



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**“RESPUESTAS COMUNICACIONALES DEL BANCO CENTRAL
DE HONDURAS ANTE CRISIS SUSCITADAS DURANTE EL
2018”**

SUSTENTADO POR:

**ELIZANDRA HENRÍQUEZ VEROY
PAMELA LIZZETH CRUZ LOZANO**

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

**MÁSTER EN DIRECCIÓN DE LA COMUNICACIÓN
CORPORATIVA**

**TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A.
ENERO, 2019**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA
CENTROAMERICANA**

UNITEC

**FACULTAD DE POSTGRADO
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR
MARLON ANTONIO BREVÉ
REYES**

**SECRETARIO GENERAL ROGER
MARTÍNEZ MIRALDA**

**VICERRECTORA ACADÉMICA
DESIREE TEJADA CALVO**

**DECANA DE LA FACULTAD DE
POSTGRADO
CLAUDIA MARÍA CASTRO VALLE**

**“RESPUESTAS COMUNICACIONALES DEL BANCO CENTRAL
DE HONDURAS ANTE CRISIS SUSCITADAS DURANTE EL
2018”**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN**

DIRECCIÓN DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA

ASESOR

LICENCIADO ARMANDO SARMIENTO

MIEMBROS DE LA TERNA:

MARÍA MARTHA CALVO

FRANCISCO MOLINA

ISMAEL CRUCETA

DERECHOS DE AUTOR



FACULTAD DE POSTGRADO

Respuestas Comunicacionales a Crisis Suscitadas Durante 2018

Elizandra Henríquez Veroy
Pamela Lizzeth Cruz Lozano

Resumen

Crisis se define como una situación sorpresiva que afecta el funcionamiento normal de un proceso. Una crisis comunicacional puede afectar de forma irremediable la imagen y credibilidad de una empresa. Para el Banco Central de Honduras estos factores estratégicos son considerados como el activo no financiero más importante. La siguiente investigación tiene como objetivo analizar cuáles han sido los temas económicos que han generado mayor reacción que generaron crisis, la cual es una situación que pone en riesgo los objetivos de la comunicación y que altera la relación con los públicos; refiriéndonos a estos como los sectores y analistas expertos en los temas. Con el análisis de contenido se lograron identificar los temas de crecimiento económico e inflación, como aquellos que generaron las mayores reacciones negativas, especialmente por parte del Colegio Hondureño de Economistas, Foro Social de la Deuda Externa y economistas independientes. Al buscar las respuestas comunicacionales por parte del Banco, en cada uno de los casos; se identifica que no existen respuestas adecuadas por parte de la entidad monetaria; por lo que, se recomienda la creación de un manual de crisis que recopile las estrategias que actualmente se realizan, incluyendo mensajes claves para este tipo de situaciones

Palabras claves: *comunicación en crisis, credibilidad, imagen, análisis de contenido, respuestas comunicacionales, sectores económicos.*



GRADUATE SCHOOL

Communicational Responses to Crisis Arisen During 2018

Elizandra Henríquez Veroy
Pamela Lizzeth Cruz Lozano

Abstract

Crisis is defined as a surprise situation that affects the functioning of a process. A communications crisis can damage the image and credibility of an organization irremediably. For the Central Bank of Honduras, these strategic factors are considered the most important non-financial asset. The objective of the investigation is to analyze which economic subjects have generated the greater reaction resulting in a crisis, which is a situation that puts at risk the objectives of the communication's department and alters relations within the public domain; referring to these as the sectors and expert analysts on these issues. With the analysis of content, we were able to identify the issues of economic growth and inflation as those that generated the greatest negative reactions, especially by the Honduran College of Economists, Social Forum of External Debt and independent economists. When looking for the communicational responses in each of these cases, it identified there were no reactions from the monetary entity. Therefore, it is recommended that the communications department create a crisis manual that compiles the strategies currently carried out, including key messages for this type of situation.

Key words: *Crisis communication, credibility, image, content analysis, communicational responses, economic sectors.*

DEDICATORIA

Deseamos dirigir nuestros agradecimientos a aquellas personas e instituciones que han sido imprescindibles en la realización de esta tesis.

En primer lugar, reconocemos la confianza depositada por el Banco Central de Honduras, no solamente por darnos la oportunidad de cursar la Maestría en Dirección de la Comunicación por medio de una beca, sino también por brindarnos los accesos necesarios para realizar los estudios requeridos para concluir con la siguiente investigación.

Dentro del grupo de destacados profesionales que integran el equipo del Banco Central, agradecemos de forma especial a aquellos que compartieron sus experiencias laborales, mismas que fueron compartidas con la mejor de las disposiciones: licenciado Jorge Fiallos, Jefe de la Sección de Riesgos Operativos; licenciada Erika Urtecho, jefe División Comunicación, Prensa y Eventos; licenciada Alina Díaz, jefe Departamento Relaciones Institucionales y el licenciado Héctor Méndez, quien con su experiencia de más de ocho años en la Gerencia nos brindó un panorama muy completo y detallado sobre la institución.

De igual forma agradecemos a la licenciada Karla Muñoz, Analista de Comunicaciones; quien nos apoyó con las bases de datos necesarias para poder obtener la muestra que se analizó dentro de este trabajo.

Por parte de la Universidad Tecnológica Centroamericana deseamos reconocer a nuestros maestros durante toda la carrera, quienes nos dieron los conocimientos y las herramientas necesarias para culminar con este proyecto.

Igualmente, a Enrique Rivas, quien como coordinador encargado de nuestra maestría siempre estuvo pendiente de todos nuestros procesos administrativos.

De forma especial agradecemos al licenciado Armando Sarmiento, quién además de ser un excelente asesor metodológico, nos apoyó con su amplia experiencia y conocimientos en el área de crisis institucionales.

Finalmente agradecemos el sacrificio por parte de nuestros familiares y amigos, quienes han sido motores indispensables para poder alcanzar esta meta.

ÍNDICE

CAPÍTULO I- INTRODUCCIÓN.....	11
JUSTIFICACIÓN	12
ANTECEDENTES	13
Reseña Histórica Banco Central de Honduras.....	13
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	16
HIPÓTESIS.....	16
OBJETIVO GENERAL.....	16
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
CAPITULO II- MARCO TEÓRICO	17
INTRODUCCIÓN	17
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	18
REPUTACIÓN ORGANIZACIONAL.....	21
COMUNICACIÓN EN CRISIS	23
COMUNICACIÓN EN CRISIS PARA BANCOS CENTRALES.....	28
REDES SOCIALES	29
ANÁLISIS DE DISCURSO	31
CAPITULO III- METODOLOGÍA	33
INTRODUCCIÓN	33
DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	33
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	34
HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	34
SELECCIÓN DE LA MUESTRA.....	35
FUENTES DE DATOS.....	35
MÉTODOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.....	35
INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN	36
ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN	37
CAPITULO IV- RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	38
ANÁLISIS DE CONTENIDO	38
ENTREVISTAS.....	48
PROPUESTA DE MANUAL DE CRISIS.....	54
CAPITULO V- CONCLUSIONES.....	64
RECOMENDACIONES	66
Bibliografía	67
ANEXOS	69

CAPÍTULO I- INTRODUCCIÓN

El Banco Central de Honduras (BCH) es la institución responsable de la política monetaria, crediticia y cambiaria del país. Dentro sus funciones esta velar por el mantenimiento de la moneda nacional y del buen funcionamiento de los sistemas de pagos.

Esta se creó el 3 de febrero de 1950, mediante Decreto Legislativo No. 53, e inició operaciones el primero de julio de ese mismo año, bajo la titularidad del Abogado Roberto Ramírez, en un acto de inauguración presidido por el Doctor Juan Manuel Gálvez, Presidente de la República.

En la actualidad las instituciones, incluyendo a los bancos centrales, se han visto en la necesidad de incluir la comunicación como parte de su gestión estratégica. Es por ello que mediante este trabajo de investigación se busca analizar las respuestas comunicacionales durante las crisis presentadas en el transcurso del 2018.

Para cumplir con este objetivo, se realizó un análisis de contenido de los tres principales medios escritos del país, el cual permite identificar un panorama de cuales han sido los temas que han generado reacciones en los distintos sectores de interés para la institución, así como reconocer aquellos actores que influyen en estos temas de una manera positiva y negativa.

Por otra parte, para poder conocer las gestiones que se realizan de forma interna en el manejo comunicacional de crisis, se realizaron entrevistas a cuatro funcionarios cuyos perfiles dentro del Banco son claves para la gestión en este campo.

De igual forma, la herramienta antes descrita permitió recopilar información necesaria para diseñar el manual de crisis comunicacional, mismo que será entregado a la institución como un aporte de esta investigación.

JUSTIFICACIÓN

Contar con un plan de comunicación en crisis es una herramienta fundamental para el cuidado de la credibilidad institucional, siendo este el activo no financiero más importante ya que la pérdida de la misma podría desencadenar una serie de acontecimientos negativos para el país.

La razón de esta investigación es precisamente para hacer un diagnóstico de aquellos temas que puedan llegar a convertirse en crisis para la institución, así como de conocer si las respuestas comunicacionales en cada uno de estos casos han sido apropiadas en tiempo y forma. Así mismo, esta investigación permitirá identificar aquellos actores que son influyentes en temas económicos.

Dentro de las limitaciones de este estudio, se menciona la utilización de noticias de los tres medios escritos más importantes (El Heraldó, La Tribuna y La Prensa) para el análisis de contenido, dejando a un lado la televisión y radio, así como los nuevos medios digitales. La razón de no incluir estos últimos es que no se contaba con acceso a las bases de datos ya que no estaba en vigencia para el periodo seleccionado, el servicio de monitoreo.

ANTECEDENTES

Reseña Histórica Banco Central de Honduras

El Banco Central de Honduras se creó el 3 de febrero de 1950, mediante Decreto Legislativo No. 53, e inició operaciones el primero de julio de ese mismo año, bajo la titularidad del Abogado Roberto Ramírez, en un acto de inauguración presidido por el Doctor Juan Manuel Gálvez, Presidente de la República.

La creación del Banco Central de Honduras se dio por tres importantes acontecimientos en el país: la instauración de la Reforma Liberal, la creación de nuestra unidad monetaria, el Lempira, el 3 de abril de 1926 y puesta en circulación en la década de 1930 y finalmente la creación de esta Institución que dio origen a la nacionalización de los medios de pago y a la reorientación de la política monetaria, cambiaria y crediticia de la República.

El 17 de diciembre de 1996, el Congreso Nacional, mediante Decreto No. 228-96, aprobó un conjunto de reformas a la Ley del Banco Central, con el fin de fortalecer la autonomía e independencia de la máxima autoridad monetaria.

De esta forma el BCH se rige por su Ley y los reglamentos que dicte su Directorio, órgano superior, que es el que determina y dirige la política monetaria, crediticia y cambiaria del Estado.

Además de las funciones establecidas en la Ley, el Banco Central de Honduras desde su creación ha complementado sus importantes tareas con una intensa labor cultural y formativa. Con esa intención, se crearon los siguientes espacios: la Pinacoteca “Arturo H. Medrano”, el Auditorio “Tomás Cáliz Moncada” y la Biblioteca “Roberto Ramírez” especializada en las áreas de Economía, Moneda, Banca y Finanzas.

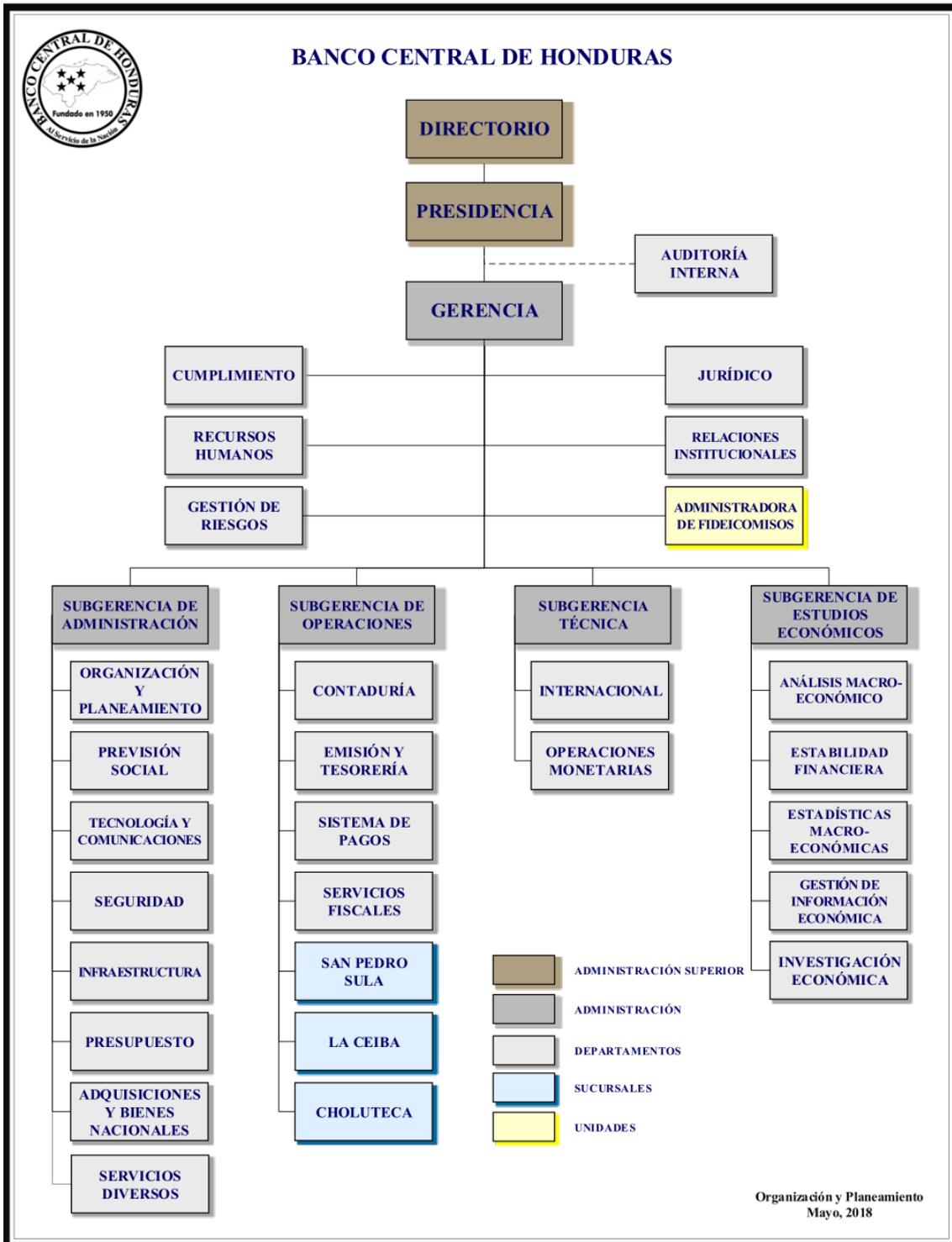
Misión: En el Banco Central de Honduras somos responsables de velar por el mantenimiento del valor interno y externo de la moneda nacional, el buen funcionamiento del sistema de pagos y propiciar la estabilidad del sistema financiero del país.

Visión: Ser reconocida como una institución líder que ejerce con autonomía y calidad profesional sus funciones, contribuyendo a la estabilidad de precios, lo que coadyuvará al crecimiento económico sostenido.

Funciones:

- Formular y dirigir la Política Monetaria, Crediticia y Cambiaria del país y emitir la normativa correspondiente.
- Emitir las monedas y billetes de curso legal en el territorio del país.
- Habilitar los agentes cambiarios que podrán negociar divisas en el territorio nacional.
- Administrar las Reservas Monetarias Internacionales.
- Determinar el tipo de cambio de la divisa en función de la oferta y demanda.
- Realizar operaciones de crédito para atender insuficiencias de liquidez de las Instituciones del Sistema Financiero Nacional.
- Realizar operaciones de Estabilización Monetaria.
- Ejercer las funciones de banquero, agente fiscal y consejero económico-financiero del Estado.
- Elaborar y publicar las principales estadísticas macroeconómicas.

Organigrama



PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo han sido las respuestas de comunicación para las crisis suscitadas a las que se ha enfrentado el BCH durante 2018?

HIPÓTESIS

Las respuestas comunicacionales han sido acertadas y en el tiempo prudente, basadas en datos económicos. Los medios de comunicación y líderes de opinión en su mayoría han tenido una respuesta favorable a las mismas.

OBJETIVO GENERAL

Realizar un diagnóstico de cuáles son los temas relacionados con el BCH que puedan ocasionar crisis y si las respuestas comunicacionales han sido efectivas en tiempo y contenido.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los temas relacionados con el Banco Central de Honduras que generan noticias.
- Identificar los sector y actores de opinión con mayor participación en las publicaciones.
- Identificar la existencia de respuestas comunicacionales por parte de la institución en aquellos temas con mayor cantidad de reacciones negativas.
- Conocer las opiniones y experiencias de funcionarios involucrados directamente con el manejo de crisis en la institución.

CAPITULO II- MARCO TEÓRICO

INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional es un factor vital dentro de la productividad laboral en las empresas, ya que en ella se manifiestan la esencia de la organización, reflejándose en el desarrollo de los procesos de trabajo; influyendo de igual forma en el clima laboral. Para Ouchi (1982, c.p. Calderón, Murillo & Torres, 2003, pág. 114) la cultura de una organización “la constituyen la tradición, las condiciones y los valores que le dan lineamientos para un patrón de actividades, opiniones y acciones” las cuales tienen “características culturales específicas como confianza, amistad, trabajo en equipo y administración por participación directa”.

La cultura organizacional también es definida como “un conjunto de valores-orientaciones y representaciones que acompañan la acción empresarial y están presentes en las prácticas en los discursos de los empresarios” (Urrea & Arango, 2000, c.p. Calderón, Murillo & Torres, 2003, pág. 116).

Por lo tanto, la cultura organizacional influye en el comportamiento del recurso humano dentro de una institución, ya que es el resultado del aprendizaje de estos valores y creencias, que lo convierten en reflejo de estas prácticas, las cuales además se promueven hacia las nuevas generaciones.

