

BELÉN BALBI Y JOSEFINA MARTÍNEZ

EL ABC DE LA GESTIÓN COMUNICACIONAL EN MOMENTOS DE CRISIS

A

B

C

TESIS DE
GRADO

ANEXOS

MANUAL

INSTRUCCIONES



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	7
Tres razones para este manual	
¿Cómo leer este manual?	
LA COMUNICACIÓN DE CRISIS	11
¿Qué es una crisis?	
Tipos de crisis	
Objetivos de la gestión de la comunicación de crisis	
PREVENCIÓN DE CRISIS	15
Más vigilancia, menos riesgo	
Preguntas a hacer para ayudar a prevenir una crisis	
Preparación para la crisis	
Relación con el personal de la organización y con sus públicos	
RECONOCIMIENTO DE LA CRISIS Y RESPUESTA	21
Autoridad para actuar: Comité de Crisis	
¿Qué hacer y decir?	
¿Quién?	
PLAN DE COMUNICACIÓN	29
Mensajes claves	
Conferencias de prensa	
Comunicados de prensa	
Simulacros	
Contactos de emergencia	
A quiénes mantener informados durante la crisis	
La Crisis desde el Sitio Web de la Organización	
RECUPERACIÓN Y RECONSTRUCCIÓN DESPUÉS DE LA CRISIS	49
Evaluación posterior de la crisis	
Una vez finalizada la crisis	

Tres razones para este manual

En primer lugar, debemos aceptar que las crisis organizacionales se pueden gestionar desde la comunicación. Si entendemos que la comunicación es “poner en común” una idea o un significado, es lógico pensar que muchas crisis se basan en que esa puesta no es tan común. Uno quiere decir una cosa pero sus destinatarios entienden otra. Esta no correspondencia es una característica esencial de los procesos comunicacionales, de ahí la importancia de trabajar mucho –y bien- en el diseño de los mensajes.

En segundo término, el análisis de crisis pasadas nos sugiere que existen recurrencias que ameritan el diseño de un modo de abordarlas. Esto es tan obvio que muchas veces no lo consideramos. Cada crisis deja una riqueza muy apropiada para los que vienen detrás. Muchas veces, al afrontar una crisis en nuestras organizaciones, sentimos que es la primera vez que nos pasa. Y aunque sea cierto, hay una experiencia colectiva que nos brinda datos muy interesantes, como la ausencia de herramientas que colaboren para ver todo el escenario, por ejemplo. Encontrar esos elementos comunes permite definir los aspectos clave de una gestión de crisis.

Finalmente, consideramos que uno de los factores más importantes para el éxito de un plan comunicacional para abordar las crisis es el tiempo. Por eso, un manual se convierte en una referencia rápida para tomar las primeras medidas que nos permitan ejercer la prevención –en el mejor de los casos- o bien desarrollar los primeros auxilios si la crisis ya se desató. Este Trabajo propone un desarrollo general, basado en esas recurrencias, que permitan gestionar las crisis sin pérdidas de tiempo.

Y una última consideración. Este material pretende constituirse en una herramienta de apoyo para los procesos de toma de decisiones. En ningún caso este manual podría contener en sí mismo todas las respuestas a los múltiples interrogantes que plantea una gestión de crisis. Porque, en definitiva, se trata de un proceso creativo. Por suerte.

¿Cómo leer este manual?

La redacción, estructura y diseño de este manual fueron pensados en función del escaso tiempo que se tiene en momentos de crisis para sentarse a leer un texto. Para ello nos propusimos que sea un material ágil, dinámico y que no se tenga que leer desde su comienzo hasta su fin. El objetivo general del manual es que funcione como eje disparador para las primeras horas luego de desatada la crisis. Es por eso que nos propusimos que sea una material atractivo e interesante para quien lo utiliza.

