal.
- d.- Proporcionar continuamente información actualizada al equipo sobre el desarrollo de la crisis, incluyendo en la medida de lo posible las percepciones externas sobre la eficiencia de la dirección.
- e.- Evaluar los escenarios e hipótesis que aporten los delegados locales, así como sus propuestas de posición ante la situación para ofrecer orientación al equipo.
- f.- Gestionar las funciones de apoyo del propio equipo.
- g.- Mantener actualizada y en funcionamiento la sala de crisis.
- h.- Evaluar las propuestas de modificación del presente manual y efectuar las actualizaciones pertinentes que decida el equipo.

Jefe de la División de Información y Medios o de Operaciones de Información Pública. Asesor Comunicacional.

Funciones:

- a.- Realizar todos los contactos externos necesarios.
- b.- Proporcionar informes sobre aspectos generales de la crisis.
- c.- Recordar al equipo las prioridades y ética de la institución.
- d.- Fungir como secretario del equipo de crisis.
- e.- Asistir al Director del Riesgo de la Reputación.
- f.- Coordinar y dirigir la labor de los comunicadores organizacionales de la División de Información y Medios de la DIRP.

SECCIÓN 4

SALA DE CRISIS

Las reuniones del comité se producirán en lo posible en la sala de crisis que estará dispuesta en un área fuera de la Comandancia General de la Armada y cuya ubicación estratégica quedará a criterio del presidente del comité.

El espacio que se destine como sala de crisis deberá poseer todos los medios físicos que proporcionen facilidades para conseguir y transmitir información tales como:

- a.- Computadores con programas para escritura y diseño de páginas web, Internet e Intranet.

- b.- Aparatos telefónicos, celulares móviles, números telefónicos y direcciones electrónicas de medios de comunicación.
- c.- Listados de hipótesis, escenarios, flujogramas y otras herramientas como análisis PEST y DOFA que faciliten la ejecución de decisiones con celeridad.
- d.- Otros que solicite el comité de crisis.

CAPÍTULO IV

ELABORACION Y PROYECCIÓN DE CONTENIDOS

ANTE LA PROXIMIDAD DE SITUACIONES DE CRISIS

SECCIÓN 1

RECOMENDACIONES GENERALES

El Comité Naval Para el Abordaje Comunicacional de Situaciones de Crisis en la Armada Venezolana debe partir de las siguientes recomendaciones generales ante la proximidad de una crisis:

- a.- Será siempre necesario tomar la iniciativa para controlar los temas que afecten la reputación de la institución.
- b.- El comité deberá en todo momento adoptar una política de transparencia.
- c.- No deberá darse preferencia a la comunicación, sino primeramente encontrar la salida a la crisis.
- d.- Se dará atención a la coherencia de los mensajes en el tiempo, organizando los balances de información en cada etapa de la crisis.
- e.- Será necesario que la comunicación evolucione desde la óptica del fin de la crisis.
- f.- Es vital usar la diplomacia.
- g.- Debe siempre concederse prioridad a los miembros de la institución. Es necesario mantener al personal informado para evitar que se constituya en un nuevo problema.

SECCIÓN 2

LINEAMIENTOS CULTURALES PARA

LA ELABORACIÓN DE CONTENIDOS

- a.- Todo contenido que se elabore como argumento durante una situación fuera de rutina deberá sostenerse sobre los valores organizacionales contemplados en la filosofía de la Armada, como pilares para el cumplimiento de su misión y objetivos estratégicos.
- b.- Los mensajes que se dirijan a los públicos internos deben hacer énfasis en la importancia de fortalecer aún más su motivación y compromiso con la institución.
- c.- Los contenidos deben ser producto del criterio consensuado entre los responsables de la comunicación en situaciones críticas y estar dirigidos tanto a civiles como militares en sus diferentes rangos.