Si bien la cultura es determina en gran parte por los miembros de la organización, es importante recordar el papel que tienen los altos directivos, sobre todo en la socialización de la misma. Para Salazar & Co. (2009, pág. 72) “los líderes de una organización desempeñan un papel activo en la formación y reforzamiento del clima y la cultura organizacional. Los líderes determinan que se debe atender, medir y controlar”.

Una buena socialización de la cultura, permitirá que los procesos de aprendizaje sean más claros y de forma más rápida. Se han realizado una serie de investigaciones las cuales buscan establecer una relación directa entre la cultura organizacional y su efectividad.

En 1999 los autores Hitt, Ireland & Hoskisson (c.p. Calderón, Murillo & Torres, 2003, pág. 115) identificaron “siete características de la cultura que fortalecen la competitividad empresarial: promoción del aprendizaje y del desarrollo humano; distribución de los talentos y recursos entre las unidades organizacionales; innovación; visión de largo

plazo; calidad de los productos y servicios; cooperación y los equipos de trabajo; y valores éticos”.

Como se menciona anteriormente, existe una relación muy estrecha entre la cultura organizacional y el clima laboral, ya que este último es el resultado del vínculo de la organización con sus colaboradores.

El clima organizacional también influye de forma directa la productividad de las empresas, ya que a medida que los individuos tengan mejores condiciones de trabajo, como ser: óptimas instalaciones, buenas relaciones interpersonales, oportunidades de crecimiento, entre otros; estarán más enfocados en el cumplimiento de sus tareas, ya que no tienen que pensar en cubrir dichas necesidades.

El clima organizacional está directamente ligado al bienestar laboral de los empleados y como estos lo perciben. En esta parte, la cultura organizacional que este más orientada a las personas y en la medida que sean más abiertas, tienen mayor probabilidad de ofrecer mejores condiciones dentro de los empleos.

Una forma de medir el bienestar laboral es mediante encuestas de satisfacción, las cuales permitirán tener una mejor idea del panorama dentro de la empresa en esta materia. Dentro de estas encuestas de satisfacción es necesario hacer una relación entre la satisfacción laboral con los siguientes factores: autonomía, trabajo en equipo y las relaciones con los diferentes niveles de mando.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Para que la cultura organizacional pueda ser transmitida a todos los miembros de la organización, es necesario que esta diseñe los mensajes y cuente con los canales que cumplan con este objetivo.

Por lo anterior, “una mala comunicación en el ámbito corporativo, ocasiona un serio impacto en su cultura y por ende en su clima organizacional, afectando indicadores de excelencia como productividad y la calidad” (Rincón, 2013, pág. 50).

Otra de las funciones importantes de la comunicación, es que por medio de ella las empresas exteriorizan su imagen, permitiendo que se cree una opinión pública, que además de tener el reconocimiento de sus *stakeholders*¹, pueda diferenciarse y obtener su propio lugar dentro del mercado.

Tal y como lo expresa Amador (2015, pág. 14) “nuestra construcción de la realidad se

¹ Públicos meta

basa en una compleja articulación de formas simbólicas de las que depende nuestra capacidad de comprender y expresar nuestras experiencias”, por lo que es importante dar un pensamiento profundo a los mensajes que la empresa desea transmitir.

Así como las organizaciones cuentan con un plan estratégico, es necesario que también se diseñe un plan estratégico de comunicación corporativa, el cual definirá “los objetivos intangibles – de notoriedad pública, de posicionamiento de la marca y de reputación corporativa – que se pretende lograr dentro de cada ejercicio y también a largo plazo” (Dircom, 2018).

Este plan deberá marcar las estrategias que se utilizarán para lograr los objetivos institucionales planteados y el mismo debe contener lo siguiente:

- ¿A quién se debe comunicar? es decir, definir los públicos claves.
- ¿Por qué se tiene que comunicar?, se refiere al cumplimiento de los objetivos.
- ¿Cómo se tiene que comunicar?, es importante detallar las estrategias que se utilizarán.
- ¿Sobre qué se tiene que comunicar? Establecer los asuntos o temas comunicacionales.
- ¿Qué se tiene que comunicar? Es decir, los mensajes claves.
- ¿En qué contexto se tiene que comunicar? Bajo qué escenarios de comunicación.
- ¿Mediante qué se debe comunicar? Definir el plan de acción.
- ¿Dónde se tiene que comunicar? Canales de comunicación que se utilizarán.
- ¿Cuándo se tiene que comunicar? Refiriéndose a tiempos y calendarios.
- ¿Con qué costo se debe comunicar? Es decir, el presupuesto destinado para dicha acción.

Contar con un plan de comunicación no sólo permite reforzar la credibilidad de la empresa, sino también “pasa a ser una inversión con impacto y retorno demostrable, cuantitativa y cualitativamente, sobre los objetivos del negocio” (Dircom, 2018).

Dentro del plan de comunicación estratégica, la comunicación corporativa se divide en dos grandes ramas que son necesarias dentro del planeamiento estratégico:

Comunicación corporativa interna, la cual es importante ya que por medio de ella se logra la cultura corporativa, lo que influye en generar el sentido de pertenencia y lealtad hacia la empresa. Generalmente en las empresas se elabora un plan de comunicación interna, el cual deberá ser diseñado en conjunto con las áreas de recursos humanos y

la alta gerencia, para que el mismo cuente con los lineamientos orientados al cumplimiento de los objetivos corporativos.

Comunicación corporativa externa, esta se realiza con el objetivo de velar por el buen funcionamiento de la imagen que la institución desea proyectar a sus públicos externos. En esta rama es muy importante el manejo de las relaciones públicas, así como la creación de campañas publicitarias que permitan posicionar de una manera positiva la imagen institucional. Es importante tomar en cuenta que, el contenido de los mensajes que se divulgan a lo exterior estén de acuerdo a los valores que la empresa promueve.

Al convertirse la comunicación estratégica en un elemento clave del planeamiento de las empresas, más cada vez más las altas direcciones que optan por crear la posición del director de comunicación, el cual “tiene que ser un profesional capaz de diagnosticar permanentemente el estado de las percepciones de su mapa de públicos relevantes y de su mapa de alianzas, en general, y de sus públicos claves o *stakeholders*” (Dircom, 2018).

Por lo tanto, el director de comunicación será un estratega, encargado de velar por el correcto desempeño de los activos intangibles. No existe un perfil universal para describir al director de comunicaciones ideal, pero sí es indispensable que tenga las siguientes características:

- Formación académica orientada a las comunicaciones, pero a su vez deberá tener conocimientos sobre gestión empresarial y finanzas.
- Habilidades personales, las cuales le permitan establecer buenas relaciones con los *stakeholders*, además de tener la capacidad de comunicarse frente a los medios de comunicación. De igual forma, deberá tener la habilidad de liderar equipos de trabajo, tener una alta inteligencia emocional, ser persuasivo y poseer una alta capacidad de análisis.

Además de la importancia de contar con un director de comunicación, es necesario que las empresas estén conscientes del dinamismo con el que la comunicación evoluciona, ya que actualmente el modelo de emisor – receptor queda desfasado debido a la amplia variedad de canales de comunicación, convirtiendo a los públicos en prosumidores, es decir, que los consumidores también se convierten en productores de contenido.

REPUTACIÓN ORGANIZACIONAL

Debido a que las empresas van adquiriendo mayores herramientas dentro de sus procesos estratégicos, van comprendiendo el valor de los llamados recursos intangibles, dentro de los cuales se destacan la imagen, identidad y reputación de una empresa.

A lo anterior, Bendoyro, Alonso & Cepeda (2018, pág.63) agregan que “sólo a través de la planificación estratégica de su imagen, puede la organización ser percibida por sus diferentes públicos, como a ella le interesa, es decir, conforme a su propia identidad”.

Al referirse a la imagen de una organización, Villafañe (c.p. Schlesinger & Alvarado, 2009, pág. 12) lo define como “un modelo de la realidad, pero nunca es la realidad misma, porque el observador influye notablemente en el resultado, ya que las imágenes en este caso de las empresas, son elaboradas por vías de la percepción, la experiencia, las construcciones mentales y la memoria.

Es decir, que la imagen es la percepción que los diferentes público tienen sobre aquellos mensajes que la empresa ha transmitido. Es necesario establecer que estas percepciones no siempre coincidirán con lo que la organización quiere comunicar, ya que “cada individuo ciertamente crea significados propios dentro del contexto de su familia, comunidad, grupo social, y de acuerdo a su nivel de educación, conocimiento y habilidad crítica” (Martínez, 1998, pág. 168).

Otro concepto estrechamente ligado con la imagen es la identidad, la cual “se construye en los cimientos de la empresa, al considerar aspectos vitales como el contexto de la marca, la identidad de la competencia, los valores internos de la empresa, su sostenibilidad en el tiempo, diseño, comunicación que se empleará para dar a conocer la propia identidad, etc.” (Orozco & Ferré, 2012, pág. 3).

Estos dos conceptos antes descritos, conforman lo que es la reputación dentro de las organizaciones, misma que constituye la base para la perdurabilidad de la organización. La reputación entonces es el resultado de lo obtenido por la imagen e identidad y es definida como el “conocimiento sobre las características valiosas de la empresa y las emociones de los grupos de interés hacia ésta” (Schlesinger & Alvarado, 2009, pág. 15). De igual forma Ferguson, Deephouse y Ferguson (2000, c.p. Schlesinger & Alvarado, 2009, pág. 6). señalan que la reputación “refleja lo que los grupos de interés piensan y sienten en torno a la empresa”.

Una buena reputación de las empresas permitirá obtener un mejor posicionamiento dentro del mercado, ya que la confianza hacia los productos y servicios aumentará el

valor comercial teniendo como consecuencia, buenos resultados económicos. Como lo expone Costa (2018) “la reputación es un constructo forjado sobre la identidad, la cultura y la imagen de la empresa”. Considerando que, este intangible permitirá resguardar a la empresa en tiempos de crisis.

Ampliando lo anterior, Lange, Lee & Dai (2011, c.p. Orozco & Ferré, 2012, pág.7) menciona que “cualquier tipo de reputación que ha construido la organización puede cambiar abruptamente (...) al introducir nueva información de comportamientos no deseamos, inmediatamente generará un cambio entre las relaciones de la empresa con sus stakeholders”.

Existen tres pilares principales en los cuales la reputación se debe de afianzar :

1. Finanzas saludable, que proyecta una mayor estabilidad y confianza especialmente para el público interno.
2. La ética, que es la conducta que la empresa tiene con la sociedad y que se apengan a sus valores institucionales. En este punto las prácticas de responsabilidad social son muy importantes.
3. Cultura organizacional: involucra a recurso humano como voceros y defensores de la reputación organizacional.

La comunicación organizacional como herramienta es imprescindible para dar a conocer los resultados de estas prácticas y a su vez fortalecer dichos procesos. Estos factores también son importantes para medir los índices de reputación.

Actualmente, no se cuenta con un instrumento de medición universal, el cual sea aceptado por todas las organizaciones “medir y evaluar es fundamental para la gestión de la reputación, porque esta vía permite conocer hasta que punto las organizaciones están teniendo éxito en sus esfuerzos de comunicación con sus *stakeholders*” (Orozco & Ferré, 2012, pág. 5).

Ya que la reputación es muy importante para el fortalecimiento de las empresas, el rol que desempeñan los altos directivos en la gestión de la misma debe ser constante y “no basta con que el director de comunicación hable de ella, sino que su gestión demanda un cambio cultural dentro de las empresas para que se creen las condiciones adecuadas y se generen las acciones necesarias a fin de que esta verdaderamente adquiera su carácter estratégico” (Lange, Lee, & Dai, 2011, pág. 62).

Hoy en día, una de las prácticas más comunes para la promoción y fortalecimiento de la reputación en las empresas son las acciones de responsabilidad social, ya que “poseen un fuerte atractivo emocional en sus empleados y en sus clientes lo que

potenciará la fidelidad y el sentido de pertenencia” (Carrillo, Castillo , & Tato, 2008, pág. 250).

En Honduras son más las empresas que cada año se interesan por incluir estas acciones en sus objetivos estratégico, las cuales les permiten fortalecer vínculos más estrechos con sus stakeholders. Hasta el año 2016 la Fundación Hondureña de Responsabilidad Social Empresarial (FUNDAHRSE) contaba con 107 empresas inscritas en su programa de actividades de responsabilidad social.

COMUNICACIÓN EN CRISIS

Para poder hablar sobre comunicación en crisis, es necesario que se establezca el concepto de la misma González (1998 c.p. Tartabini, 2003, pág. 29) la define como “una situación que amenaza los objetivos de la comunicación, altera la relación existente entre la misma y sus públicos, y precisa de una intervención extraordinaria por parte de los responsables del área de comunicación”.

A esta definición, Piñuel (1997, c.p. Enrique, 2018, pág. 4) agrega que la crisis “responde a un cambio repentino entre dos situaciones, cambio que pone en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización (...) frente al cual una organización tiene que reaccionar comprometiendo su imagen y su equilibrio interno y externo ante sus públicos”.

Bajo este concepto, las crisis se podrán dar en cualquier momento y no necesariamente darán un preaviso, por lo que, para su gestión, es necesario que se implementen medidas de prevención dentro los procesos y, asimismo, que estén reforzadas por estrategias de comunicación.

El objetivo de la gestión de la comunicación de crisis, debe ser orientadora en la relación de la empresa con sus diferentes *stakeholders*, en especial con aquellos que sean afectados de una forma directa por la crisis y con aquellos encargados de comunicar a las sociedades.

En este sentido, se debe ofrecer un trato directo con los medios de comunicación, pero a la vez no se deben de olvidar aquellos públicos que, gracias a las nuevas tecnologías, Es necesario hacer énfasis que cuando sucede una crisis, la imagen y la identidad de la empresa están en juego.

Durante las crisis, es de vital importancia recordar que no solo se ven afectados los públicos externos, de hecho, el público interno puede llegar a ser un gran aliado o

detractor, dependiendo de las circunstancias. Como lo menciona Aguado (2004, pág. 33) “una situación de crisis, rompe el contrato psicológico que el empleado tenía con la empresa”.

La crisis para los públicos internos, hacen que se revalúen las condiciones con la empresa, creando dudas sobre su estabilidad y seguridad laboral. Para que esta incertidumbre no sea un factor que afecte más a la crisis actual, Tartabini (2003, pág.33) propone que por medio de la comunicación interna “se trata de manejar las expectativas de sus empleados, mantenerlos concentrados en sus actividades, aquietar sus temores y preocupaciones, y hacer, que en la medida de lo posible conserven el entusiasmo y la confianza en la organización”.

Según Piñuel (2013, pág.6), las crisis tienen tres características que deben ser consideradas:

- La sorpresa siempre le es inherente. No existe ninguna crisis totalmente anticipada, puesto que un riesgo que hubiese íntegramente tomado en cuenta en los planes de la empresa, jamás conduciría a una crisis.
- Cada crisis, por otra parte, es única. Raramente dos crisis tienen la misma causa, y, llegando al caso, las mismas causas jamás produciría los mismos efectos.
- Toda crisis provoca una situación de urgencia. Ganar la apuesta de la comunicación en período de crisis, es ante todo ganar tiempo.

La comunicación en crisis permitirá que la credibilidad de la empresa no se vea afectada y que la información que esta difunda, genere confianza en todos los públicos involucrados.

Ampliando lo anterior, las acciones comunicacionales que se realizan durante la crisis no pueden ser improvisadas, ya que las repercusiones de las mismas pueden dañar de forma irremediable la reputación de la empresa e incluso provocar el cierre permanente.

Diversos estudios (Nikolaev,2010; Enrique, 2013; García & Smolak,2013) dividen la crisis en tres partes:

1. Fase de Pre-Crisis: En esta etapa inicial, se comienzan a detectar las alertas sobre un posible problema, por lo que se busca la reducción del riesgo. En esta etapa es necesaria la definición de un plan, conformar un equipo y delegar un vocero que sea el encargado de transmitir los mensajes claves a los *stakeholders*.
2. Fase de Crisis: La crisis está en auge y ya es de dominio público, la comunicación con los medios debe evaluarse con precaución. En esta etapa es

importante procurar que la información sea de primera mano, ya que la credibilidad de la empresa está en riesgo.

3. Fase de Post- Crisis o Restauración: El conflicto ha sido resuelto y es en el momento donde se evalúan las pérdidas de la organización. Este también es un buen momento para la creación de planes de contingencia.

En cuanto a los tipos de crisis, existe una gran cantidad debido a las diferentes naturalezas de las organizaciones. Para García & Smolak (2013, pág. 56) la Teoría Situacional de la Comunicación en Crisis, categoriza la crisis de las siguientes formas:

1. *Faux pas*: Estas comienzan con un error cometido por algún miembro de la organización, los cuales son utilizados por agentes externos para provocar daños en la imagen de la misma. Es necesario brindar información sobre la crisis y además identificar dentro de los públicos, aquellos agentes que son detractores y que puedan aprovecharse de este tipo de situaciones.
2. Accidentes: Son sucesos que afectan la operatividad de la empresa. Estos pueden ser naturales o provocados por algún error humano.
3. Transgresiones: Son acciones incorrectas, que la organización lleva a cabo, teniendo conciencia del riesgo que puede provocar a terceros. Este tipo de crisis es muy difícil de olvidar por parte de los públicos, ya que se consideran como una traición a la confianza depositada en sus valores.
4. Terrorismo: Estos son actos intencionados que se realizan con el propósito de perjudicar de forma directa o indirecta a la organización.

La creación de un plan preventivo de crisis puede ser bastante beneficioso, aunque puede llevar mucho tiempo de esfuerzo debido a los diferentes factores a considerar. González (c.p. Tartabini, 2003, pág. 40) define este plan como “la capacidad de una organización de reducir o prever los factores de riesgo e incertidumbre respecto al futuro, de forma que se capacite la misma para asumir de manera rápida y eficaz las operaciones de comunicación necesarias que contribuyan a reducir o eliminar los efectos negativos que una crisis puede provocar sobre su imagen y reputación”.