Otros elementos interesantes que nos permitirán identificar las herramientas o acciones que debemos tener presentes durante una crisis son los íconos. Estos nos conducirán gráficamente siempre a un destacado o un ejemplo de un caso real dentro del tema que se esté tratando. La utilización de diferentes íconos nos permitirá agilizar la lectura y dirigirnos directamente hacia el tema o el tema que se necesite desarrollar.

Con estas aclaraciones ya estamos en condiciones de introducirnos en el manual.

REFERENCIAS ICÓNICAS



Introducción

Nos introduce en la noción del manual como una referencia rápida para la organización que reúne las herramientas comunicacionales a tener presente en las primeras horas de la crisis.



Cuadro

Nos remite a los subtítulos más destacados dentro de cada capítulo del manual.



Descripción

Nos resume las características más importantes a tener presente dentro de cada apartado.



Destacado

Síntesis del apartado. En momentos de crisis cumple la función de recordatorio de lo que no se debe dejar de hacer.



Ejemplo

Relata cómo la organización utilizó la herramienta comunicacional en momentos de crisis.



Acciones

Las acciones que desarrollaron desde la organización para solucionar comunicacionalmente la crisis.



Nota al pie

Dan cuenta de las fuentes utilizadas. Agregan información adicional sobre los autores mencionados en el manual.

LA COMUNICACIÓN DE CRISIS

¿Qué es una crisis?

Una crisis responde a un cambio repentino entre dos situaciones, cambio que pone en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización, institución o empresa.

La crisis se caracteriza, por consiguiente, por una ruptura de equilibrio: es un fenómeno grave, pero sin embargo normal, ligado al funcionamiento cotidiano de toda organización.

“Una situación que amenaza los objetivos de la organización, altera la relación existente entre ésta y sus públicos, y precisa de una intervención extraordinaria de los responsables de la empresa para minimizar o evitar posibles consecuencias negativas. Dicha situación restringe, asimismo, el tiempo que los ejecutivos tienen para responder y suele producir niveles de estrés no presentes en circunstancias normales”.¹

¿Crisis o conflicto?

Crisis: situación de máximo riesgo y mínimo control.

Conflicto: un accidente menor es un conflicto, una contingencia.

Resumiendo: Para las contingencias se debe estar preparado, toda empresa debe tener un manual de contingencias. En cambio la crisis es cuando se pierde el control, y esto significa que está puesta en riesgo la vida de la empresa.

Características

Todas las crisis comparten ciertas particularidades:

La sorpresa: no existe crisis que pueda ser totalmente anticipada, puesto que si fuese tomada íntegramente en cuenta en los planes de comunicación no sería una crisis.

Es única: raramente dos crisis tienen las mismas causas. Las mismas causas jamás causarán los mismos efectos.



¹ González Herrero, Alfonso, “Marketing Preventivo: la comunicación de crisis en la empresa.” Pág., 30. Ed. Bosch Comunicación 1998.

Provoca una situación de urgencia: caracterizada por las complejas dificultades que hay que afrontar y por la afluencia de informaciones negativas a atajar y se debe contemplar que los comportamientos de la organización y de sus miembros también se modifican. Hay que reaccionar rápidamente ante las urgencias y las emergencias que se suscitan, ya que los medios disponen del poder de tratar la información en tiempo real (radio y TV). Hay que ganar tiempo.

Inestabilidad: Las relaciones de la empresa se alteran. Los modos habituales de procedimiento se revelan inoperantes ante la súbita rapidez y violencia generadas por una crisis. Se producen corrientes de noticias negativas, los medios avanzan más rápido que la propia reacción de la empresa, ya que la prensa tiene la posibilidad de tratar los problemas en tiempo real. Si se maneja bien la información y la comunicación de la crisis, se puede ganar tiempo en las acciones a desarrollar.

Descenso de la calidad de la información: La calidad de los mensajes se deteriora en estado de emergencia. La irrupción de nuevos interlocutores, el traumatismo interno causado por la crisis, etc. Todos estos fenómenos se suman para deteriorar la calidad de los mensajes emitidos por la empresa. En este contexto, el rumor se convierte rápidamente en información.