SECCIÓN 3
LINEAMIENTOS IDENTITARIOS
PARA LA PROYECCIÓN DE CONTENIDOS

- a.- En situaciones críticas deberá emplearse como recurso primordial para resguardar la reputación de la Armada su presencia en ámbitos benéficos más allá de su misión.
- b.- En segundo término se emplearán los valores morales y profesionales que profesa la institución como atributo de peso en situaciones crisis.
- c.- El reconocimiento del hombre como eje de la institución será otro de los argumentos que se proyectarán ante situaciones que amenacen la reputación de la Armada.
- d.- La calidad del servicio que la institución presta y su apertura hacia otras organizaciones será en orden de importancia otra de las manifestaciones institucionales a emplear para resguardar la reputación de la Armada.

CAPITULO V
TRATAMIENTO DE SITUACIONES FUERA DE RUTINA

SECCIÓN 1
LA RESPONSABILIDAD DE DECLARAR LA CRISIS

La responsabilidad de declarar a la institución en situación de crisis debe estar restringida al Comandante General de la Armada y al Director de Relaciones Públicas e Información o de Gestión Comunicacional, o en su ausencia a sus correspondientes sustitutos. El cumplimiento de este criterio evitará falsas alarmas y caos innecesarios que puedan afectar la reputación de la organización.

SECCIÓN 2
CLASIFICACIÓN DE LAS SITUACIONES SEGÚN EL RIESGO
PARA LA REPUTACIÓN INSTITUCIONAL

Entre las situaciones de *orden interno* que pueden afectar la reputación de la institución se consideran de *mayor riesgo* las siguientes:

- a.- Rebelión militar.
- b.- Desfalco administrativo.
- c.- Espionaje militar.

Como de *riesgo intermedio* se ubican:

- a.- Siniestros en unidades operativas.
- b.- Eventos de origen criminal.
- c.- Siniestros en unidades administrativas.
- d.- Conducta moralmente inaceptable.

- e.- Fallecimiento de miembros por accidente laboral.
- f.- Epidemias en unidades navales.
- g.- Asuntos jurídicos.

De *menor riesgo* son las siguientes:

- a.- Amenazas anónimas internas a las autoridades de la organización.
- b.- Ataques informáticos con virus o hackers.

Las *situaciones externas* que pueden afectar la reputación de la institución se clasifican de la siguiente forma:

Entran en la clasificación *riesgo intermedio alto*:

- a.- Contingencia marítima.
- b.- Incursión guerrillera.
- c.- Paro petrolero.
- d.- Desastre natural.
- e.- Contaminación de los espacios acuáticos.

Como de *riesgo intermedio bajo* se consideran:

- a.- Conflicto portuario.
- b.- Emergencia sanitaria nacional.

Como de *menor riesgo* se consideran:

- a.- Protestas de pescadores.

Sin embargo el Comandante General de la Armada y el Director de Relaciones Públicas e Información o de Gestión Comunicacional o sus respectivos sustitutos tendrán la potestad de evaluar cada situación en particular y el riesgo que represente para la reputación de la institución en su debido momento.

SECCIÓN 3 **CLASES DE ALERTA**

El comité de crisis tendrá la potestad de determinar, de acuerdo a la información que se recabe, el tipo de alerta que cada situación amerite de la siguiente forma:

Alerta Amarilla. Supone la identificación de un *riesgo* puntual para la reputación de la institución. En este caso, el comité puede apoyarse en las situaciones tipo presentadas en el apartado anterior de este manual y reconocer en forma temprana la existencia de una situación que puede convertirse en amenaza para la reputación de la institución, de manera que pueda actuar para minimizar su impacto.

Alerta Naranja. Supone la identificación de una *amenaza* puntual para la reputación de la institución, es decir, un riesgo que se hace evidente puesto que se produce la situación en cuestión y es conocida por los públicos internos y externos.

Alerta Roja. Supone la determinación de una *crisis* puntual para la reputación de la institución.