Para la creación de una estrategia en situaciones de crisis es necesario considerar los siguientes elementos:

1. Identificar a los públicos más afectados; esto nos permitirá priorizar aquellos públicos a los que el manejo debe ser de manera inmediata y directa.
2. Diseño de los mensajes claves; los cuales explicarán el motivo que originó la crisis y la evolución de la misma, así como, las acciones que la compañía está desarrollando para subsanar el daño provocado.

3. Posición de la empresa; básicamente es la postura oficial que la empresa tiene hacia la crisis.

En referencia al punto número tres, según Piñuel (2013, pág.26) las posturas que puede tomar una empresa serán de la siguiente forma:

- Actitud de silencio: se decide no reaccionar respondiendo a las acusaciones o hablar de ello lo menos posible.
- Actitud de negación: la organización niega en bloque el incidente y rechaza que se le dedique ningún interés o tiempo.
- Actitud de transferencia de responsabilidades: se intenta ser que asuma la responsabilidad un tercero, para proteger a la empresa como tal.
- Actitud de la confesión: se reconocen las propias responsabilidades y la empresa se presta a colaborar plenamente con los medios.
- Actitud de la discreción controlada: consiste en ir soltando la información a *cuenta gota* en función de su ritmo de preparación interna y de las preguntas planteadas por los diferentes interlocutores.

Por la amplia diversidad de tipos de crisis, no existe una estrategia que garantice el éxito en el manejo de la misma. Pero es importante tener conocimiento de los fundamentos de diferentes modelos para poder diseñar la mejor estrategia que pueda ser adaptable para cada empresa.

A continuación, se presenta un cuadro descriptivo de cuatro modelos utilizados para el manejo de crisis.

Modelo	Autores	Fundamentos
Modelo Cebolla	Pauchant & Mitroff (1992, pág.207)	Este modelo está constituido por capas concéntricas, la cual cada una representa un nivel distinto de la realidad: Nivel 1: Carácter de los individuos; este nivel se comprenden las respuestas emocionales formadas por los directivos de las empresas Nivel 2: Cultura organizacional; se sitúa la cultura de la empresa, es decir, sus valores y creencias.

		<p>Nivel 3: Cultura Organizativa; encontramos la estructura de una organización y la tecnología que utiliza en sus procesos</p> <p>Nivel 4: La estrategia de la organización; se incluye todos los mecanismos, planes y procedimientos necesarios para la gestión de crisis.</p>
Modelo de relaciones públicas de crisis	Marra (1998, pág. 208)	Este modelo incide en las relaciones que la organización mantiene con sus públicos relevantes, como clave en el éxito de la gestión de la comunicación en situaciones de crisis. Se atribuye el éxito de la gestión de crisis a la cultura comunicacional de la empresa y a la excelencia en las relaciones públicas.
Modelo de crisis evitable y no evitables	González (1998, pág. 209)	<p>Establece un modelo de gestión de comunicación de crisis que se desglosa en dos figuras:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aborda el proceso ideal en aquellas situaciones que se consideran evitables mediante la intervención oportuna por parte de la organización. 2. Ilustra aquellas situaciones que no son evitables, y donde la acción del hombre ha de limitarse a contener o minimizar las consecuencias negativas que una crisis puede producir en una empresa.
Modelo C.I.C.L.E. (Calidad de Investigación, Control, Legislación; Ética)	Saura (2003, pág. 210)	Se fundamenta en cinco pilares básicos: Calidad, investigación, control, legislación y ética y aplicado de forma efectiva llevará a una correcta gestión de la comunicación de crisis. Este modelo está basado en el sector de alimentación y bebida.

Elaboración propia con contenido del texto *Crisis Communication management: a theoretical model*.

COMUNICACIÓN EN CRISIS PARA BANCOS CENTRALES

La comunicación para bancos centrales puede llegar a tener diferentes tipos de desafíos ya que los temas son muy complejos, y por lo tanto los riesgos pueden llegar a ser muchos y bastante diversos.

Al igual que en muchos rubros, los bancos centrales han tenido que expandir sus políticas de comunicación en orden del cuidado de su credibilidad, misma que es considerada como “probablemente el bien más apreciado y sobre todo el bien a cuidar” (Amurrio, 2019).

Para esta investigación se recopilaron una serie de prácticas comunicacionales en situaciones de riesgo, las cuales son utilizadas por el Banco Central de México, Banco Central de Guatemala y el Consejo Monetario Centroamericano, organización que regula y recomienda a los bancos centrales de dicha región:

- Identificación de audiencias, es decir organizar aquellos grupos de interés internos y externos, los cuales son importantes para la Institución.
- Identificación de asuntos clave, cuáles son aquellas situaciones que se deben de evaluar de cerca y de manera constante, las cuales pueden llegar a afectar el funcionamiento y la credibilidad de la Institución. En este apartado es importante la clasificación de las posibles crisis, ya sea por naturaleza o por grado de repercusión para la empresa.
- Definición de objetivos claves en comunicación, los cuales deberán ser claros y medibles.
- Definición de estrategias por cada una de las situaciones encontradas. También se deberá de diseñar mensajes claves que acompañen a cada una de estas acciones.
- Monitoreo y evaluación de las etapas de las crisis. Una vez que esta se haya disipado es importante que la Institución recopile la evidencia de las acciones trazadas, mismas que podrían servir de referencia para acciones futuras.

Además de lo anteriormente expuestas, estas tres entidades cuentan con prácticas que son importantes definir dentro de los manuales de crisis, como ser la conformación de comités de crisis, habilitar espacios físicos para el manejo de estas situaciones y contar con programas de entrenamiento en vocería.

REDES SOCIALES

Las nuevas tecnologías permiten que la crisis pueda ser detectada en primera instancia dentro de las redes sociales. Es por esta razón que son más las empresas que cada día crean sus perfiles dentro de estas plataformas las cuales les permiten estar en constante contacto con sus audiencias; siendo definida como “todas aquellas personas, organizaciones, autoridades que mantienen una conexión, vínculo o interés en las actividades de la empresa u organizaciones. Una de las audiencias más importante para las empresas son los medios de comunicación.” (Vidal & Hernández, 2013).

Las redes sociales que caracterizan por su “concepto de comunidad, a través de creación de redes de usuarios que interactúan, dialogan y aportan comunicación y conocimiento” (Campos, 2008, pág. 286).

Autores como Jin, Austin & Liu (2010, c.p. (García Ponce & Smolak Lozano, 2013, pág. 59) hay tres tipos de públicos:

1. Creadores influyentes de contenido social media
2. Seguidores sociales media: son aquellos consumidores de la información producida por los creadores.
3. Social media inactivos, que consumen la información de los creadores de manera indirecta a través de medios diferentes a las redes sociales.

Las redes sociales permiten que las empresas cuenten con una serie de ventajas estratégicas cuando se necesita actuar en el manejo de crisis. Según Losada (2013, c.p. Enrique, 2013, pág.123) estas son algunas de las ventajas más importantes:

- a. Rapidez en la difusión, comunicación y actualización del contenido de interés.
- b. No existen intermediarios
- c. Retroalimentación con los interlocutores.

Un aspecto que se debe de tomar en cuenta es que durante las situaciones de crisis los públicos aumentaran su necesidad de información, por lo que estas plataformas son el escenario perfecto para la rápida difusión de la misma. Sin embargo, la información que se presenta durante los momentos no siempre será controlada por la empresa y otros puntos de vista pueden tener mayor credibilidad.

Existen dos redes sociales que por sus características deberían ser tomadas en cuenta en la estrategia de comunicación

- a. Twitter; ofrece inmediatez en la información, creando fomentando la fidelización con el objetivo de ser líder para un grupo de seguidores.

- b. Facebook, es una forma para ampliar los públicos con la posibilidad de divulgar mensajes y re direccionar a los usuarios a sus propios sitios web.

Otro concepto que es necesario tener en cuenta dentro del manejo de crisis en redes sociales es la viralidad, mismo que se refiere a la “tremenda diseminación que es capaz de alcanzar a través de las redes en poco tiempo” (Vidal & Hernández, 2013, pág. 154). Esto refuerza lo que se ha mencionado sobre la rapidez con que la información puede ser transmitida a diferentes públicos.

Debido a la gran retroalimentación que se obtiene por medio de las redes sociales, los usuarios pueden ser divididos en aquellos que comparten intereses u objetivos en común, siendo esto muy ventajoso para la segmentación de los distintos públicos, logrando así la creación de estrategias comunicaciones mejor dirigidas.

Además de las redes sociales, también es necesario considerar la influencia que en la actualidad poseen los blogs, ya que estos pueden llegar a ser fuente de referencia de alto impacto y podrá incidir en la conformación de percepciones.

Para el apropiado uso de las redes sociales y su monitoreo, las empresas incluyen dentro de sus organigramas la figura del *community manager*, el cual “como gestor de la comunicación online, debe ser quien gestione y dinamice con eficiencia la comunicación de la compañía que circule por la red y que es relevante” (Enrique, 2013, pág. 123).

Ampliando a lo anterior, el *community manager* además de contar con destrezas en comunicación escrita, se recomienda que implemente tres condiciones para tener éxito en la gestión de sus labores.

- Escuchar: Debe de estar atento a aquellos acontecimientos generales que puedan afectar de alguna forma la empresa.
- Aprender: Es importante que conozca el entorno en donde se desenvuelve la organización y que identifique los modelos de consumos de los públicos relacionados con la misma.
- Compartir: El *community manager* debe tener la habilidad para crear contenido que sea valioso para la organización y sus consumidores.

ANÁLISIS DE DISCURSO

Por la diversidad de contenido que se puede generar durante la crisis, las empresas deben preocuparse por crear mensajes que además de informar, sirvan para contrarrestar el impacto negativo durante ese tiempo.

Existen varios estudios que demuestran que los públicos crean vínculos con la organización, generando sentimientos que son exacerbados durante el desarrollo de una crisis. Una de estas investigaciones, es la presentada por los autores Jin & Pang (2010, pág. 678) quienes han identificado cuatro emociones negativas las cuales son muy probables de experimentar por los públicos en situaciones crisis: *anger* (enojo), *fright* (miedo), *anxiety* (ansiedad), *sadness* (tristeza). Dependiendo del nivel de involucramiento que tengan los públicos con la crisis, estos sentimientos jugarán un papel importante en las estrategias a utilizar para resolver el conflicto.

Un mal manejo de los discursos, puede generar una crisis dentro de la crisis. Es por eso que la organización deberá en la medida de lo posible, sustentar sus mensajes en evidencias y a su vez, esclarecer cuales son las medidas que se están tomando para encontrar la solución a dichos problemas.

A continuación, se presenta un cuadro descriptivo obtenido de *Encyclopedia of Communication Theory* (Littlejohn & Foss, 2009) acerca de algunas teorías planteadas por importantes para el análisis del discurso.

Teoría	Autor	Fundamentos
<i>Speech Act-Theory</i>	<i>John Searle (2009, p. 918)</i>	<i>Widens the concept to include the expressed intentions behind utterances. Clearly embedded in the pragmatic tradition, this idea capture the importance of how people use language to accomplish certain objectives within the situations in which they act.</i>
<i>Speech Codes Theory</i>	<i>Dell Hymes (2009, p. 920)</i>	<i>SCT is designed to describe, explain and predict cultural communication within the context to speech communities – that is, the theory is concerned with understanding how, in particular societies, community members perform, value and evaluate their own and others communication in their everyday lives.</i>

		<i>To orient how to conduct themselves and how to judge that conduct, community members use sets of social rules about how they should and should not communicate in particular context.</i>
<i>Argumentation Theory</i>	<i>Joseph Wenzel (2009, pág.40)</i>	<i>Argumentation is a cooperative process in which communicators makes inferences from various grounds and evidence; provide justifications for their conclusions or claims based on those starting point; and promote, defend, and amend positions and standpoints in response the others participants in the argumentative process.</i>

Para que estas teorías cumplan con el objetivo de disminuir el impacto de las crisis, es necesario contar con un vocero que sea el encargado de mantener una comunicación con los diferentes públicos, es necesario que esta persona esté preparada con los diferentes mensajes claves, ya que responder sin comentarios creará sospecha en las audiencias de que la organización está escondiendo algo.

Además, el vocero, deberá de contar con habilidades como: *“Solid eye contact, few vocal fillers and few nervous adaptors, because people use those three cues to asses’ deception”* (Feeley & Thurck, 1995, c.p. Coombes, 2009, p. 27).

Finalmente, la comunicación provee el conocimiento sobre la crisis, que los equipos requieren para crear conciencia de la situación y para la toma de decisiones.

CAPITULO III- METODOLOGÍA

INTRODUCCIÓN

El objetivo de este capítulo, es presentar la metodología por la cual se sustentará el siguiente estudio.

Se ha definido como problema de investigación analizar las respuestas comunicacionales a las distintas crisis presentadas durante el 2018 dentro del Banco Central de Honduras.

Para dar respuesta a este problema, se efectuará la recolección y el análisis de datos obtenidos durante la investigación.

Este estudio se realizará en el Banco Central de Honduras, localizado en la ciudad de Comayagüela, Distrito Central. Se analizará los artículos publicados en la prensa escrita, específicamente en los diarios: La Prensa, El Heraldó y La Tribuna, del período comprendido del 01 de enero al 28 de septiembre, con el objetivo de medir la reacción de los referentes sobre las respuestas comunicacionales generadas en determinadas situaciones.

De igual forma, se realizarán entrevistas a cuatro funcionarios del Banco Central de Honduras, expertos en las áreas de comunicación y manejo de crisis, con el objetivo de conocer las experiencias, las perspectivas y las buenas prácticas a lo interno de la Institución.

Con la información antes obtenida, se realizará una matriz que servirá como base para la elaboración de propuesta del manual de crisis.

DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación para el siguiente proyecto de tesis, se dividirá en tres partes

- a. Con el objetivo de medir el nivel de aceptación o rechazo hacia las respuestas comunicacionales brindadas por el presidente del Banco Central de Honduras, se hará un análisis de contenido de publicaciones de diarios descritos anteriormente, a partir del primero de enero al veintiocho de septiembre de 2018; seleccionando los cinco días hábiles de la semana.
- b. Como segunda parte de la investigación y con el objetivo de realizar una evaluación interna, la cual permita identificar las fortalezas y debilidades en el manejo de la comunicación durante las crisis; se realizarán cuatro entrevistas a

las siguientes autoridades: Gerente General, Jefe Departamento Relaciones Institucionales, Jefe de Comunicación, Prensa y Eventos, Jefe de Riesgos Operativos.

- c. Como última etapa, se realizará la construcción de una matriz la cual tomará los resultados de los instrumentos antes descritos y su objetivo será la evaluación de las mejores prácticas para la comunicación en crisis.
Esto servirá como base para la creación del manual.

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La siguiente investigación es de carácter descriptivo la cual, según Hernández, Callado & Baptista (2010, pág. 80) “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice”. Describe tendencias de un grupo o población.

Por lo anterior, el análisis servirá para presentar una visión más detallada de las crisis presentadas durante el periodo establecido, así como las reacciones generadas de los distintos grupos de opinión.

Dicha investigación tiene un enfoque cualitativo ya que se utilizará la recolección de datos sin medición numérica, las cuales permitirán obtener respuestas y a su vez, interrogantes sobre el origen de las crisis. De igual forma, cuenta con un enfoque cuantitativo, ya que, para la elaboración de la matriz, se requiere de una muestra de artículos tomados de un total de publicaciones en un periodo determinado.

Finalmente, el trabajo cuenta con una recolección de datos de manera empírica, refiriéndose a esta como la información que se obtendrá por parte de los encargados de comunicación, ya que es basada de acuerdo a la experiencia de cada uno de los entrevistados.

HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

Las respuestas comunicacionales han sido acertadas y en el tiempo prudente, basadas en datos económicos. Los medios de comunicación y líderes de opinión en su mayoría han tenido una respuesta favorable a las mismas.

SELECCIÓN DE LA MUESTRA

Para la primera etapa del análisis, se han escogido las publicaciones de los días: lunes, martes, miércoles, jueves y viernes (cinco días hábiles), de los periódicos de mayor circulación del país: La Prensa, El Heraldó y La Tribuna; correspondientes al periodo comprendido del primero de enero al veintiocho de septiembre del año en curso. En total se identificaron 71 noticias para la realización del análisis.

Para la segunda etapa, es una muestra de cuatro entrevistados que ocupan un cargo estratégico en la toma de decisiones, con respecto a las acciones a tomar durante los periodos de crisis. Se entrevistarán a dos funcionarios del área de comunicaciones, un funcionario del área de gestión de riesgos y al Gerente.

FUENTES DE DATOS

Para el desarrollo de la investigación se consultarán fuentes primarias, entendiendo estas como, aquellas que son obtenidas de manera directa o de primera mano. Para el análisis de contenido, se utilizarán los resúmenes de prensa que diariamente son realizados por personal del Departamento de Relaciones Institucionales con el objetivo de monitorear las noticias relacionadas con la institución.

La información relacionada con los métodos implementados para el manejo de crisis, se obtendrán mediante entrevistas directas.

MÉTODOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Análisis de contenido; el cual es definido por Kerlinger (1986, c.p. Wimmer & Dominick, 1996, pág. 170) como “un método de estudio y análisis de comunicación de forma sistemática, objetiva y cuantitativa, con la finalidad de medir determinadas variables”.

Para desarrollar el método antes descrito, se realizarán los siguientes pasos:

- a. Recolección de los resúmenes de prensa correspondientes a los días hábiles del primero de enero al veintiocho de septiembre de 2018.
- b. Seleccionar los artículos según las variables a analizar.
- c. Clasificar las diferentes reacciones encontradas en tres categorías: buena, neutra y mala.
- d. Analizar los resultados encontrados.

Cómo segundo método, se emplearán entrevistas a personas expertas en el área de comunicación. Para este estudio en específico, se han escogido las entrevistas a las élites, las cuales se denominan “al grupo de personas cuyo conocimiento, para los fines de un proyecto de investigación dado, requiere un tratamiento individualizado por medio de la entrevista. Su condición de élite (...) depende de su acceso a la información que pueda servir para responder a una pregunta de investigación determinada” (Manheim & Rich, 1981, pág 182).

INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN

El enfoque de la investigación consta de una parte cualitativa, la cual nos permite identificar las acciones implementadas en situaciones de crisis. Esto mediante las entrevistas.

La parte cuantitativa de la investigación, se obtiene del análisis realizado mediante el monitoreo correspondiente del mes de enero a septiembre del presente año, de los tres diarios de mayor circulación.

A partir de este análisis se lograron hacer diferentes gráficas, mismas que muestran el comportamiento de los diferentes medios y referentes, sobre los diversos temas que se lograron identificar, como ser: Crecimiento económico, inflación, Fondo Monetario Internacional, emisión del billete L1000, toma de posesión del Presidente Juan Orlando Hernández, Programa Monetario, divisas, tipo de cambio, remesas, emisión de nuevos cheques y salarios.

Para la medición del análisis de contenido, se creará una matriz que cuente con parámetros para la categorización de las diferentes reacciones encontradas en las noticias seleccionadas, para este fin se utilizará el siguiente semáforo:

 Reacciones negativas

 Reacciones neutrales

 Reacciones positivas

Como reacciones negativas se considerarán aquellas que cuestionan la credibilidad de la información generada por la Institución.

Las reacciones neutras son aquellas en las cuales la noticia fue replicada tal y como se muestran en los informes brindados por el Banco.

En cuanto a las reacciones positivas se consideran aquellas que respalden la información y credibilidad en la información brindada.

ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN

Etapa	Descripción
Definición del problema de estudio	Definir el objeto de estudio y escoger una metodología adecuada al mismo
Elaboración marco teórico	Ubicar el objeto de estudio en el marco del conocimiento desarrollado en el área, por medio de la revisión de fuentes bibliográficas
Elaboración de instrumento	Establecer los métodos de investigación que se utilizarán
Aplicación de instrumento	Acercarse a la realidad a través de la recolección de datos
Análisis de datos	Agrupar y análisis de resultados
Presentación de resultados de acuerdo a hipótesis y redacción de conclusiones	Extraer resultados de investigación y ordenarlos en de manera coherente
Elaboración de producto final	Elaboración de un manual aplicable a la Institución

CAPITULO IV- RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En el siguiente capítulo se presentan los resultados obtenidos de las dos técnicas metodológicas utilizadas para la recopilación de información, las cuales son: análisis de contenido y entrevistas.

ANÁLISIS DE CONTENIDO

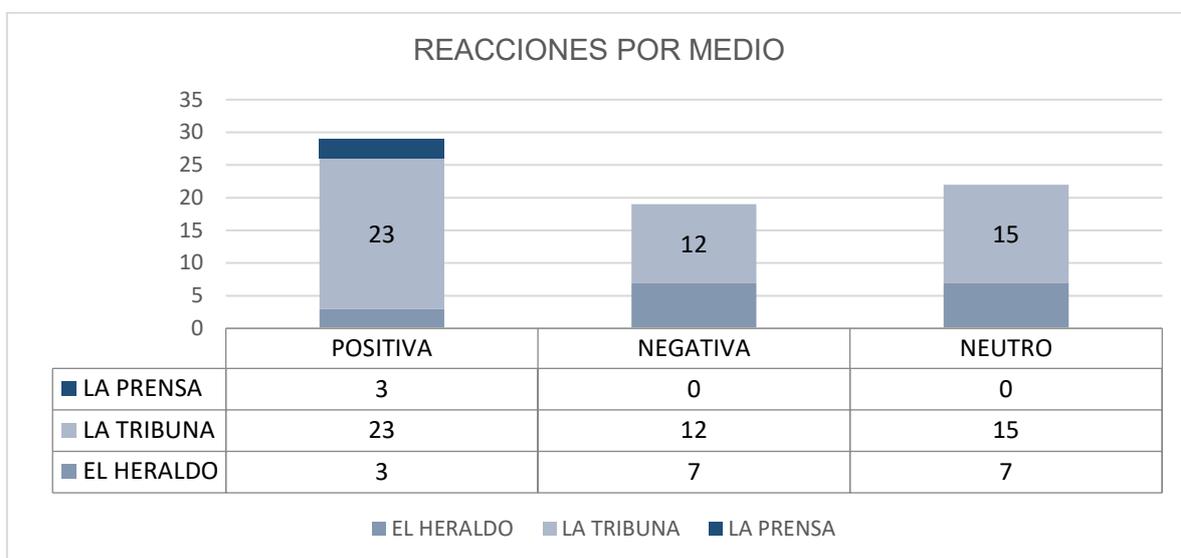
En esta etapa se muestran los gráficos del análisis de noticias publicadas en los diarios La Tribuna, El Heraldo y La Prensa; durante el periodo comprendido del 01 de enero al 28 de septiembre 2018.

Gráfico 1: Porcentajes globales de reacciones- En este gráfico se categorizan las noticias analizadas por la naturaleza de los comentarios generados. Por lo que se utilizará el color rojo para aquellas con comentarios “negativos”, color amarillo aquellas que son más informativas y por lo tanto se definen como “neutras” y el color verde es para aquellas con reacciones “positivas”.



Resultado: Del total de las noticias analizadas, el 41% corresponde a reacciones positivas. Seguidamente las neutras con un 31% y por último las negativas con un 27%

Gráfico 2: Reacciones por medio- En el siguiente gráfico se busca identificar cuáles son las reacciones generadas por cada uno de los tres medios analizados.



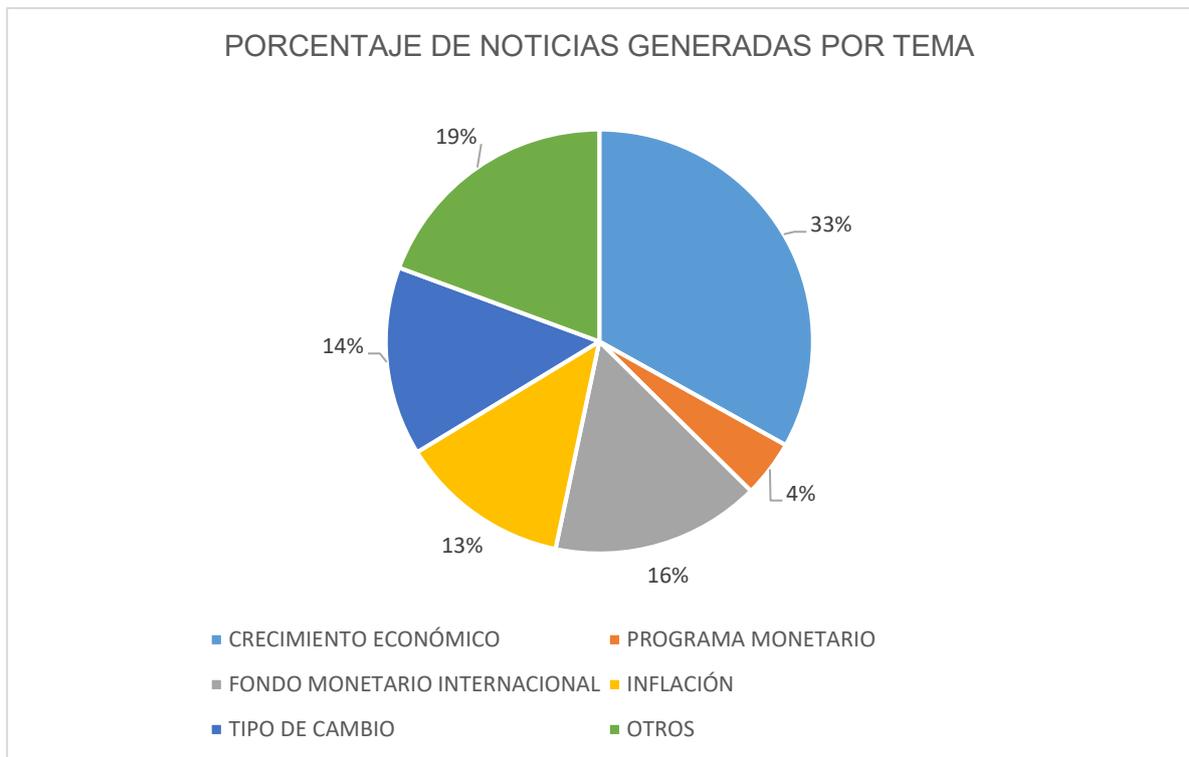
Resultado: En cuanto a Diario La Prensa, cuenta con la siguiente distribución: 3 noticias positivas, 0 negativas y 0 neutras.

Diario La Tribuna: 23 positivas, 12 negativas y 15 neutras.

Diario El Heraldo: 3 positivas, 7 negativas, 7 neutras.

De igual forma, según el total de noticias publicadas, Diario La Tribuna cuenta con la mayor cantidad de artículos.

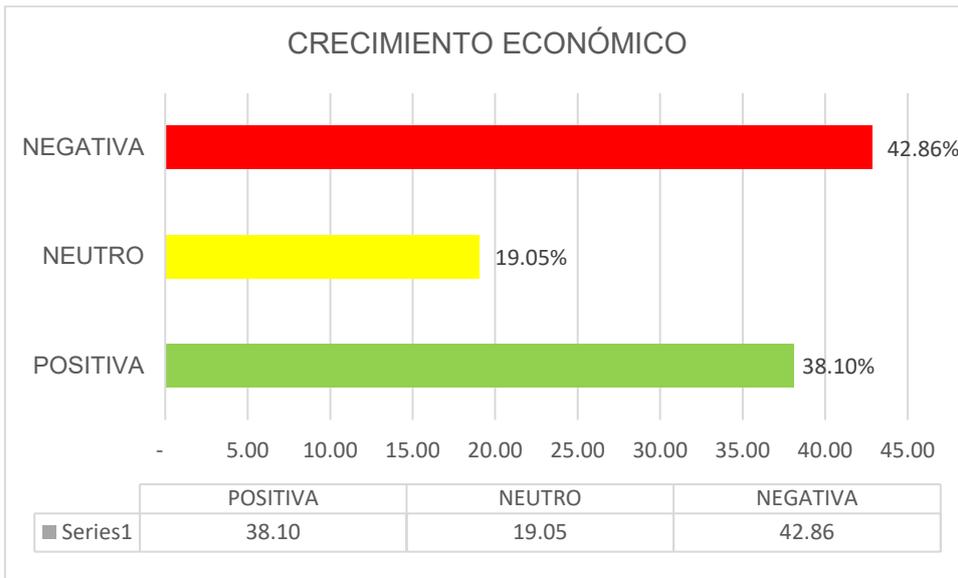
Gráfico 3: Porcentaje de noticias generadas por tema- en el siguiente gráfico se muestra los temas vinculados al BCH, que generaron noticias en los tres medios antes descritos.



Resultados: Durante el período analizado, el crecimiento económico es el tema que generó mayores reacciones, representando el 33% del total. Seguido por Fondo Monetario Internacional 16% y tipo de cambio con 14%

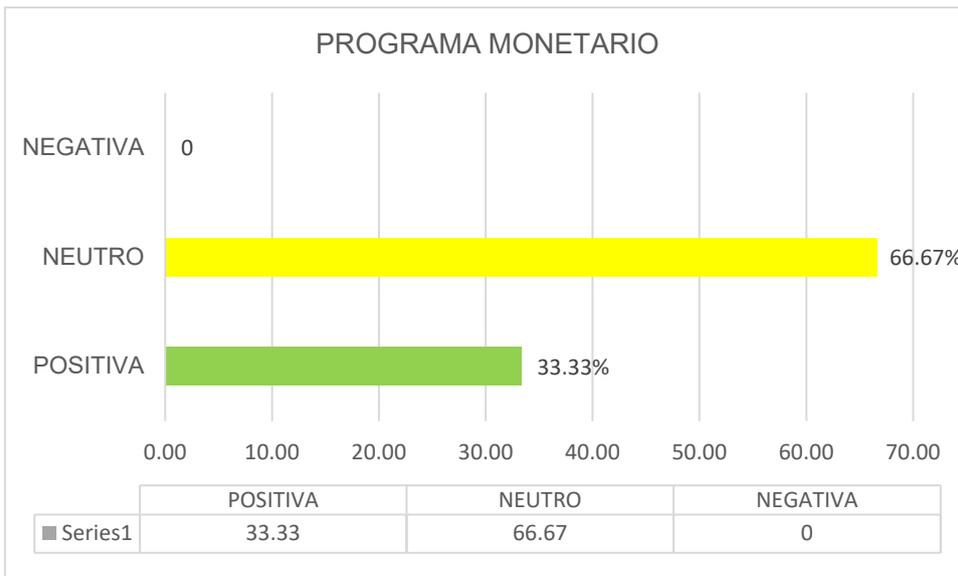
Gráfico 4: Reacciones por tema- En los siguientes gráficos se presentan los resultados de las reacciones generadas por tema.

Gráfico 4.1: Crecimiento Económico



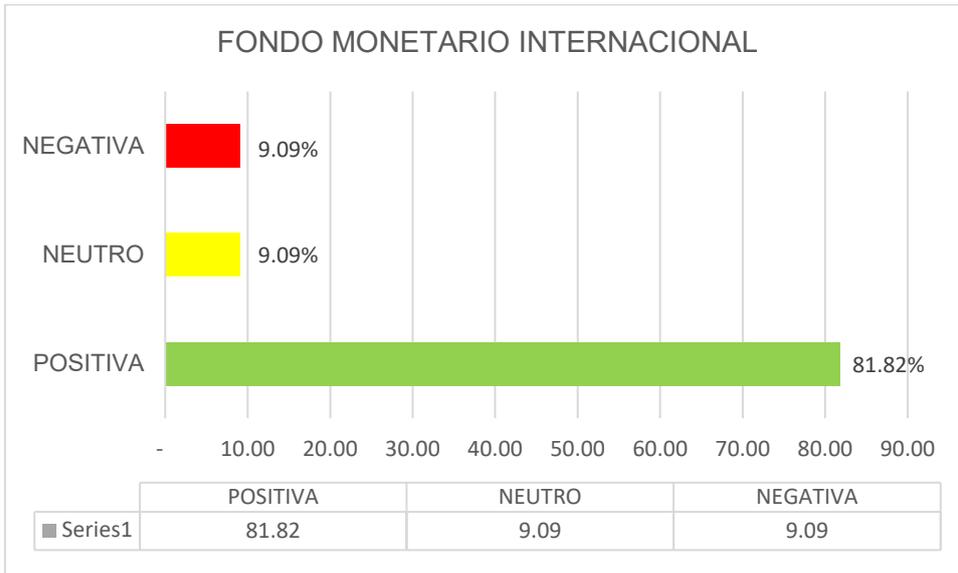
El gráfico 4.1 indica que el 42.86% de las reacciones referente al tema son negativas.

Gráfico 4.2: Programa Monetario



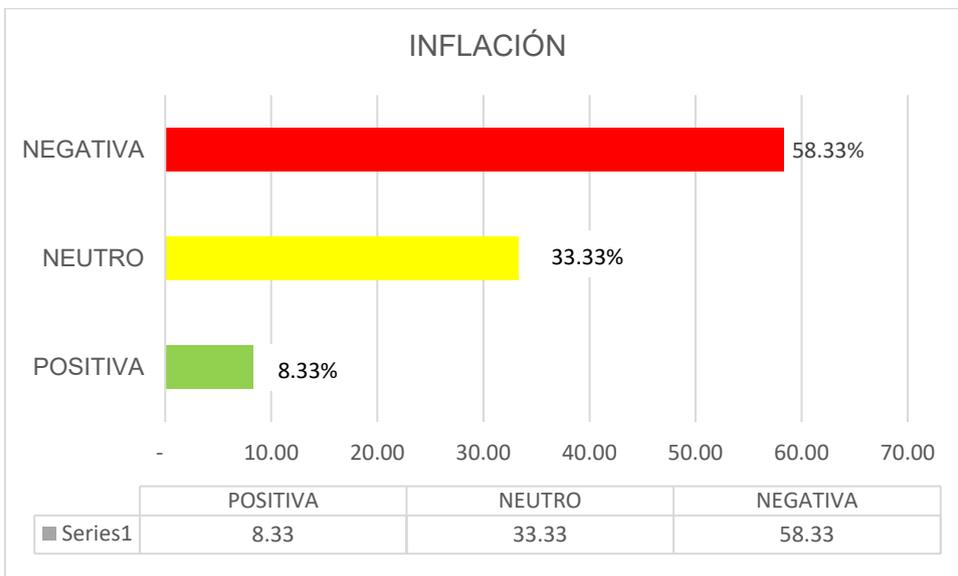
El gráfico 4.2 indica que el 66.67% de las reacciones referente al tema son neutras.

Gráfico 4.3: Fondo Monetario Internacional



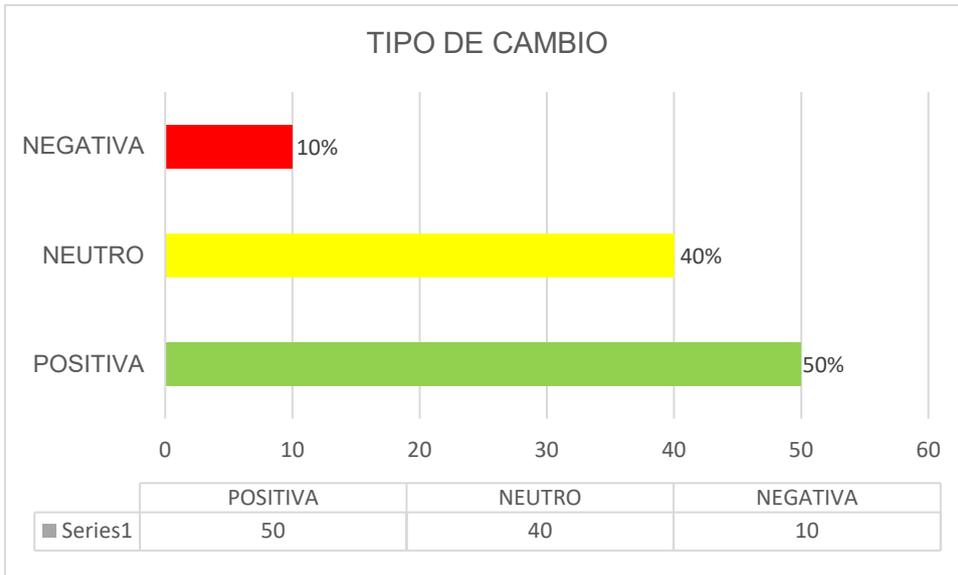
El gráfico 4.3 indica que el 81.82% de las reacciones referente al tema son positivas.