Tipos de crisis

Los distintos tipos de crisis que se pueden generar dentro de una organización varían según el ámbito en el que se desarrolla la organización, su grado de intervención en la crisis y una serie de factores afines a cada situación en particular.

Categorizamos las crisis de acuerdo al ámbito en el que se desarrollan:

De producto: Comprenden los riesgos derivados del uso de bienes comercializados por la empresa, ya sea por contaminación, mal estado, defectos de fabricación o de diseño, y cualquier otra cuestión que sea responsabilidad del proveedor.

De servicios: Aquellas crisis relacionadas con la prestación de servicios en el más amplio sentido (transportes, bancos, hoteles, suministro de servicios públicos, entre otros).

Ambientales: Estas crisis involucran los daños que las actividades de la organización pueden ocasionar al medio ambiente.

Institucionales: Esta categoría es la más general y encuadra todas las cuestiones relacionadas con el desempeño corporativo, sean los aspectos financieros, laborales, personales, comunicacionales, entre otros.

Otra manera de clasificarlas, siguiendo el pensamiento de Alfonso González Herrero, es en función de las posibilidades de intervención que tiene la organización:

Crisis evitables: “(...) aquellas situaciones que podrían evitarse mediante una intervención oportuna y eficaz por parte de la organización y cuyo origen se encuentra, normalmente, en acciones humanas sobre las que la empresa puede influir o controlar. Ejemplos de estas crisis serían las huelgas y los boicots. (...) De manera ideal, el objetivo último de la organización debería ser evitarla, o como mínimo, preverlas y adoptar medidas preventivas que reduzcan sus consecuencias negativas.”²

Crisis no evitables: “su origen se encuentra, normalmente, en agentes de la naturaleza, pero también, a veces, en errores o acciones humanas no controlables para la empresa como es el caso de muchos accidentes. (...) Puesto que este tipo de situaciones no pueden evitarse desde la organización, el objetivo de la gestión de crisis ha de limitarse a contener o minimizar los daños que se pueden producir.”³ El propósito no es alcanzar un punto de no-crisis sino influir tanto en el índice de gravedad del conflicto como sobre la longevidad de su ciclo de vida, de modo que se alcance la fase de post-crisis lo antes posible.



“Una situación que amenaza los objetivos de la organización, altera la relación existente entre ésta y sus públicos, y precisa de una intervención extraordinaria de los responsables de la empresa para minimizar o evitar posibles consecuencias negativas. Dicha situación restringe, asimismo, el tiempo que los ejecutivos tienen para responder y suele producir niveles de estrés no presentes en circunstancias normales”



² González Herrero, Alfonso, “Marketing Preventivo: la comunicación de crisis en la empresa.” Pág., 36. Ed. Bosch Comunicación 1998.

³ Idem.

Objetivos de la Gestión de la Comunicación de crisis

La comunicación de crisis busca, por un lado, frenar la crisis y, por otro, que la pérdida de crédito y de capital en imagen que la crisis ocasiona sea mínima. Es necesario contar con un marco de referencia estratégico que permita afrontar rápida y positivamente la situación caótica por la que se está atravesando.



Pautas de la comunicación de Crisis

- No especular públicamente con informaciones que no se sabe si son verdaderas o no se han podido verificar oficialmente.
- No minimizar el problema ni intentar dar poca importancia a una situación seria. La prensa pronto descubrirá la verdad.
- No dejar que la historia sea descubierta de forma parcial. Cada nueva revelación que hace la organización se convierte en titular para los medios.
- No comunicar información sobre personas si ésta viola su vida privada o se las acusa de alguna cosa.
- No decir “sin comentarios” y tampoco hacerlos off the record. Si no se puede anunciar ninguna cosa formalmente, explicar a los periodistas las razones, informándolos de cuándo recibirán comunicados oficiales y el tiempo de espera.
- No provocar el favoritismo entre los medios de comunicación, respetar su trabajo, no dar exclusivas.
- No intentar capitalizar la atención o el interés de los medios para promocionar a la organización, sus causas y sus productos. No buscar el beneficio propio mientras se está en el centro neurálgico del problema.