SECCIÓN 4

CLASIFICACIÓN DE LOS GRUPOS O PERSONAS DE INTERÉS

Las figuras del entorno externo e interno de la Armada que intervienen en los diferentes procesos de responsabilidad del Comité de Abordaje Comunicacional de Crisis son las siguientes:

Grupo normativo:

Sus miembros proveen la autoridad para el funcionamiento de la Armada y establecen las regulaciones a través de las cuales se desenvuelve la institución. Son los siguientes en orden de interés:

- a.- Presidente de la República.
- b.- Consejo de Defensa de la Nación, incluyendo el Centro de Evaluación Estratégica, Sala de Situación del Presidente de la República y Centro de Políticas y Estrategias.
- c.- Consejo de Estado, que incluye al Vicepresidente de la República, cinco miembros designados por el Presidente de la República, uno del Tribunal Supremo de Justicia y un gobernador designado por el conjunto de mandatarios estatales.
- d.- Ministro del Poder Popular para la Defensa, MD, incluyendo a la Junta Superior de la Fuerza Armada Nacional, al Comando Estratégico Operacional y Estado Mayor Conjunto.
- e.- Ministro del Poder Popular para la Comunicación y la Información, Minci.
- g.- Otras instituciones y organismos reguladores con los que corresponda efectuar coordinaciones.

Grupo funcional:

Recurso humano de la institución, gracias al cual es posible su desenvolvimiento y el cumplimiento de su misión. Estos grupos, en orden de interés, son los siguientes:

- a.- Personal militar de la Armada.
- b.- Personal civil de la Armada.

Grupo de difusión:

Son interlocutores que prestan atención especial a la institución cuando les corresponde proteger sus derechos y los de otras personas.

- a.- Medios de comunicación del Estado.
- b.- Medios de comunicación privados.
- c.- Público en general.

- d.- Organizaciones internacionales.
- e.- Proveedores.

SECCIÓN 5

MEDIOS DISPONIBLES PARA LA DIFUSIÓN DE INFORMACIÓN

El comité de crisis deberá seleccionar por consenso, entre las herramientas disponibles, los medios a emplear de acuerdo a su efectividad y según el riesgo que represente determinada situación para la reputación de la institución, tomando en consideración que no sólo es importante la presentación de los argumentos y de los hechos, sino la forma cómo se exhiben, así como a quién y cuándo se presentan.

Las herramientas, en orden de mayor a menor efectividad, se presentan como sigue:

- a) Ruedas de prensa.
- b) Entrevistas televisadas.
- c) Entrevistas radiales (incluyendo el espacio radial de la Armada Alta Mar en Tiuna 101.9 FM).
- d) Página web de la Armada.
- e) Videos institucionales.
- f) Encuentros grupales.
- g) Comunicación vía telefónica.
- h) Comunicaciones escritas.
- i) Correo de la Armada.
- j) Notas de prensa.
- k) Bitácora de la Armada.
- l) Mensajes pre arreglados.
- m) Comunicados oficiales.

Aunque los públicos internos son también interlocutores y usuarios (según sea el caso) de las herramientas anteriores, para ellos serán de uso exclusivo las siguientes:

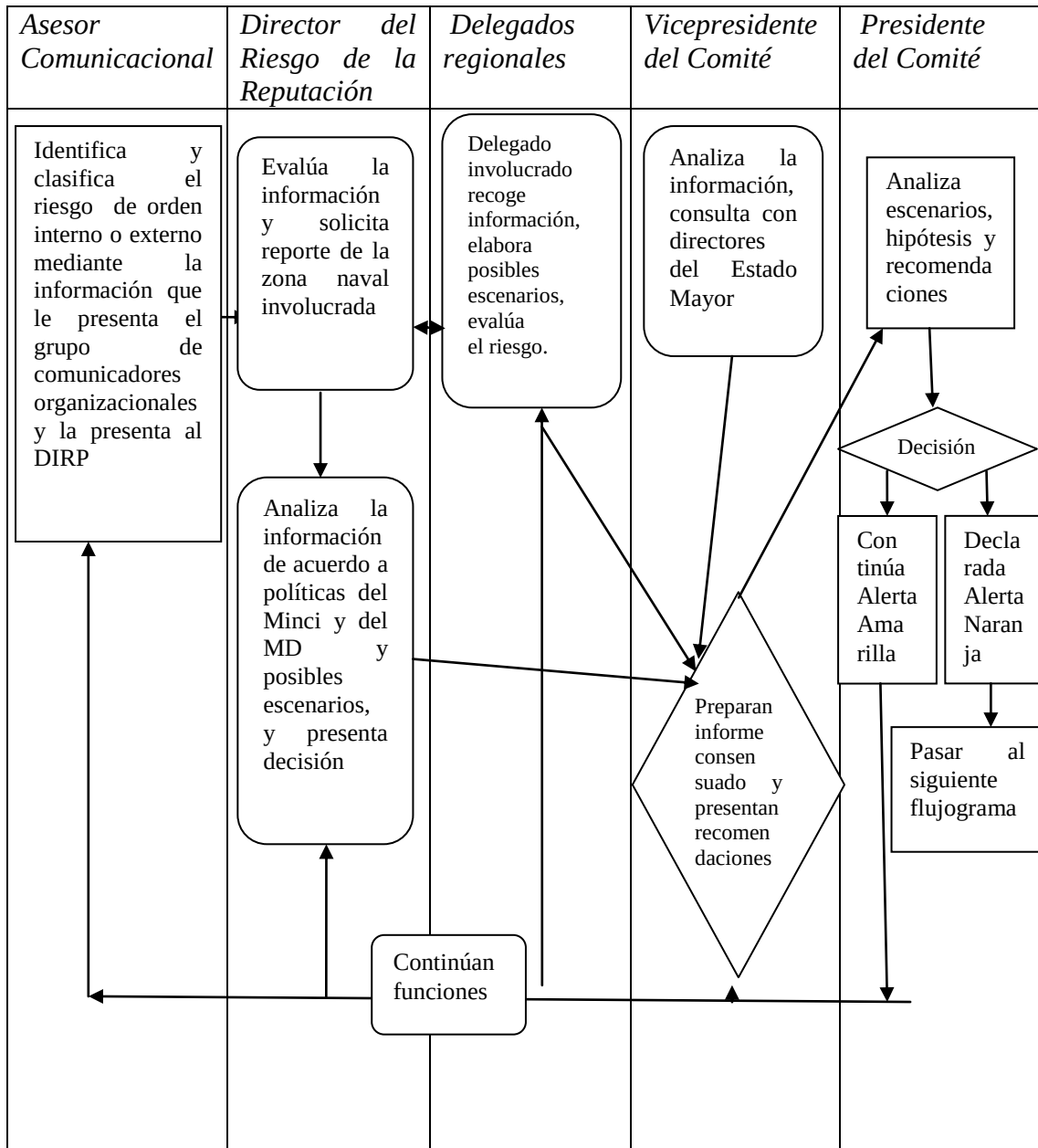
- a) Intranet.
- b) Comunicación vía Outlook.
- c) Pendones.

El equipo de crisis deberá ser propulsor de la optimización de las herramientas existentes, así como de la creación de nuevos y de la evaluación de opciones foráneas que provean la facilidad de que la información fluya en situaciones de alteración de la rutina.