Gráfico 4.4: Inflación



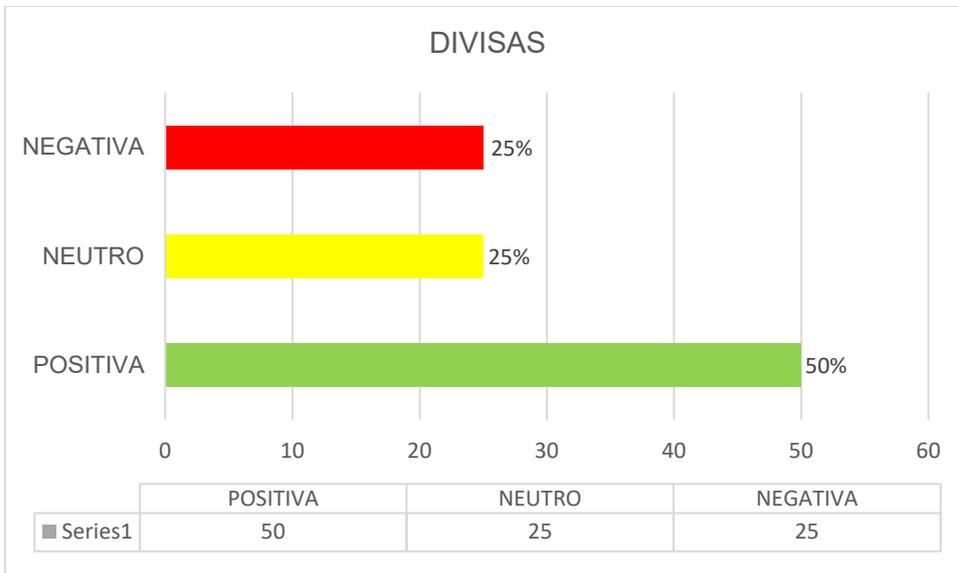
El gráfico 4.4 indica que el 58.33% de las reacciones referente al tema son negativas.

Gráfico 4.5: Tipo de Cambio



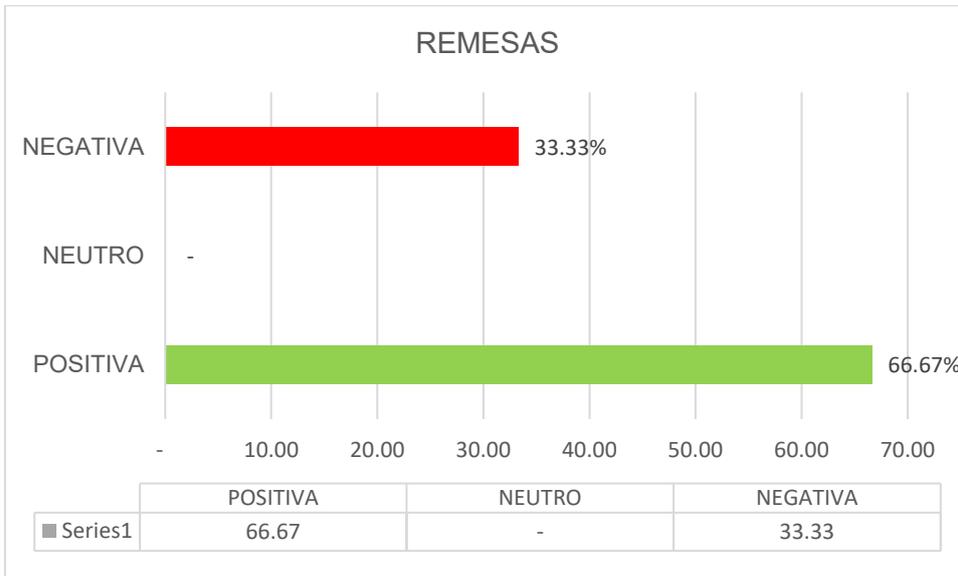
El 50% de las noticias generadas respecto al tipo de cambio son positivas, seguidas del 40% neutras.

Gráfico 4.6: Divisas



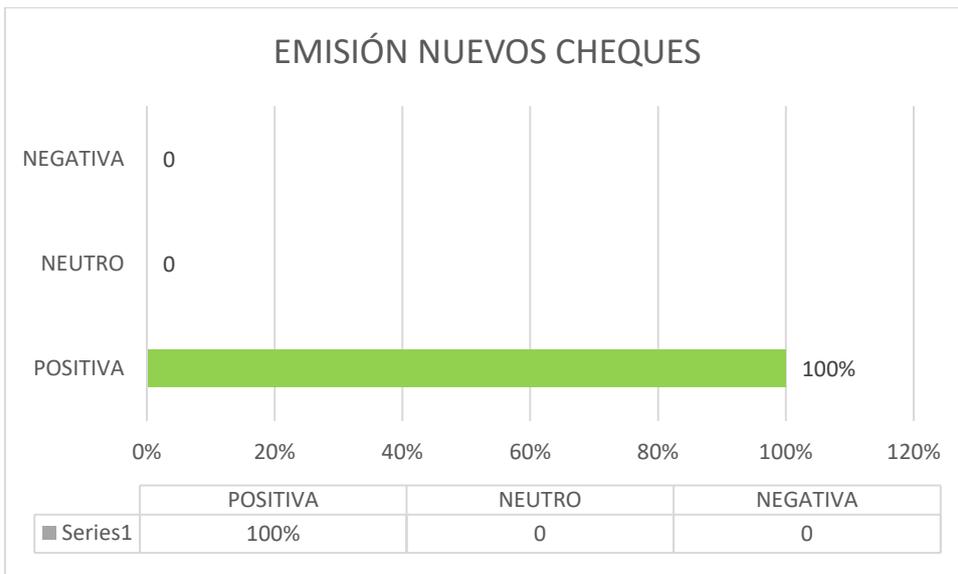
El gráfico 4.6 indica que el 50% de las reacciones referente al tema son positivas.

Gráfico 4.7: Remesas



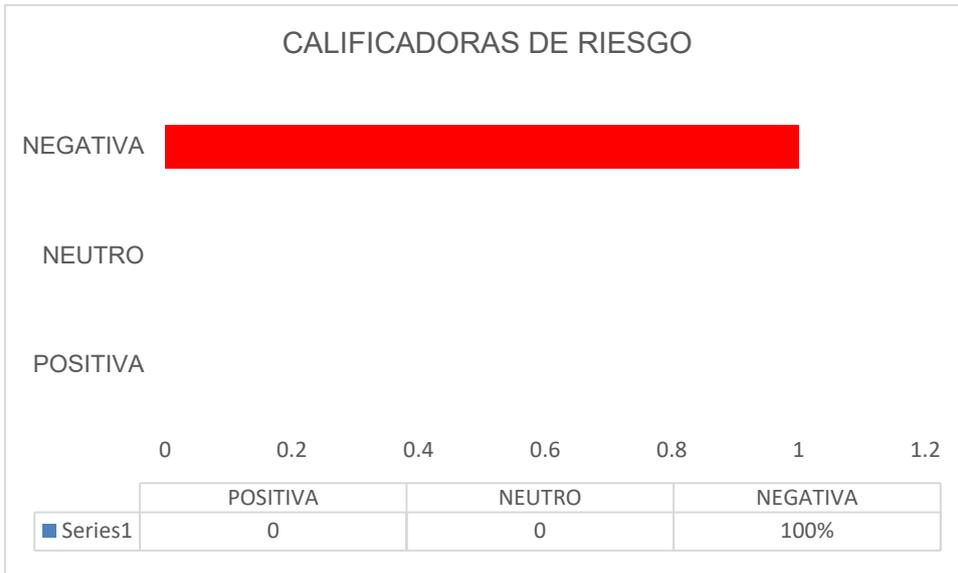
El gráfico 4.7 indica que el 66.67% de las reacciones referente al tema son positivas.

Gráfico 4.8: Emisión nuevos cheques



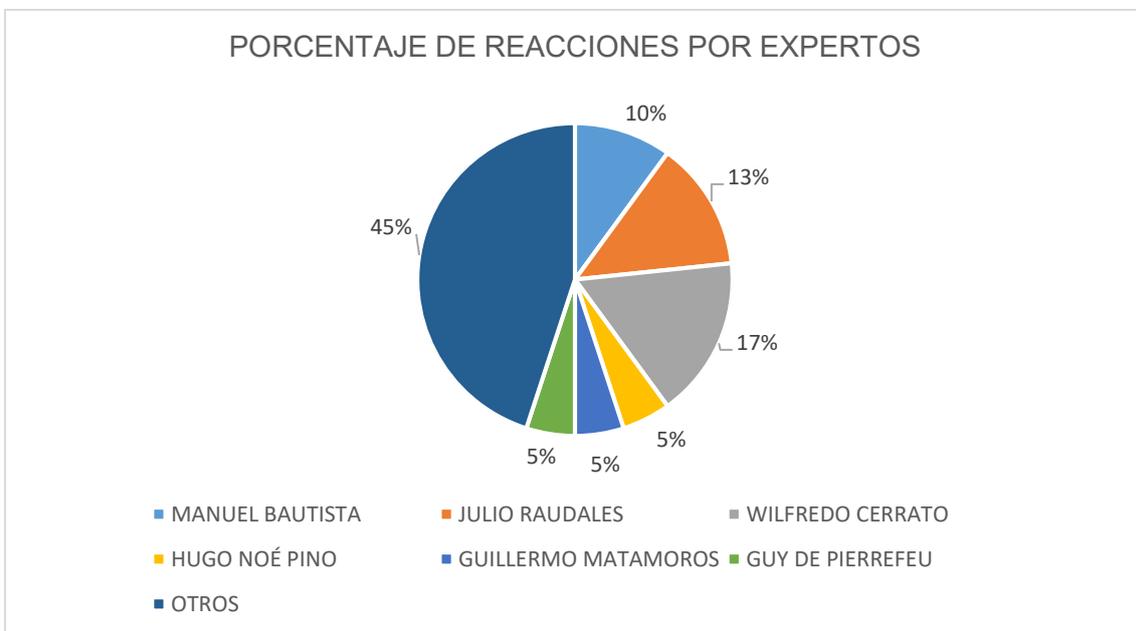
El gráfico 4.8 indica que el total de las reacciones referente al tema son positivas.

Gráfico 4.9: Calificadoras de riesgo



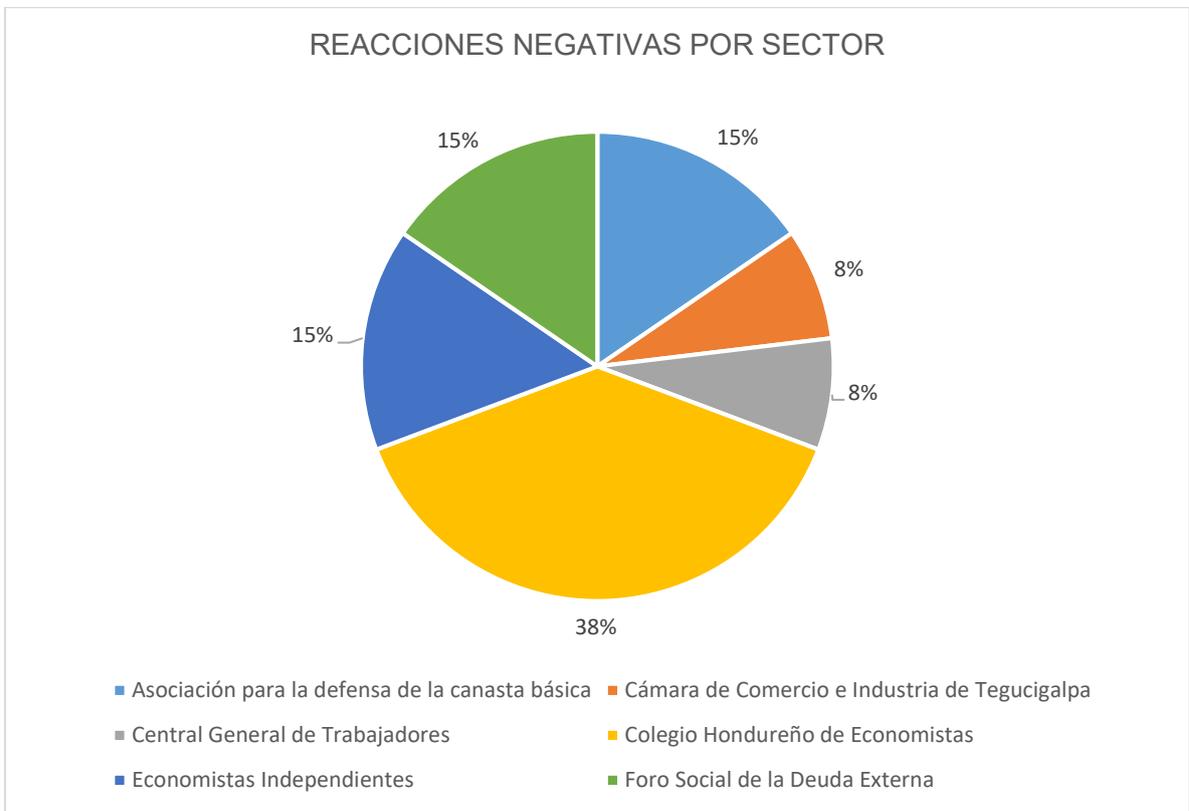
El gráfico 4.9 indica que el total de las reacciones referente al tema son negativas.

Gráfico 5: Porcentaje de reacciones por actores- Se detalla a expertos quienes han tenido participación sobre los temas, durante el periodo seleccionado.



Resultados: El economista Guillermo Matamoros representa el 45% de las opiniones, siendo este el más alto. Seguidamente se encuentra Julio Raudales con 13%. Por parte de la institución, Wilfredo Cerrato representa el 17% de las reacciones, seguido por Manuel Bautista con el 10%.

Gráfico 6: Reacciones negativas por sector- Estos porcentajes representan los sectores cuyas opiniones han sido negativas, en el periodo descrito.



El mayor porcentaje de reacciones negativas proviene del Colegio Hondureño de Economistas con un 38%, seguido de opiniones de economistas independientes, Foro Social de la Deuda Externa y Asociación para la Defensa de la Canasta Básica con un 15% respectivamente.

Gráfico 7: Reacciones positivas por sector - Estos porcentajes representan los sectores cuyas opiniones han sido positivas, en el periodo descrito.



Después del Banco Central, el mayor porcentaje de reacciones positivas proviene de Colegio Hondureño de Economistas con un 17%, seguido de la Secretaría de Finanzas con 14%.

ENTREVISTAS

En esta etapa de la investigación, se entrevistaron a cuatro funcionarios del Banco Central, expertos en las áreas de comunicación y manejo de crisis, con el objetivo de conocer las experiencias, las perspectivas y las buenas prácticas a lo interno de la Institución. A continuación, se detalla el perfil de los entrevistados:

Entrevistado 1: Jefe de Sección de Riesgos Operativos

Entrevistado 2: Jefe Departamento Relaciones Institucionales

Entrevistado 3: Jefe División Comunicación, Prensa y Eventos

Entrevistado 4: Gerente BCH.

1. ¿Cuáles son los factores estratégicos más importantes para el funcionamiento del Banco?

Entrevistado 1: Cumplir con la misión y visión del BCH

Entrevistado 2:

- La buena administración del Recurso Humano
- Estabilidad y remuneración
- Estructura jerárquica
- Procesos definidos

Entrevistado 3:

- Autonomía institucional
- Capacidad técnica de empleados
- Transparencia

Entrevistado 4:

- Misión y visión del BCH
- Credibilidad institucional
- Instrumentos de política monetaria, crediticia y cambiaria

2. Bríndenos una definición de crisis en general

Entrevistado 1: No poder lograr los objetivos estratégicos de la Institución

Entrevistado 2: Sorpresa de una situación a la cual no estamos preparados para reaccionar, generando un desequilibrio

Entrevistado 3: Situación grave que pone en peligro la ejecución de algún proceso, poniendo en peligro el correcto funcionamiento y desarrollo del trabajo del Banco

Entrevista 4: Modificación de un proceso o suceso, por ejemplo: escasez de dinero, caída de los sistemas de pago

3. En su opinión, ¿Qué elementos/ situaciones podrían crear una crisis para la Institución?

Entrevistado 1:

- No poder prestar servicios
- Dificultad del acceso a las instalaciones
- Procesos de respaldo no funcionen
- Falta de credibilidad

Entrevistado 2:

- Reacciones de la empresa privada
- Situación política del país

Entrevistado 3:

Situación que ponga en peligro la reputación y credibilidad del Banco

Entrevistado 4:

- Problemas de comunicación e interconexión
- Problemas de transporte (no poder trasladar el dinero)

4. ¿Qué prácticas han sido favorables en el manejo de la crisis?

Entrevistado 1:

- Alertas obtenidas por el monitoreo de medios

Entrevistado 2:

- La primera estrategia que siempre ha tomado en una crisis es el silencio, misma que es una política de comunicación a nivel de los bancos centrales en el mundo
- Conferencias de prensa puntuales cuando se debe de dar información que la población está obligada a conocer
- Declaraciones directas por parte del Presidente o entrevistas de discusión de interés para la nación

Entrevistado 3:

- Conferencias de prensa
- Aclaraciones
- Boletines de prensa
- Foros
- Comunicación interna, siendo el personal el primero en ser informado sobre la crisis

Entrevistado 4:

- Planes de contingencia, manuales y procedimientos.
- Realización de simulacros y escenarios

5. ¿Considera importante contar con un manual de crisis?