PREVENCIÓN DE CRISIS

La prevención de las crisis es el aspecto más desafiante de la comunicación de crisis. Es relativamente fácil identificar y planificar los eventos que puedan perturbar a la organización. Pero lo cierto es que es muy difícil generar el interés en los directivos de la planificación de lo que es poco probable que ocurra.

Una buena prevención de crisis implica la exposición o las técnicas de seguimiento, dos ejemplos son los medios de comunicación y los análisis de encuestas de consumo. Las prácticas de control ayudarán a identificar problemas en una etapa temprana y a activar los preparativos para responder y las acciones para eliminar o gestionar las nuevas amenazas antes de que ocurran. Además, de la mano de una comunicación eficaz, la dirección y los empleados, conscientes de los posibles problemas, estarán más atentos a la amenaza de una crisis y se encontrarán en una mejor posición para tratar de evitarla.

Más vigilancia, menos riesgo

Durante la cotidianeidad de la organización es importante que se dedique tiempo a la prevención de las crisis a través de auditorías de riesgo, internas y externas, elementos que, acompañados por una estrategia de comunicación, le agregan valor a la organización y ahorran tiempo en situaciones de crisis.



Con las auditorías internas se persigue:

- Analizar crisis anteriores (extraer riesgos posibles, soluciones, fallos, etc.).
- Reuniones con directivos y aquellas personas con información o puestos claves dentro de la empresa.
- Elaborar un fichero de crisis donde guardar todas estas informaciones y clasificadas de acuerdo a la gravedad del acontecimiento o a su probabilidad. Esto facilitará el trabajo a la hora de hacer un análisis preventivo.

- Preparación de las informaciones necesarias para el momento de crisis (la presentación de la organización, historia, actividades, productos, servicios, etc.; datos estadísticos sobre los profesionales que en ella trabajan, nombre y funciones de los portavoces y expertos encargados de las explicaciones; informaciones precisas sobre el hecho que genera la crisis, etc.).
- Revisar planes existentes.
- Visitar los lugares que pueden ser escenario de posibles crisis.



A nivel externo se basan en:

- Relevamientos de la agenda setting (identificar temas de interés y seguimiento de los medios de comunicación), tendencias de los medios con relación a estos temas.
- Relevamientos de opiniones (encuestas, reuniones con líderes de opinión).
- Identificación de problemas y percepciones.
- Identificar públicos prioritarios, grupos de interés, medios de comunicación y la competencia.
- Prever buenas relaciones ante la crisis (contacto con la prensa).
- Analizar los medios de comunicación claves para la crisis: radio, tv, prensa.



De la mano de una comunicación eficaz, la dirección y los empleados, conscientes de los posibles problemas, estarán más atentos a la amenaza de una crisis y se encontrarán en una mejor posición para tratar de evitarla.



Preparación para la crisis

Cuanto mejor se esté preparado a nivel organizacional mejores serán las posibilidades de evitar y resolver con éxito las crisis.

Cuanto más se avance en la preparación para evaluar la “mano de obra”, la logística y el equipo de trabajo para situaciones de crisis, más se dispondrá de recursos durante una emergencia para manejar problemas imprevistos que surgen durante una crisis.

Relación con el personal de la organización y con sus públicos

Con el personal

Una de las principales condiciones que se deben asegurar desde la organización es que el personal se sienta constantemente animado para que pueda estar prevenido ante las posibles señales de advertencia de los pequeños problemas que, capturados y dirigidos desde el principio, pueden prevenir una crisis.