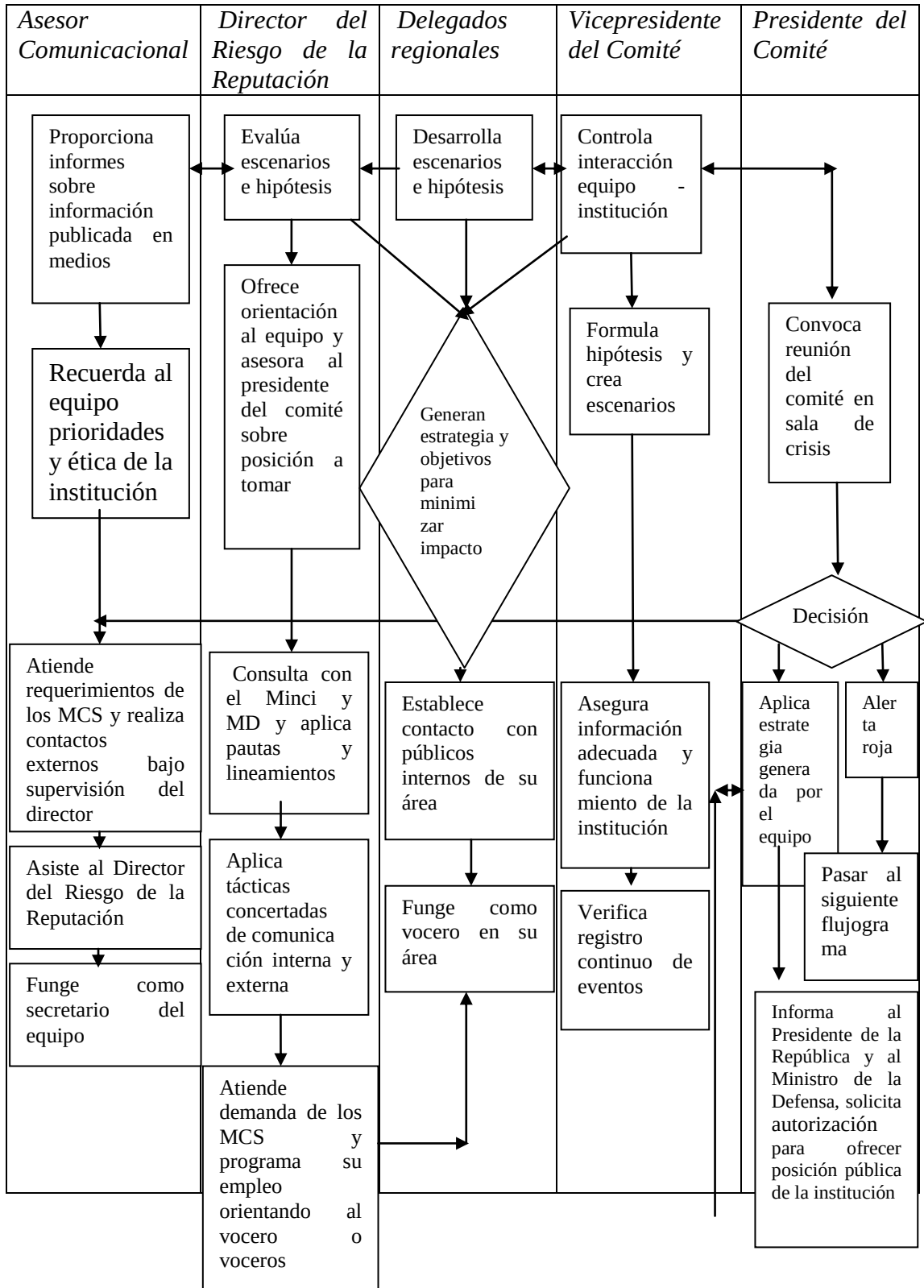
SECCIÓN 6
PROCEDIMIENTO DE ACUERDO AL TIPO DE ALERTA