Entrevistado 1:

- Si, para evaluar el riesgo reputacional, ya que es uno de los riesgos no financieros más importantes

Entrevistado 2:

- Sí, pero la clave es saber socializarlos y como poner en práctica el mismo

Entrevistado 3:

- Sí, es muy importante. Aunque es difícil imaginarse todos los escenarios, pero tenemos una idea de que situaciones pueden venir y que acciones tomar.

Entrevistado 4:

- Si es necesario, pero como un complemento a la práctica.

6. ¿Qué áreas que deben ser parte del comité de crisis?

Entrevistado 1:

- Área operativa (Internacional, Sistema de Pagos, Operaciones Monetarias)
- Gestión de Riesgos
- Relaciones Institucionales
- Recursos Humanos
- Tecnología y Comunicaciones

Entrevistado 2:

- Desde el punto de vista de seguridad del personal: Seguridad, Recursos Humanos, Relaciones Institucionales, Previsión Social
- Desde el punto de vista de imagen corporativa: Relaciones Institucionales, Subgerencia de Estudios Económicos, Área Operativa

Entrevistado 3:

- Gerencia
- Jurídico
- Subgerencia del área respectiva
- Recursos Humanos
- Relaciones Institucionales

Entrevistado 4:

- Áreas operativas (Internacional, Sistema de Pagos, Operaciones Monetarias)
- Subgerencia de Estudios Económicos
- Departamentos de servicios (transporte, mantenimiento)
- Relaciones Institucionales

7. A su criterio, ¿Cuál debería ser el papel del departamento de Relaciones Institucionales en el manejo de crisis?

Entrevistado 1:

- Establecer los parámetros para asesorar a la Administración Superior
- Monitoreo de medios

Entrevistado 2:

- Asesoramiento a la Administración Superior sobre las acciones comunicacionales a tomar.

Entrevistado 3:

- Encargado de elaborar el plan de manejo de crisis
- Coordinar y asesorar el manejo de medios
- Preparación de mensajes claves

Entrevistado 4:

- Crear los canales de comunicación entre los públicos

A continuación, se presentan dos tablas con los temas que generaron la mayoría de reacciones negativas: crecimiento económico e inflación. El objetivo de las mismas, es verificar cuales fueron las respuestas comunicacionales del BCH en ambos casos.

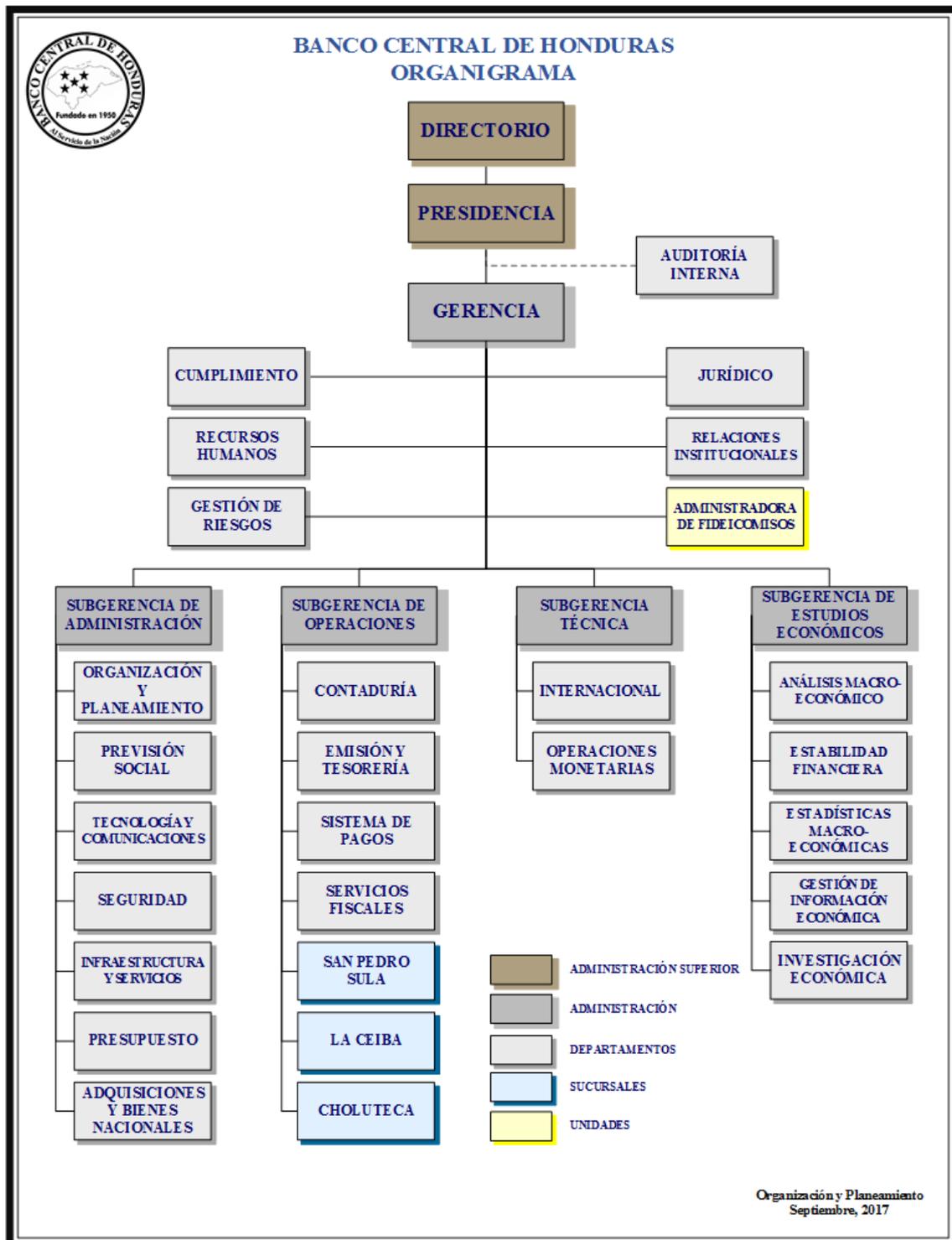
Tabla 1: Respuestas Comunicacionales- Crecimiento Económico

Tema: Crecimiento Económico				
No.	Comentario Negativo	Fuente	Respuesta BCH	Expectativas Entrevistados
1	Las perspectivas son menos alentadoras, ya que la ingobernabilidad e incertidumbre política son los elementos que más afectan los fundamentos macroeconómicos.	Julio Raudales	N/A	Entrevistado 1: No dar declaraciones Entrevistado 2: No dar declaraciones Entrevistado 3: Si hay que brindar aclaraciones Entrevistado 4: N/A
2	Baja en calificaciones internacionales e ingresos: Las calificaciones de riesgo obtenidas en 2017 podrían caer nuevamente como consecuencia de la imagen de la inestabilidad social	Ismael Zepeda	N/A	
3	Devaluación y deuda externa: califica de "error" la baja devaluación porque el país pierde competitividad	Marlon Tábora	N/A	
4	Lo que se da es reinversión de utilidades, no es inversión fresca	Claudio Salgado	N/A	
5	Los niveles de IED continúan con bajo dinamismo como en años anteriores. Por otra parte, no es consistente que los niveles de inversión que se han venido anunciando	Hugo Noé Pino	N/A	
6	Otra amenaza es el proceso de revisión de instrumentos de comercio, las trabas internacionales afectan el crecimiento con impacto negativo para los socios comerciales, evidentemente para Honduras en el futuro cercano	Julio Raudales	N/A	
7	La proyección refleja que persisten los mismos índices de desempleo y que la pobreza va a seguir siendo del 60% y 40% la extrema pobreza	Hugo Noé Pino	N/A	

Tabla 2: Respuestas Comunicacionales- Inflación

Tema: Inflación				
No.	Comentario Negativo	Fuente	Respuesta BCH	Expectativas Entrevistados
1	La tendencia debería ser a la baja tras constantes alzas al precio de los carburantes, la exoneración del impuesto en compra de productos agroindustriales y la estabilidad de la moneda en función del dólar	Adalid Irías	N/A	Entrevistado 1: No dar declaraciones Entrevistado 2: No dar declaraciones Entrevistado 3: Si hay que brindar aclaraciones Entrevistado 4: N/A
2	Habría que analizar qué tipo de precios está tomando el BCH para el cálculo del IPC, ya que este año los combustibles y granos básicos se han elevado.	Claudio Salgado	N/A	
3	Consumidores organizados cuestionaron los reportes del BCH, donde se establece que el índice de inflación registra descenso en primer quinquenio del año. Alrededor de 55 productos han aumentado, unos más que otros, entre 1 y 2 lempiras. Otros han tenido un alza exagerada, como el maíz que costaba L580 y ahora está en más de L900	Adalid Irías	N/A	
4	Eso en general no debería de ser un mayor problema, pues el tema fundamental aquí es lo caro que esta la canasta básica en el país	Julio Raudales	N/A	
5	La inflación acumulada a agosto se ubicó en 2.87% menor que la observada al mismo mes de 2017 (3.24%) publicó el BCH. Por su parte, la inflación interanual se situó en 4.35% (3.84%) doce meses atrás. Esas cifras son mentirosas, ellos nada más se sientan en su escritorio, se ponen frente a una computadora y empiezan a aumentar o a quitar, es lo que se ha manejado siempre. No van al mercado o supermercado, para ver como estan los costos de los productos de la canasta básica. El costo de vida que se refleja es lo contrario al que se maneja.	Benjamín Vásquez	N/A	

PROPUESTA DE MANUAL DE CRISIS



Reseña Histórica

El Banco Central de Honduras (BCH) se creó el 3 de febrero de 1950, mediante Decreto Legislativo No. 53, e inició operaciones el 1 de julio de ese mismo año, bajo la titularidad del Abogado Roberto Ramírez.

Dentro del proceso de modernización y desarrollo institucional, el Banco ha venido experimentado una serie de cambios como resultado tanto de sustanciales modificaciones a la legislación bancaria y financiera del país, como de un entorno macroeconómico dinámico y complejo, que exige mayor adaptabilidad, flexibilidad y apertura al cambio y a la innovación.

Cabe mencionar que el Banco es una Institución descentralizada, cuyo Plan Operativo es autónomo, por lo que las decisiones presupuestarias se formulan y ejecutan de forma independiente al Gobierno.

En lo relativo a la Legislación Bancaria se han aprobado y modificado importantes leyes financieras como: la Ley de Instituciones del Sistema Financiero, la Ley del Sistema de Pagos, la Ley del Mercado de Valores, Ley de Ingreso de Divisas Proveniente de las Exportaciones, entre otras.

Las políticas implementadas por el BCH son:

- **Política Monetaria:** Es el conjunto de medidas cuyo objetivo principal es alcanzar y mantener la estabilidad del valor del dinero y evitar desequilibrios en la Balanza de Pagos.
- **Política Cambiaria:** Es aquella parte de la política económica que se refiere al manejo del tipo de cambio nominal.
- **Política Crediticia:** Es un conjunto de medidas utilizadas por las autoridades monetarias para determinar el destino de los recursos financieros dirigidos a los diferentes agentes económicos en forma de créditos.

El Banco Central de Honduras es una entidad de carácter público e independiente del Gobierno. Tiene como objetivo principal velar por el mantenimiento del valor interno y externo de la moneda nacional y propiciar el normal funcionamiento del sistema de pagos. Por lo anterior, se encarga de desarrollar y ejecutar la política monetaria, crediticia y cambiaria del país. Asimismo, es el único encargado de la emisión del dinero legal.

Para poder determinar lo anterior, el Banco está conformado por un Directorio que está conformado por cinco Directores, de los cuales uno es Presidente de la Institución y otro Vicepresidente.

Funciones del Directorio dentro de la Economía del País

- a) Formular y dirigir la política monetaria, crediticia y cambiaria del país de acuerdo con lo dispuesto en la Ley y emitir la normativa correspondiente.
- b) Velar por el normal funcionamiento del sistema de pagos y emitir la normativa que regule dicho sistema.

c) Reglamentar y aprobar el otorgamiento de préstamos, descuentos, avales y demás operaciones de crédito; comisiones, gratificaciones o bonificaciones de cualquier clase que las instituciones bancarias otorguen a sus accionistas mayoritarios, directores y funcionarios.

d) Reglamentar y aprobar el otorgamiento de préstamos, descuentos, avales y demás operaciones de crédito a las sociedades donde las personas mencionadas anteriormente tengan participación mayoritaria.

e) Propiciar en el ámbito de su competencia el sano desarrollo del sistema financiero.

f) Aprobar el programa monetario anual, revisarlo y evaluarlo por lo menos cada tres meses.

g) Aprobar la política crediticia del Banco Central de Honduras con el sistema financiero y el sector público.

h) Dictar las normas, condiciones generales y límites para la realización de las operaciones del Banco, incluyendo las correspondientes a la administración de las reservas monetarias del país.

i) Emitir las normas con base en las cuales se realizarán las operaciones de mercado abierto que habrá de efectuar el Banco, así como las relativas a la operación de mesas de dinero y custodia de valores.

j) Normar la aplicación de comisiones cambiarias y otros aspectos relativos a la política cambiaria.

k) Establecer y clausurar sucursales, agencias y corresponsalías.

l) Nombrar la Comisión de Operaciones del Mercado Abierto y otras que fuesen necesarias para el normal funcionamiento del Banco, fijarles sus competencias y los límites de sus operaciones.

m) Aprobar anualmente la Memoria del Banco, el Balance General y Estado de Ganancias y Pérdidas.

n) Definir la política de compilación y divulgación de información estadística macroeconómica de forma coordinada con instituciones pertinentes.

o) Solicitar a la Comisión Nacional de Bancos y Seguros los informes u opiniones relevantes y oportunos sobre el comportamiento de las instituciones supervisadas, las cuales son:

Banco de Honduras, S.A.

Banco Atlántida, S.A.

Banco de Occidente, S.A.

Banco de los Trabajadores, S.A.

Banco Financiera Centroamericana, S.A.

Banco Hondureño del Café, S.A.

Banco del País, S.A.

Banco Financiera Comercial Hondureña, S.A.

Banco Lafise Honduras

Banco Davivienda Honduras

Banco Promerica, S.A.

Banco de Desarrollo Rural Honduras, S.A.

Banco Azteca de Honduras, S.A.

Banco Popular, S.A.

Banco de América Central Honduras, S. A

p) Determinar la forma y proporción del encaje legal requerido a las instituciones del sistema financiero.

Objetivos de Comunicación

Objetivo General:

Contar con un manual de crisis, en el cual se detallen diferentes escenarios que puedan ser críticos para la Institución y cuáles serán las estrategias, herramientas y mensajes claves para enfrentarlas.

Objetivos Específicos:

- Identificar las posibles crisis a las cuales Banco Central de Honduras se pueda ver expuesta.
- Elaborar los mensajes claves para las diferentes situaciones reflejadas en el manual.
- Conformar un comité de crisis que será responsable del manejo de las diferentes acciones.

Identificación de Públicos

Internos:

Directorio BCH

Colaboradores: Permanentes 1,019 entre la oficina principal y las Sucursales en Choluteca, San Pedro Sula y La Ceiba.

Supernumerarios: 36 solamente en la oficina principal.

Gobierno:

Presidencia de la República

Congreso Nacional

Gabinete de Conducción y Regulación Económica:

Secretaría de estado en el Despacho de Finanzas (SEFIN)

Comisión Nacional de Banca y Seguros (CNBS)

Consejo Nacional Supervisor de Cooperativas (CONSUCOOP)

Banco Hondureño de la Producción y Vivienda (BANHPROVI)

Banco Nacional de Desarrollo Agrícola (BANADESA)

Comisión Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL)

Instituto de Jubilaciones y Pensiones de los Empleados del Poder Ejecutivo (INJUPEMP)

Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS)

Instituto de Previsión del Magisterio (INPREMA)

Instituto de Previsión Militar (IPM)

Dirección Nacional de Bienes del Estado

Ente Regulador de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento (ERSAPS)

Comisión Reguladora de Energía Eléctrica (CREE)

Superintendencia de Alianza Público Privada (SAPP)

Proveedores:

Empresas de servicios y alimentos

Aseguradoras

Proveedores de servicios tecnológicos

Empresas de mobiliario y equipo e insumos

Clientes:

Sistema Financiero Privado

Secretarías de Gobierno

Exportadores

Visitantes a los Centros Culturales

Medios de Comunicación:

Fuente económica

Fuente social y cultural

Directores de medios

Constitución del Comité de Crisis

Identificación del Comité de Comunicación

El Comité de Comunicación será integrado por las siguientes áreas:

- Presidente
- Departamento de Relaciones Institucionales: Es responsable de brindar los servicios bibliotecarios, administrar el Museo Numismático “Rigoberto Borjas” y la Pinacoteca “Arturo H. Medrano”; así como, desarrollar las funciones de relaciones y comunicaciones internas y externas, incluyendo las gestiones de publicación y atención de solicitudes de información pública que efectúen las personas naturales y jurídicas, de acuerdo con lo que establece la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, en concordancia con los lineamientos emitidos por el Instituto de Acceso a la Información Pública y el Consejo Nacional Anticorrupción.
- Departamento Jurídico: Asesora jurídicamente a las autoridades y distintos departamentos y dependencias del Banco, resolver consultas, problemas, efectuar estudios y emitir opiniones de índole legal; representar a la Institución ante las autoridades judiciales, administrativas y de cualquier otro orden; elaborar o revisar los proyectos de contratos, convenios, decretos, leyes y reglamentos; recopilar y mantener al día información sobre legislación financiera relacionada con el Banco.
- Departamento Seguridad: Establece y ejecuta medidas, normas y programas de seguridad para proteger al personal, fondos y bienes del Banco, procurando y manteniendo el uso de equipos y procedimientos modernos, así como efectúa intercambio de información y coordinación de actividades con las autoridades policiales nacional y extranjeras, para la prevención de acciones delictivas.