Todos los empleados deben continuamente:

- Garantizar el cumplimiento de todas las leyes y reglamentos de la organización.
- Mantener la seguridad de los productos eficaces y programas de calidad.
- Realizar capacitaciones frecuentes basadas en estándares de formación y ejercicios para mejorar la capacidad de la dirección y los empleados para manejar situaciones de emergencia.
- Tener cuidado con los patrones de problemas menores con el cliente, proveedor o empleado relacionados específicamente con quejas o sugerencias. Estos patrones pueden ser signos de problemas que pueden conducir a grandes problemas.
- Observar los competidores y entorno de mercado para detectar las señales de alerta temprana o para ver si hay un impacto en las demás empresas, que también podría sucederle la nuestra.

- Fomentar la comunicación abierta a todos los niveles. Esto significa crear una atmósfera que alienta el intercambio de información crucial sobre lo deseado y las respuestas a los posibles problemas sin temor a las represalias o repercusiones personales.
- Los empleados pueden tener preocupaciones sensibles que no quieren discutir con sus superiores o la gestión local. En este caso, deben sentirse libres de ponerse en contacto con cualquier miembro del Comité de Crisis para comunicar esto confidencialmente. Estas comunicaciones no pueden quedar sin respuesta.



Comunicación Interna. La empresa SOLVAY INDUPA es una de las principales empresas petroquímicas de la región Mercosur. Veremos de qué manera actuaron, en agosto de 2000, cuando ocurrió un incidente ambiental en la unidad productiva de cloro soda, de gran impacto en la comunidad debido a la difusión por la televisión local de una filmación casera donde se vio la nube de vapor generada por el tratamiento del mismo incidente:

Simultáneamente se informaba a los empleados mediante comunicados en cartelera y reuniones con el personal, tanto en Bahía Blanca como en la sede de Buenos Aires, que permitían evacuar todas sus dudas, convirtiéndolos en “embajadores de la empresa ante la sociedad”.



Preguntas a hacer para ayudar a prevenir una crisis

Listado de preguntas a realizar al personal, en forma regular, para ayudar a prevenir una crisis:

- ¿Han existido incidentes aislados que indicaran algún tipo de fallas dentro de la organización?
- ¿Cómo podemos mejorar la instalación de procedimientos de operación?
- ¿Cómo podemos mejorar la formación y el rendimiento del personal?

- ¿Cómo podemos mejorar la presentación de informes de incidentes y la investigación?
- ¿Cómo podemos mejorar nuestro actual plan de emergencia?
- ¿Existe alguna empresa de la competencia experimentado en crisis que podrían ocurrir en nuestra empresa?
- ¿Cómo podemos asegurar la apertura de las comunicaciones en todos los niveles de la organización?

Con sus públicos externos

Las organizaciones tienen que identificar y tener presentes a sus “públicos” externos porque necesitan saber qué es lo que está sucediendo. Existe una serie de públicos clave en el desarrollo de la acción de crisis a los que se debe considerar y tener presentes en todo momento:

- **El gran público - Consumidor:** son el conjunto de personas que no mantienen ninguna relación directa ni de conocimiento privilegiado con la empresa. Estos conocen o se hacen partícipes de los conocimientos a través de los medios de comunicación, que a su vez les genera la imagen de la organización. Entre ellos se encuentran los consumidores y/o clientes directos, la planta de vecinos conjuntamente con las Asociaciones de Consumidores, los proveedores, dirigentes comunitarios, funcionarios de gobierno.
- **Los medios de comunicación.** Son un público estratégico a considerar, ya que tendrán un papel fundamental en el desarrollo de la crisis. El contacto con éstos es un tema delicado, ya que mientras la organización vive una situación de urgencia, los medios vivirán de esta situación extrema y será su fuente de alimentación para producir información hacia sus públicos.