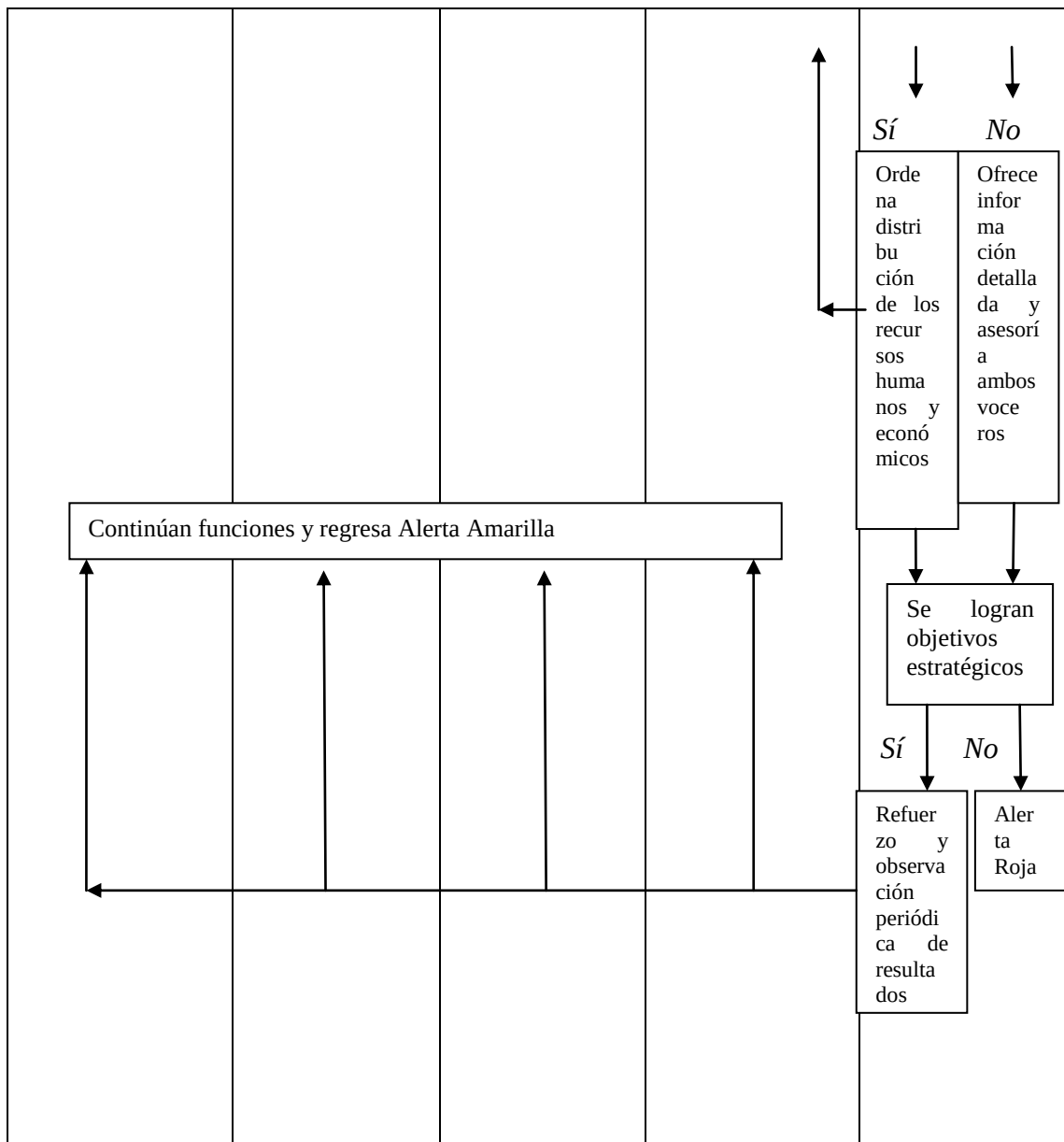
Procedimiento para Alerta Amarilla. Estado de Riesgo.

Flujograma:



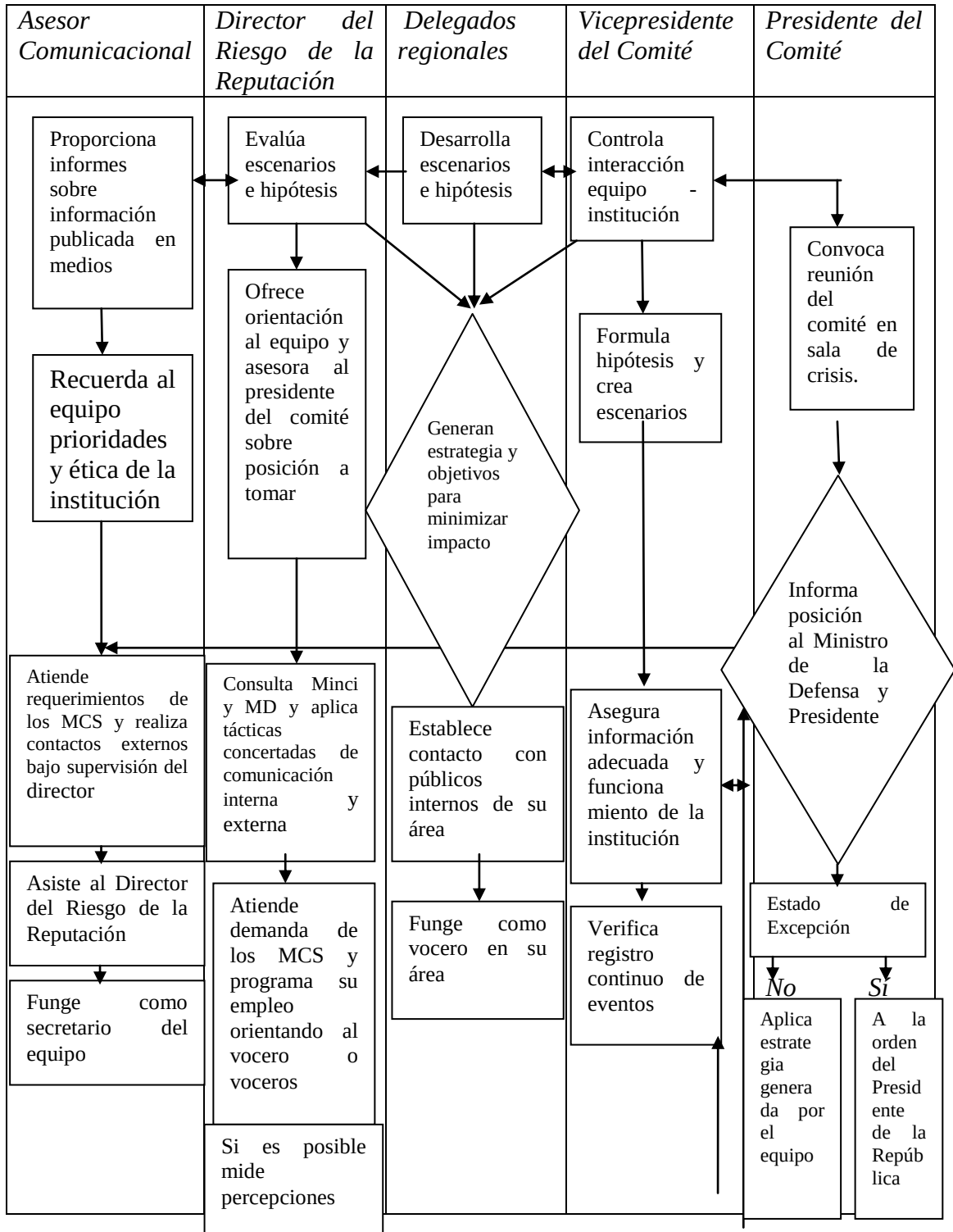
Procedimiento para Alerta Naranja. Estado de Amenaza.
Flujograma:

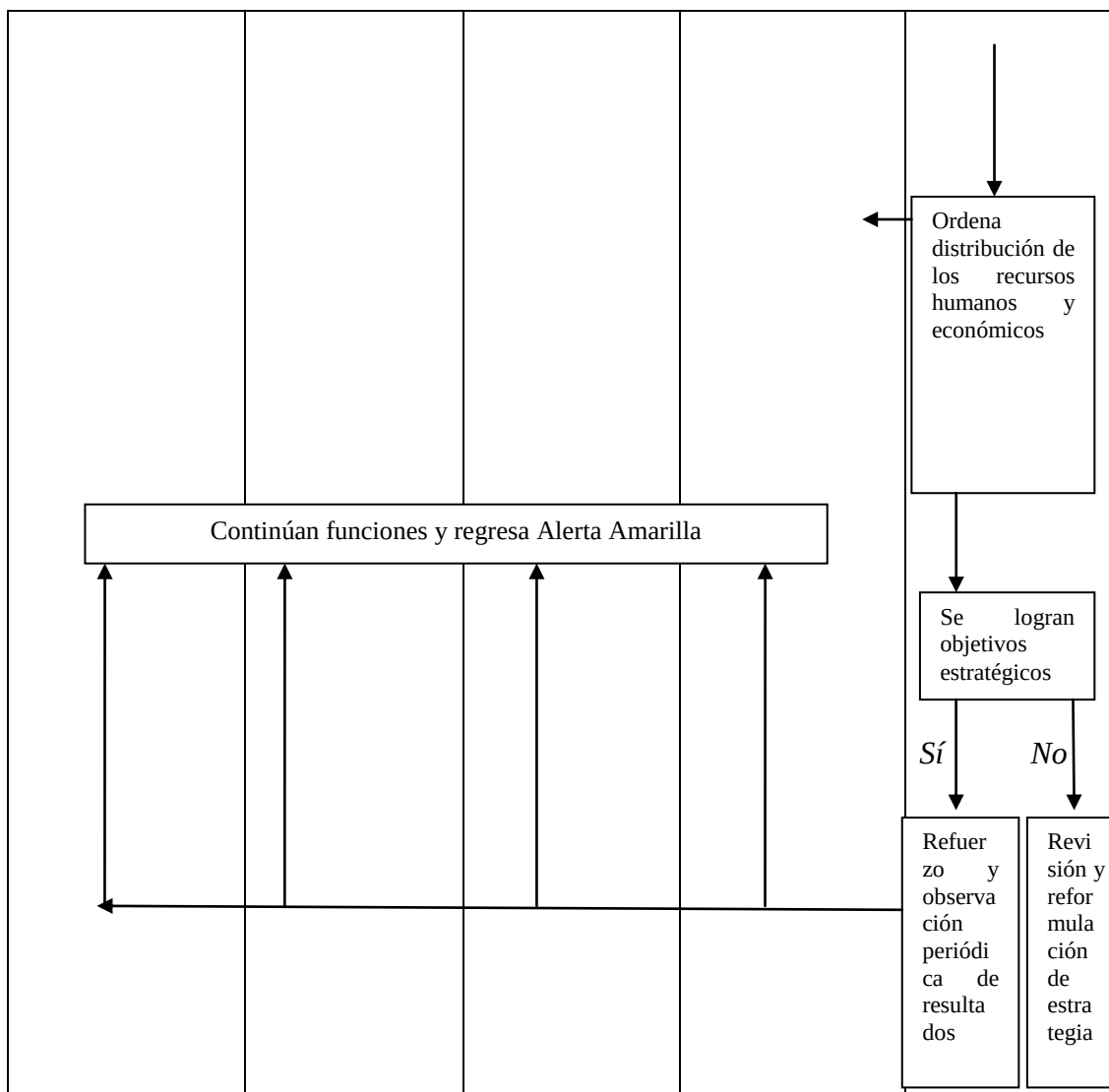




Procedimiento para Alerta Roja. Estado de Crisis.

Flujograma:





CAPÍTULO VII

LISTADOS DE INTERÉS

a.- *De localización de responsables. (Listado de nombres y posiciones de todos los miembros del equipo, del personal de apoyo y de los suplentes. Incluye números de teléfono, así como otro tipo de información que facilite el contacto).*

c.- *De acción. (Listas en las que figuren las funciones claves que no juegan un papel de apoyo directo, pero que pueden verse involucradas y expuestas a sus efectos, como por ejemplo la central telefónica de la institución).*

d.- *De contactos. (Abarcará contactos internos y externos, incluyendo a los medios de comunicación social).*

- e.- De equipamiento. (Listado completo de recursos técnicos y materiales en general que necesitan los miembros del equipo para cumplir sus funciones)*
- f.- De escenarios y posiciones preparadas. (Se desprenderán de la aplicación del Programa de Gestión del Riesgo de la Reputación y del trabajo en equipo que se logre en Alerta Amarilla)*
- g.- Registro de alteraciones consensuadas que logre el equipo y que puedan trascender para facilitar el trabajo a quienes corresponda reemplazarlo en funciones.*

Anexo M. Propuesta de página web de crisis

 Gobierno Bolivariano de Venezuela	Ministerio del Poder Popular para la Defensa	 Venezuela AHORA ES DE TODOS
--	---	---



| [Contacto](#) | [Mapa del Sitio](#) | [Traducir esta página](#)

Información de última hora **nuevo**

Nuestra Armada	Notas de prensa	Información de contacto	nuevo Imágenes y video	nuevo Testimonios
--------------------------------	---------------------------------	---	--	---

[Comunicados oficiales](#)

[Micros radiales](#)

[Micros televisivos](#) **nuevo**

[Artículos vinculados](#)

[Documentos de preguntas y respuestas](#)

[Datos y cifras](#)

[Enlaces](#)

Regístrese

Usuario
Clave

Comandancia General de la Armada Av. Vollmer - San Bernardino Caracas - Venezuela Tlfs: (+58) 212- 5556000/6001