Dependiendo de la crisis se incluirán los siguientes:

- Subgerencia de Estudios Económicos: Las funciones principales de la Subgerencia de Estudios Económicos están orientadas a dirigir, coordinar, supervisar y controlar las actividades de las dependencias que la integran, para elaborar análisis económicos internos y externos, preparar estrategias de la política financiera que conforman el programa monetario, efectuar su seguimiento y recomendar los ajustes respectivos. Asimismo, se encarga de realizar estudios y propuestas que tiendan a darle mayor coherencia a las medidas de política monetaria, crediticia, cambiaria y fiscal que se adoptan en el país, y que faciliten cumplir con el objetivo de mantener la estabilidad de precios consignado en la Ley del Banco Central de Honduras.
- Departamento de Cumplimiento: Es responsable de velar que se cumplan las políticas y procedimientos establecidos para la prevención, control y combate del delito de lavado de activos y financiamiento del terrorismo, según lo establecido en la Ley Especial contra el Lavado de Activos y el Reglamento para la Prevención y Detección del Uso Indebido de los Servicios y Productos Financieros en el Lavado de Activos.

- Departamento Previsión Social: Contribuye a la promoción y al desarrollo de las virtudes humanas de los empleados y a mejorar su vida individual y familiar, así como mantener una adecuada gestión administrativa y financiera en el pago de obligaciones y en la captación e inversión de los recursos del Plan de Asistencia Social.
- Departamento de Tecnología y Comunicaciones: Administra el equipo central de cómputo y las comunicaciones con otros equipos dentro y fuera del Banco, asesorar y apoyar a los usuarios en el campo de informática y comunicaciones y en los distintos grados de autonomía que tengan en el uso de esas tecnologías, estableciendo estándares, procedimientos y controles para la adquisición de las mismas y produciendo sistemas de información que automaticen las funciones en toma de decisiones, haciendo más eficiente y efectivo el funcionamiento del Banco.
- Departamento de Emisión y Tesorería: Atiende la demanda y oferta de especies monetarias nacionales y extranjeras del Sistema Bancario, Gobierno y Público en General.
- Departamento Internacional: Administra la disponibilidad de divisas del Banco Central, los créditos documentados que se emiten como instrumento de pago en las operaciones de comercio exterior del Gobierno Central e Instituciones Descentralizadas y los fondos amparados en convenios especiales de financiamiento, donaciones y otros; presupuestar los flujos de ingresos y egresos de divisas, para cumplir con los compromisos internacionales; evaluar alternativas de inversión de las disponibilidades líquidas con el fin de garantizar una rentabilidad en las transacciones realizadas; establecer los mecanismos operativos y de control que garanticen el cumplimiento de las disposiciones y proporcionar reportes y cifras estadísticas oportunas y confiables de las funciones a su cargo.
- Departamento de Sistema de Pagos: Es responsable de la administración, funcionamiento y gestión de los medios de pago, tanto a nivel del BCH como del Sistema Financiero Nacional, así como también de la vigilancia del mismo.

Identificación del Vocero

Por reglamento el Presidente del BCH es el único autorizado para ejercer como vocero oficial de la Institución. En caso de ausencia o casos especiales, el Presidente designará a un representante. En este punto es recomendable el correcto entrenamiento de vocería.

Temas de Logística

Para transmitir información a lo interno de la Institución se utilizará la InfoBantral (intranet) y correo electrónico como soporte. Para el personal que no cuenta con acceso a una computadora (personal de Seguridad, Mantenimiento y Transporte) se utilizarán las pizarras informativas y las llamadas a los Jefes de las áreas.

Para transmitir información a lo externo se convocará a la fuente económica por medio del Chat creado en Whatsapp y llamadas telefónicas. Posteriormente, se publicará en el sitio web del Banco.

En cada piso del edificio, hay una sala externa de las oficinas las cuales están acondicionadas con cableado necesario para que funcionen como contingencia. Asimismo, se pueden hacer uso de las instalaciones del Club Social. En cuanto a continuidad de negocio, el BCH está diseñando un centro de contingencia para el soporte de los sistemas en la ciudad de San Pedro Sula; de esa manera evitar que el banco deje de funcionar por cualquier incidente que pudiese ocurrir en la oficina principal.

Ante una alerta, las jefaturas de las distintas áreas están debidamente capacitados para el manejo y control de la información. Es decir, son los encargados de transmitir los mensajes claves de la alta gerencia. En el caso de ser una crisis a la infraestructura, se cuenta con un equipo de brigadistas por dependencia, los cuales están capacitados para evacuar a los empleados y llevarlos a los puntos de encuentro establecidos.

Elaboración de Estrategias

CRISIS	ESTRATEGIA	MENSAJE CLAVE
Pérdida de credibilidad en las cifras económicas	Creación de campaña informativa en la cual se explique la metodología utilizada en el cálculo de las cifras	El Banco Central de Honduras se caracteriza por sus procesos transparentes, por lo tanto, se invita a la población a que conozca cómo se calculan las cifras.
Cuidado de los billetes	Creación de campaña informativa sobre los cuidados que se deben de tener con los billetes	Los billetes emitidos por el Banco Central de Honduras tienen un costo para el país, si usted deteriora un billete nos obliga a retirarlo de circulación y a reponerlo antes de que cumpla su ciclo de vida.

Herramientas de Comunicación

1. Conferencia de Prensa.
2. Boletín de Prensa.
3. Intranet (InfoBantral).
4. Portal para consultas.
5. Campañas publicitarias.
6. Charlas a personal.
7. Reuniones con miembros del sistema financiero.
8. Capacitaciones.
9. Reunión personalizada con la fuente económica y Directores de medios.
10. Reuniones entre miembros del Sindicato y Autoridades.
11. Notas informativas.

Evaluación Post-Crisis

1. Monitoreo en los medios sobre el tema, hasta que se haya disipado.
2. Encuestas de satisfacción.

CAPITULO V- CONCLUSIONES

Al hacer el análisis de las 70 noticias generadas durante el periodo establecido, el 41% de las mismas cuentan con reacciones positivas, el 31% neutras y 27% negativas. Respecto a aquellas noticias negativas, se realizó un análisis para identificar la existencia de respuestas comunicacionales por parte de la institución, concluyendo que en ninguno de los casos hubo respuesta por parte de la entidad monetaria.

Por lo tanto, la hipótesis planteada se rechaza al no cumplirse a cabalidad los parámetros planteados, sobre todo por comprobar que en los casos estudiados no se encontró evidencia de estas respuestas.

En cuanto al objetivo de identificar aquellos temas relacionados con la Institución, los cuales generan noticias, se enumeran: Crecimiento económico (33%), Fondo Monetario Internacional (16%), Tipo de Cambio (14%), Inflación (13%), Programa Monetario (4%), entre otros.

Los temas que generaron mayores reacciones negativas se encuentran el crecimiento económico, inflación y aunque solo genero una reacción negativa, se menciona el tema de las calificadoras de riesgo.

Con respecto al objetivo trazado de identificar los sectores y actores de opinión con mayor participación en los medios, concluye que de forma externa Guillermo Matamoros, economista; representa el 45% de las menciones. Seguidamente se encuentra Julio Raudales, del Colegio Hondureño de Economistas con 13%; Guy de Pierrefeu (Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa) y Hugo Noé Pino (economista) representan el 5% de la muestra. A lo interno de la Institución, se identifica a Wilfredo Cerrato con 17% y Manuel Bautista con 10%.

Continuando con las reacciones negativas se concluye que el Colegio Hondureño de Economistas (38%) es el sector que genera la mayor cantidad de opiniones de esta índole. De este organismo se identifican a los analistas Julio Raudales y Liliana Castillo.

De igual forma, dentro del análisis de contenido no se encontraron respuestas comunicacionales emitidas por el Banco para los casos antes descritos.

De las entrevistas a los funcionarios del BCH, se concluye que es necesaria la creación de un manual de crisis que esquematice las prácticas que actualmente se realizan de manera no formal.

Finalmente, los entrevistados consideran que la credibilidad y la buena reputación de la institución son el activo no financiero más importante, ya que al referirse a Banco Central no solamente se habla del riesgo de una entidad, si no que puede afectar la estabilidad económica de todo el país.

RECOMENDACIONES

Se recomienda que, para obtener mayores resultados en el análisis de contenidos, además de los medios escritos, se incluya el monitoreo de televisión y radio, así como redes sociales.

De igual forma, es necesaria la creación de un manual de crisis que recopile los procesos y las buenas prácticas que actualmente se realizan dentro de la institución, el mismo debe especificar las estrategias y mensajes claves en las diferentes situaciones analizadas y para esto también se recomienda que se utilicen los análisis de discurso como herramienta para el diseño de los mensajes.

El mismo deberá ser socializado a los jefes de las áreas, quienes a su vez lo replicaran a sus colaboradores.

Para futuras investigaciones se recomienda analizar la cultura organizacional como una variable influyente en las respuestas comunicacionales.

Bibliografía

- Aguado, J. (2004). *Introducción a la teorías de la información y la comunicación*. Urcia.
- Amador, J. (2015). Conceptos básicos para una teoría de la comunicación.
- Amurrio, E. (3 de 2 de 2019). <http://www.cemla.org/comunicacion/papers/com-v-Amurrio.pdf>.
Obtenido de <http://www.cemla.org/comunicacion/papers/com-v-Amurrio.pdf>.
- Bendoyro, P., Alonso, O., & Cepeda, Y. (2018). Documentos complementarios. En *Comunicación organizacional* (págs. 60-81). Recuperado el 05 de 08 de 2018
- Calderón Hernández, G., Murillo Galvis, S. M., & Torres Narváez, K. Y. (2003). Cultura Organizacional y Bienestar Laboral. *Cuadernos de Administración*, 109-137.
- Campos, F. (2008). Las redes sociales trastocan los modelos de los medios de comunicación tradicionales. *Revista latina de comuncación social*, 277-286.
- Carrillo, V., Castillo, A., & Tato, J. (2008). El valor de lo intangible. La gestión de la reputación corporativa. 239-254.
- Costa, J. (2018). *Reputación corporativa*. Recuperado el 05 de 08 de 2018, de Red DirCom: http://www.reddircom.org/pdfs/art_joan_costa.pdf
- Dircom. (4 de septiembre de 2018). www.dircom.org. Obtenido de www.dircom.org.
- Enrique Jiménez, A. (2018). La gestión de la comunicación en situaciones de crisis. En A. M. Enrique Jiménez, *Crisis communication management: a theoretical model* (págs. 1-11). Barcelona, España.
- Enrique, A. (2013). La gestión de comunicación de crisis en las redes sociales. *Orbis. Revista científica ciencias humanas*, 116-131.
- García Ponce, D., & Smolak Lozano, E. (2013). Comunicación de crisis: compilación y revisión de teorías y taxonomías, prácticas desde una perspectiva cualitativa. *Revista de comunicación Vivat academia*, 51-67.
- García, D., & Smolak, E. (2013). Comunicación de crisis. *Camunicación vivat academia*, 51-67.
- Hernández, R., Callado, C., & Baptista, P. (2010). Definición del alcance de la investigación a realizar. En R. Hernández, C. Callado, & P. Baptista, *Metodología de la investigación* (págs. 80-81).
- Hernández, S. (03 de 02 de 2019). <http://www.cemla.org/comunicacion/papers/com12-sergiohernandez-doc.pdf>. Obtenido de <http://www.cemla.org/comunicacion/papers/com12-sergiohernandez-doc.pdf>.
- Hymes, D. (2009). Sppech codes theory. En S. Littlejohn, & K. Foss, *Encyclopedia of Communication Theory* (págs. 920-924).
- Jin, Y., & Pang, A. (2010). Future direction of crisis communication research: emotions in crisis - the next frontier.

- Lange, D., Lee, P., & Dai, Y. (2011). *Organizational reputation: a review*. Journal of Management.
- Manheim, J., & Rich, R. (s.f.). La Entrevista. En J. Manheim, & R. Rich, *Métodos de investigación en ciencia política* (págs. 175-192).
- Martínez, J. (1998). El impacto moral y social de los medios de comunicación social. *Reflexiones*, 164-170.
- México, U. A. (03 de 02 de 2019). <http://observatorio.azc.uam.mx/>. Obtenido de <http://observatorio.azc.uam.mx/>.
- Nikolaev, A. (2010). Thrity common Basic elements of crisis management plans. En *The handbook of crisis* (págs. 262-280).
- Orozco, J., & Ferré, C. (2012). *Los índices de reputación corporativa y su aplicación en las empresas de comunicación*. Tarragona.
- Piñuel Raigada, J. L. (2013). La comunicación corporativa de la gestión de crisis. En *Comunicación y psicotécnia* (págs. 5-34).
- Rincón, Y. (2013). Comunicación corporativa, relaciones públicas y logística en la dinámica organizacional. *Encuentros*, 47-58.
- Saladrigas, H. (2005). Comunicación organizacional: matrices teóricas y enfoques comunicativos. *Revista latina de comunicación social*, 1-7.
- Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez, Y. B., & Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y Cultura Organizacional: Dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Contribuciones Cortas*, 67-75.
- Schlesinger, M., & Alvarado, A. (2009). Imagen y reputación corporativa. *Teoría y Praxis*, 9-29.
- Searle, J. (2009). Speech act theory. En S. Littlejohn, & K. Foos, *Encyclopedia of Communication Theory* (págs. 918-919).
- Tartabini, A. (2003). *La Comunicación en Situaciones de Crisis: Importancia de un plan de comunicación*.
- Vidal, F., & Hernández, H. (2013). Medios y crisis: una nueva visión sobre la estrategia de respuesta. En O. Islas, & G. Hernández, *Investigando la comunicación en crisis* (págs. 146-159). México D.F.
- W Thimoty, C. (2009). Crisis and allied fields. En *The handbook of crisis communication* (págs. 18-64).
- Wenzel, J. (2009). Argumentation Theories. En s. Littlejohn, & K. Foss, *Encyclopedia of Communication Theory*.
- Wimmer, R., & Dominick, J. (s.f.). Análisis de contenido. En R. Wimmer, & J. Dominick, *La investigación científica de los medios de comunicación* (págs. 169-193).

ANEXOS

ENTREVISTAS

Entrevistado 1- Jefe Sección Riesgos Operativos BCH

¿Cuáles considera son los factores estratégicos más importantes para el funcionamiento del Banco?

Cumplir con la misión y la visión del Banco Central, ya que ese es el sentido y el propósito de Banco Central.

Bríndenos una definición de crisis

Crisis es que no se puedan lograr los objetivos estratégicos del Banco Central, es decir para lo que fue creado, los servicios que debe de crear.

¿Cómo definiría una crisis para el BCH?

- En primer lugar, que no pueda prestar sus servicios.
- El que no podamos llegar a laborar, es decir la dificultad del acceso.
- Que nuestros procesos de respaldo no funcionen.
- Que los servicios no se puedan brindar haciendo que la economía se pare.
- La falta de credibilidad en las cifras que nosotros presentamos, en los datos que nosotros brindamos.

¿El Banco cuenta con planes de contingencia?

Si tenemos planes de continuidad, para poder atender los principales servicios que presta el BCH. Se comenzaron a implementar estos planes dentro de la Institución, de manera formal, desde los años 97-98 y actualmente se maneja ya a todo. El Banco se ha venido automatizando y eso ha permitido diferentes formas de hacer negocio, de mejorar lo que es la gestión del BCH.

En su opinión ¿Qué elementos/ situaciones podrían provocar una crisis para la institución?

¿Qué prácticas han sido favorables en el manejo de la crisis? / Herramientas como conferencias, declaraciones, aclaratorias etc...

Yo creo que debe de existir un formato/indicador/alerta que establezca cuando una noticia debe de ser seguida por algún tiempo y cuál es el efecto que la misma ha tenido durante ese tiempo y así decir cuál es el impacto y que consecuencias se están generando, y si estas tienen alguna influencia en la misión y en la visión del Banco, por lo tanto, que puedan afectar los objetivos estratégicos del mismo. Ahí es cuando se debe de idear un plan de manejo de prensa, que comunicados, en que momentos, de acuerdo a la situación que se esté atravesando.

¿Considera importante contar con un manual de crisis?

A mi criterio debería de existir un manual de crisis, ya que al nivel de comunicación que ustedes manejan existe algo que se llama el *Riesgo Reputacional*, este para Banco Central es de los más importantes al igual que el riesgo estratégico.

Considero que el riesgo reputacional es de los más delicados, en conjunto al riesgo operacional y al riesgo estratégico. Es uno de los riesgos no financieros más importantes.

¿Qué áreas deberían ser parte de los comités de crisis?

Toda la parte técnica, al igual que aquellos que presentan los principales servicios (subasta de divisas, pagos al sistema financiero (Internacional, Sistema de Pagos, Operaciones Mo Departamento de Gestión de Riesgos, Departamento de Relaciones Institucionales, cierto personal de Recursos Humanos y Tecnología, por la parte logística y de soporte.

A su criterio ¿cuál debería ser el papel del departamento de Relaciones Institucionales en el manejo de crisis?

Establecer los parámetros para determinar y aconsejar a la Administración Superior en el manejo de estas situaciones, mismos que deberán estar sustentados en la parte técnica del Banco. De igual forma deben ayudar a ser preventivos de las crisis, es decir estar atentos a las noticias y alertar antes que las cosas se salgan del control.

Entrevistado 2- Jefe Departamento Relaciones Institucionales

¿Cuáles considera son los factores estratégicos más importantes para el funcionamiento del Banco?

Considero que la buena administración del recurso humano, las políticas de remuneración salarial, la estabilidad laboral que el Banco maneja, la estructura jerárquica que tenemos ya que es una estructura sólida que la gente conoce y respeta, los procesos definidos de cada una de las tareas asignadas.

Bríndenos una definición de crisis

Yo la definiría como la sorpresa de una situación en la que no estamos preparados para reaccionar y que se sale de las manos y del control interno que podamos tener, entonces eso genera un desequilibrio.

¿Cómo definiría una crisis para el BCH?

Con relación al Banco, la mayor parte de las crisis no son generadas directamente por el Banco, si no más por factores externos, que de alguna manera pueden afectar de forma directa o indirecta la funcionalidad del mismo. Por ejemplo, la posición de la empresa privada en relación a disposiciones o políticas que el Banco adopte, por ejemplo, en materia de Política Monetaria. La empresa privada genera en medios de comunicación, noticias que pueden generarle al Banco un problema, que no obedecen siempre a la verdad, pero que si generan rumor que generen incomodidad dentro de la población, entonces las crisis no son porque el Banco deje de hacer su trabajo, que creo que eso es valioso de rescatar, no es porque el Banco cometió un error o fue desacertado en una medida política, sino que es como los empresarios reciban o tomen esas medidas que el Banco toma, porque en la mayoría de los casos no les convienen a ellos pero si les convienen al país. Entonces quienes generan las crisis son los factores externos y no necesariamente una decisión tomada por el Banco.