Este es un elemento que se debe trabajar dentro de la etapa de prevención, para que una vez que se desata una crisis la organización siga manteniendo un buen feedback con sus públicos, más aún con aquellos que pueden ser afectados directamente durante la crisis y pueda determinar quiénes pueden apoyarlos y quiénes pueden ser hostiles. Evidentemente, vale la pena tener buenas relaciones con audiencias clave antes de una crisis.



Mensaje a los públicos externos, por parte de la empresa EDENOR:

“Pueden comunicarse con la empresa cuando lo deseen, pero ya sabemos cuáles son las zonas afectadas y estamos trabajando en ellas.” Sin dudas, el público prioritario eran los consumidores de las zonas afectadas.



Autoridad para actuar: Comité de Crisis

Una sola persona no puede responder ante una crisis, pero un equipo sí. Está compuesto por expertos y responsables de todos los niveles, conducen el conjunto de acciones y reacciones de la crisis. No solamente tiene el papel de impulsar y coordinar sino que asume también la gestión cotidiana de la crisis.

La empresa debe contar con este comité antes de que suceda una crisis para que forme parte del equipo responsable del plan preventivo de actuación, para poder actuar con la mayor agilidad posible según lo exijan las circunstancias.

Las personas que lo integran deben destinar el tiempo necesario a mantenerse en un estado de preparación continua, a fin de volverse sumamente hábiles en la evaluación de amenazas, el análisis del riesgo y la respuesta.

¿Quiénes lo integran?

- El Director de comunicación.
- El responsable de prensa.
- El responsable de las comunicaciones internas.
- El responsable de las relaciones externas.
- El presidente de la organización.
- Expertos y jefes de servicios directamente tocados por la crisis.
- Asociados externos.
- Agencias consultoras de comunicación (si fuera necesario).

Las actividades del equipo de gestión de crisis se desenvuelven en dos momentos específicos. Antes del evento, poniendo el énfasis en la preparación. Los miembros del equipo, en sus respectivas funciones, consideran las principales cuestiones a decidir, y analizan opciones que promuevan los objetivos de prevención y respuesta. Esto puede incluir, por ejemplo, la capacitación del personal de seguridad, el asesoramiento a los ejecutivos y la instrucción de los empleados respecto de lo que deben hacer si ocurre un hecho imprevisto o se recibe una amenaza.

La segunda intervención se produce cuando surge una situación de emergencia. En ese momento, el líder del equipo debe decidir si reúne o no a sus miembros. Esa decisión dependerá de la necesidad de hacer un análisis concluyente de la amenaza y de su índole.

En una situación de crisis, el equipo tomará un conjunto de decisiones. Cada una de ellas, al igual que las acciones a encarar, dependerá de la situación y de los acontecimientos que se sucedan a medida que evoluciona la crisis.



El Comité de Crisis no sólo tiene el papel de impulsar y coordinar sino que asume también la gestión cotidiana de la crisis.



En este ejemplo podemos ver cómo la empresa Edesur organizó el equipo de comunicación, para paliar la delicada situación de crisis:

Se creó un Comité de Comunicación presidido por el gerente del área e integrado por el Gerente General y todos los ejecutivos con injerencia en el proceso de comunicación y relacionamiento de Edesur con los distintos públicos. Este Comité estuvo encargado de asegurar la gestión integral de la comunicación externa, interna y de marketing de la compañía.

Además, se contrató a la consultora Nueva Comunicación para la asistencia del área de comunicación de la empresa en la gestión y en las relaciones con la prensa.



¿Qué hacer y decir?

El Comité de Crisis permite aislar el tratamiento de la crisis de las otras funciones de la empresa. Centraliza y se ocupa en exclusividad de la crisis. Se deben repartir las responsabilidades, designar un coordinador para la organización de las actividades y que separe las instancias de decisión de las de consulta.



Los miembros del Comité deben:

- Intercambiarse información para asegurar la riqueza del análisis.
- Iniciar y ayudar a dirigir una investigación sobre la causa de la crisis.
- Reunir los hechos a medida que estén disponibles y mantener un registro escrito centralizado para organizar los balances de información en cada etapa de la crisis.