En su opinión ¿Qué elementos/ situaciones podrían provocar una crisis para la institución?

Reacciones externas de la empresa privada. La situación política del país en general, que también es un factor externo, si hubiera una inestabilidad en el país eso le repercute directamente al Banco, porque nosotros no podemos detener la labor que el Banco realiza y el que hubiera tomas masivas, el que hubiera un paro en la actividad económica del país, le genera al Banco una crisis.

¿Qué prácticas han sido favorables en el manejo de la crisis? / Herramientas como conferencias, declaraciones, aclaratorias etc...

Creo que la primera estrategia que el Banco ha tomado siempre en una crisis es el silencio, ósea el Banco no responde inmediatamente ante una situación de ataque o ante una situación de crisis y esa es una política de comunicación de Bancos Centrales a nivel del mundo. El Banco Central como es autónomo, no puede estar respondiendo a todos los ataques y a todas las situaciones que se presenten, entonces la primera práctica sana que el Banco ha tenido por mucho tiempo ha sido el no salir a responder cuando no se debe de responder, pero ha funcionado mucho pocas conferencias de prensa las cuales son más puntuales y se tiene que dar información a la población la cual está obligada a conocer.

La conferencia de prensa no es un medio de comunicación directo nuestro, más son las declaraciones que hace el Presidente de forma particular a ciertos medios de comunicación, o que asista a un programa del medio que pida que participe en una discusión de interés para la nación, pero no es política del Banco tener una estrategia de comunicación abierta hacia el público y estar informando todo el tiempo de lo que se hace.

¿Considera importante contar con un manual de crisis?

Desde el punto de vista organizacional si es importante, la clave del manual de crisis es como lo difundamos y como se dé a conocer y la practicidad que el mismo tenga, porque en una situación de crisis real no necesariamente se hará lo que el manual dice, pero si es una guía que nos puede orientar a tomar los primeros pasos en el momento que la crisis se esté originando.

¿Qué áreas deberían ser parte de los comités de crisis?

Desde el punto de vista de seguridad de las personas, no pueden faltar las áreas de Seguridad, Recursos Humanos, Relaciones Institucionales y Previsión Social.

Desde el punto de vista de imagen corporativa o cifras y datos, o de información económica que deba de salir a los medios: toda la Subgerencia de Estudios Económicos, Internacional, Operaciones Monetarias y Emisión y Tesorería.

A su criterio ¿cuál debería ser el papel del departamento de Relaciones Institucionales en el manejo de crisis?

Debe de ser el vocero principal, Relaciones Institucionales debe de coordinar toda la información que se circule dentro y fuera de la Institución, debemos de ser el filtro que colabore con la Presidencia para decidir que es conveniente informar o no en ese momento, de hecho, pasa que nos reunimos con la Presidencia y le decimos este tema no se debe de tocar o este tema si recomendamos que se toque, como asesores. Afortunadamente no hemos enfrentado una crisis interna desde el punto de vista de empleados y en el momento en que se enfrentó que fue hace un montón de años, que fue la separación de la Superintendencia de Bancos, se manejó muy interna y discretamente y fue más a nivel de relaciones internas que no trascendió fuera del Banco.

Entrevistado 3- Jefe División Comunicación, Prensa y Eventos

¿Cuáles considera son los factores estratégicos más importantes para el funcionamiento del Banco?

El BCH tiene una serie de importantes elementos que contribuyen y son estratégicos en realidad para su correcto funcionamiento, pero para mencionarle algunos y como número uno le diría que la autonomía del Banco, lo cual permite que tome las mejores decisiones en materia de política económica, crediticia y cambiaria, en aras del análisis técnico que realiza el personal del Banco; informe los resultados que esto contenga. Es decir que la autonomía del Banco significa que el Banco tenga esa independencia gubernamental para poder tomar las mejores decisiones, aunque amarrado a esto también está la capacidad técnica del Banco, que los empleados y funcionarios sean realmente técnicos. Como tercer elemento considero que es importante la transparencia del Banco, el hecho de que el Banco informe sobre las diferentes decisiones y los distintos indicadores, y esto sin importar que lo que informemos sea negativo o sea positivo y esto permitirá que aumente la credibilidad en la Institución, misma que se ha mantenido durante 68 años.

Bríndenos una definición de crisis

Crisis es toda aquella situación grave que pone en peligro la ejecución del algún proceso, por ejemplo, cuando hablamos nosotros de crisis reputacional es muchas veces la diferencia entre aquello que se dice de nosotros y la percepción que tenemos a lo interno de la Institución. Esto también pone en peligro el correcto funcionamiento y desarrollo del trabajo del Banco.

¿Cómo definiría una crisis para el BCH?

Es toda aquella situación que ponga en peligro la credibilidad y la reputación del Banco, como toda institución ya hemos vivido este tipo de crisis

En su opinión ¿Qué elementos/ situaciones podrían provocar una crisis para la institución?

¿Qué prácticas han sido favorables en el manejo de la crisis? / Herramientas como conferencias, declaraciones, aclaratorias etc...

Se han llevado a cabo conferencias de prensa para poder informar a la población, hemos también que realizar en su momento aclaraciones, hemos emitido boletines de prensa, también se han tenido que atender foros para informar a mayor detalle lo que se esté presentando en ese momento, y en situaciones muy extremas probablemente se tenga que hacer un tour de medios.

Realmente se considera al público interno como los mayores voceros de la Institución, además del Presidente y las Autoridades, somos voceros de la institución, entonces lo que se ha hecho en otras ocasiones y consideramos como una buena práctica, es informar antes a los colaboradores, cual es la situación y sus causas etc...Para ello tenemos diferentes canales de comunicación, por ejemplo lo más recomendable es convocar a los empleados por grupos, para poder socializar con ellos la crisis y para esto tenemos habilitado un auditorio, luego también se utiliza un periódico interno de forma digital el cual la mayoría de los empleados tienen acceso (InfoBantral), en otras ocasiones se hacen visitas a todas las dependencias del Banco.

¿Considera importante contar con un manual de crisis?

Considero que es súper importante contar con uno, el manual de crisis aunque es muy difícil imaginarse todos los escenarios, pero si tenemos una idea de que situaciones pueden venir y que acciones tomar para contrarrestarlas, el hecho de contar con lineamientos en esos momentos de confusión es muy valioso ya que es una guía sobre qué acciones tomar en estas situaciones. Es necesario definir quiénes van a conformar el comité, cuales acciones se van a seguir, que instrumentos pueden servir de apoyo etc...

¿Qué áreas deberían ser parte de los comités de crisis?

La Gerencia del Banco, quien además de ser la cabeza es quien vela por toda la parte legal, administrativa y técnica. Así como el jefe de recursos humanos, por la parte que los empleados se vuelven voceros durante las crisis y la Subgerencia del área respectiva y claro siempre debe de estar el Jefe del departamento de Relaciones Institucionales quien es la persona que debería liderar todo este proceso.

A su criterio ¿cuál debería ser el papel del departamento de Relaciones Institucionales en el manejo de crisis?

Es clave, ya que es el encargado de elaborar el plan de manejo de crisis, además de coordinar y asesorar el manejo de medios, tiene que ser además parte del comité de crisis, debe de preparar los mensajes claves a utilizar en todo este proceso.

¿Cuáles considera son los factores estratégicos más importantes para el funcionamiento del banco?

El banco está definido ya en su visión y su misión, ahí está claramente cuál es su función, es el banco de bancos, es el agente económico del gobierno, es la autoridad monetaria, encargado de los sistemas de pagos. Su plan de trabajo está definido en el Programa Monetario. El programa monetario es el instrumento de trabajo del Banco, ahí están definidas las rutas, las metas sin crisis “El programa monetario es un concepto estable”; En el Programa Monetario nos dice cómo vamos a trabajar, cuánto dinero hay que meter a la calle, porque la función fundamental del Banco es la estabilidad de precios, la estabilidad de precios lo va a lograr controlando la masa monetaria, ¿qué es eso?; que el Banco pone en la calle el dinero que necesita para que la economía trabaje (Sí pone mucho, los precios se vienen abajo y si pone poco los precios se van para arriba).

El Banco Central chequea en el programa monetario cuanto va a crecer la economía, porque para que se intercambie los bienes y servicios en el mercado necesita dinero, si no ustedes no pueden ir al supermercado a comprar manteca y frijoles, sin dinero de por medio que lo sume... ¿ah son doscientos lempiras?, ¡aquí está!, eso hace el dinero. Y el dinero circula no porque tenga un valor mágico, el dinero circula porque la persona le tiene confianza en la institucionalidad del banco central, por eso es que los billetes lo firman las autoridades del banco ¿por qué? Porque es un documento de pago, y la gente, aunque no se den cuenta, creen tanto en el dinero, lo aceptan para pagar transporte, para recibir un salario, lo aceptan para todo. El día que no tengan esa confianza institucional y que el banco pierda su imagen, no va a querer el lempira, lo que es que está pasando en Venezuela ahorita o lo que ha pasado en los países con inflaciones altas; en Nicaragua también ha pasado, que cuando se pierde confianza en la autoridad monetaria, todo el mundo busca ahorrar en dólares o comprar casa o cualquier instrumento de ahorro que le sirva que no sea el lempira. “Eso es cuando se pierde credibilidad” por eso una de las funciones las importantes del banco es la credibilidad.

La credibilidad y el sistema de pagos, ¿cuál es el sistema de pagos?, es todo el flujo de dinero que tiene la economía, cuándo ustedes van al banco a pagar, ustedes no saben, pero las operaciones de ustedes vienen a dar al BCH porque los saldos de los bancos están en el BCH, el dinero de los bancos está en el BCH.

Hay gente que no entiende que pasa si se cierra el Banco Central. Si se cierra el BCH no habría dinero, porque los bancos tienen sólo el dinero necesario para trabajar en ese momento. Todos los días van a ver los carros blindados yendo banco a dejar y a traer, igual que ustedes... no creo que anden sus ahorros en la cartera, los tienen en un banco (...) los bancos cuando ocupan deben de ir al BCH a sacar dinero también y a depositar porque no tienen capacidad para almacenar (...) cuando uno habla del dinero del país, habla de cantidades industriales y manejar el dinero es tan difícil (...) El BCH debe estar movilizándolo y esa es una de sus funciones y el sistema de pagos, todos los pagos que se hacen hacia el mundo y en lo nacional, pasa por el BCH. Ustedes van a comprar dólares, pagar una cuenta o recibir dinero por la exportación, el dinero entra por el BCH.

Las políticas crediticias también las define el banco, las tasas de interés, si va haber préstamos, si va haber depósitos, hasta dónde pueden los bancos endeudarse; toda la

normativa la genera el Banco Central y la superintendencia es la auditora, el BCH pone reglas y la superintendencia chequea que se cumplan.

¿Cómo definiría usted una crisis?

Para mí una crisis es por ejemplo la escasez de dinero, la caída de los sistemas de pago... "La modificación de un proceso o un suceso", que se compre dinero y no llegue a tiempo al país o que no pueda entrar a La Ceiba o Choluteca porque no hay camino y no tienen dinero para sobrevivir, esa es una crisis. Que se nos caiga un sistema; es por eso que la continuidad de negocio para nosotros nos salva de la crisis y la continuidad de negocio vemos que no sólo es contingencia, porque la gente escucha contingencia y sólo piensa en informática, la continuidad de negocio es todos porque hay subasta de divisas, saldos, un montón de situaciones que se dan adentro del BCH (...) la gente piensa porque el servidor está trabajando está todo.

Si se da una crisis debe haber un esquema que debe tener liderazgo y no es por el puesto, porque no necesariamente tiene que ser el gerente, este debe tener personalidad de líder, carisma de líder. Un jefe de departamento probablemente no pueda ser el líder de una emergencia, aunque sepa mucho; pero el jefe de división puede serlo, uno de sección. Es alguien que tiene ese ímpetu, fuerza para enfrentar la situación y tomar decisiones. Porque cuando hay crisis, uno está solo. Uno debe tomar decisión, no estaba preguntando al directorio que voy hacer. Yo tengo la característica de enfrentar y si yo no voy a estar, debo pensar en quien tiene las características para hacerlo.

¿Qué otras situaciones podrían enfrentar una situación de crisis para la institución?

En que haya problemas de comunicación, una crisis la provoca también un problema de electricidad, que haya problema de comunicación de internet porque todo se hace por internet.

La contingencia es que, si hay problemas de comunicación, es que tengamos otra entrada de corriente independiente. Se cae esta, tenemos la otra. Ahorita de contingencia tenemos los motores, los generadores de energía, pero hay que estarlos cargando. Crisis puede provocar todo aquello que es necesario para el funcionamiento: transporte, si no hay transporte, no movemos el dinero y el dinero es físico.

Respecto al Departamento de Relaciones Institucionales: Todo es comunicación, cuando yo tenía crisis, el RI estaba, tenían que coordinar con la gente la hora, quienes iban a ir, facilitarles la entrada, es decir, debe haber alguien que tenga la comunicación interna. La comunicación es fundamental, si no hay comunicación, no hay contingencia... tiene que haber comunicación por fuerza si no, no hay manera que llegue la gente. Debe haber coordinación con seguridad, con transporte, "Son áreas de apoyo".

En su experiencia, ¿qué herramientas han sido favorables en el manejo de crisis?

Mi experiencia es más dinámica, siempre hemos tenido planes de contingencia, manuales y procedimientos, pero cuando se presenta la crisis y no tenemos experiencia no hacemos nada, por eso es importante practicar (...) en crisis hay gente que no reacciona por eso para mí es bien importante hacer práctica. Nosotros hemos estado haciendo ensayos; haciendo subastas en otro lado, hacemos operaciones contables en otro lado, que vamos hacer operaciones cambiarias en otro lado, venta de bonos también, lo hemos probado y lo hemos trabajado. El único problema que tenemos ahorita es que dependemos de la misma zona del servidor, el mismo TIER III, entonces

ahora se está armando un TIER III en San Pedro Sula. Es caro, pero ningún banco puede estar sin continuidad de negocio, el banco tiene que seguir pase lo que pase. Así se caiga el edificio, el banco debe de seguir. Se cae el edificio, baje el plan de contingencia y continuidad de negocio, no; porque arranca San Pedro inmediatamente y se puede ir a un hotel o cualquier lado, con tal tenga internet ... ahí entra la comunicación, entra el RI ¿dónde hay internet? ¿Dónde tiene espacio algún hotel, área física? ¿cuántas computadoras se ocupa en emergencia? Y hay que tenerlas configuradas desde antes. Ósea, las computadoras nuestras están hechas para conectarlas aquí o conectarlas en otro lado. ¡Porque en una crisis ustedes no pueden comenzar arreglar las máquinas, a prepararlas para que trabajen, no! Ya debe estar el software que necesita, las conexiones de Swift que necesita Internacional para los pagos, tienen que tener la conexión ACH y la LBTR.

La crisis nuestra no es del banco, es del país. Quien se para y se muere es el país; el banco es la institución responsable pero la crisis nuestra se pega al país. Sí usted no tiene dinero en la calle, la gente bota un gobierno.

¿Usted consideraría importante contar con un Manual de Crisis?

Si es necesario siempre, pero como complemento a la práctica. El manual de crisis debe decirle a cualquiera lo que tiene que hacer, pero este debe haber practicado también, lo que va a hacer. La experiencia que nosotros hemos tenido hasta ahorita ha sido en el campo, corriendo arreglando las cosas. Por más manual que haya, si se cayó un servidor tiene que ir a trabajar, entonces no hay teoría que le va a dejar como hacerlo, pero el manual si va a decir quiénes del TYC tiene que ir, quienes, de contaduría tienen que ir, quienes son los claves; no va a venir todo el banco, es lo mínimo que necesita el banco para trabajar.

El manual ayuda, porque la gente ya sabe; volvemos al RI que ya tiene la lista de quienes debe llamar. Inmediata que ocurre sabe a quién llamar y donde hay que ir, a qué hora y que es lo que va a hacer. Para eso sirve el manual, pero la organización y el manejo debe ser practicado.

¿Qué áreas no deberían de faltar en los comités de crisis?

De entrada, las áreas operativas.

Porque puede cerrar Estudios Económicos nos días, Jurídico; pero no puede cerrar Sistema de pagos, Contaduría, TyC, Emisión y Tesorería, Internacional; todas las áreas que se relacionan con el flujo de operatividad del BCH. Claro que se necesita Estudios Económicos, un analista económico; pero un analista económico lo puede hacer sin necesidad de estar metido en la crisis pura. Lo puede estar haciendo es su casa. En cambio, la operatividad del banco está centralizada y tiene que trabajar en conjunto porque se cruza toda la información. Entonces todos los departamentos que tienen que ver eso, y los administrativos se necesitan porque los administrativos y las de comunicación, dan soporte; digamos los administrativos están los conserjes para que muevan los papeles, quizás se necesite un par de choferes para que estén los carros de emergencia moviéndose, se necesita planificar todo eso (...) en grupo de electricista, un grupo de mantenimiento que tenga los servicios activos, que haya agua. se va la luz, que este quien sabe manejar los motores.

A su criterio, ¿cuál debe ser el papel del Departamento de Relaciones Institucionales en el manejo de crisis?

La función de comunicación es fundamental porque tienen que comunicarle a la gente que va a enfrentar la crisis, que ya estamos en crisis. Alguien tiene que decirle que estamos en crisis, tiene que haber un medio de comunicación práctico porque no podemos suponer que todos tendrán teléfono. (...) son cosas que tiene que organizar la comunicación del departamento respectivo, la logística, hay bastante cosa que se necesita coordinar porque al final se combina con Servicios Generales, lo importante es la comunicación y coordinación para que la gente llegue al mismo lugar porque no puede andar el gerente detrás de todo el mundo, por eso debe haber grupos para que estos puedan comunicarse.