- Facilitar el trabajo de los expertos exponiendo con claridad las necesidades, protegiéndolos de la exposición a los medios de comunicación y de los funcionarios.
- Asegurar una infraestructura eficaz hasta en los menores detalles (teléfonos, lugar de reuniones, alimentación, transporte, etc.).
- Retomar la iniciativa: deben controlarse los temas a ser abordados, adoptarse una política de transparencia.
- Determinar el nivel de respuesta que requiere la crisis, incluido la necesidad de conocimientos técnicos.
- Atención a la coherencia de los mensajes en el tiempo: No avanzar la salida de la crisis, es decir, adelantar que en 24 hs, se solucionarán los problemas, hasta que los problemas estén resueltos.
- Formular estrategias de comunicación. Es responsable de diseñar y ejecutar un plan de comunicación para hacer frente a todas las audiencias clave.
- Anticipar y explotar cualquier disminución de intensidad en la notoriedad de la crisis. Ejemplo: resultados de un estudio favorable a la empresa tal vez no conviene dar a conocer hasta que la crisis haya acabado.
- Establecer y mantener enlaces y relaciones con el gobierno, los medios de comunicación, entidades y asociaciones relacionadas con el sector productivo de la empresa y otras instituciones clave.
- Ahorrarse enemigos y buscarse amigos: usar la diplomacia, evitar conceder favores a un periodista porque se enfadan los demás; desarrollar al máximo la comprensión con la parte contraria para evitar humillarla, buscar apoyos estratégicos y morales por parte de actores diferentes y de interlocutores diversos de la organización.
- Conceder prioridad a los de casa: mantener al personal informado para evitar que ellos mismos constituyan un nuevo problema, prevenir a las familias de las víctimas antes de informar al público; asegurar un seguimiento de la información dentro de casa (comunicación interna).

Lugar de reunión

El lugar donde va a desarrollar el trabajo el Comité de Crisis depende de las necesidades de cada organización en función de sus características, del número de personas que van a hacer uso del espacio, de la localización geográfica de los componentes del comité y del tipo de crisis al que se esté expuesto.

Se debe tener en cuenta qué medios de comunicación se van a emplear: teléfono, e-mail, etc., qué medios audiovisuales se pueden necesitar, si se necesitan pizarras o mapas que ayuden a visualizar el estado de las cosas, qué elementos serán necesarios para que el grupo de trabajo pueda funcionar sin interrupciones durante un largo período de tiempo y si la sala elegida está acondicionada para poder instalar todo este material.



El siguiente ejemplo es extraído del caso Solvay Indupa y su estrategia de comunicación.

El día que se desencadenó la crisis se constituyó el comité de crisis integrado por los directores de Solvay Indupa, responsables de áreas implicadas en la estrategia, abogados y el área de comunicaciones. Este comité debió mantener la mayoría de sus reuniones fuera del sitio industrial, en un hotel céntrico de Bahía Blanca, donde se montó la sala de infraestructura de crisis, ya que el acceso estaba cortado por piquetes comunitarios. El comité trabajó sobre la base del Manual de Crisis creado por la empresa, que implicaba un reporte permanente y la colaboración de la estructura Mercosur y de la casa matriz del Grupo Solvay.

¿Quién habla?

Frente a situaciones de crisis el equipo de gestión debe designar un **vocero oficial**. Esta figura será la responsable de comunicar, dar a conocer, los mensajes corporativos frente a los diferentes públicos afectados por la situación actual ya sean los medios de comunicación, sus empleados, vecinos, políticos o la sociedad en su conjunto. Para ello, debe acercarse a sus públicos con una actitud adecuada, consciente que quiénes son y cuáles son sus intereses.

No sólo es responsable de los mensajes que se comunican sino que también debe estar involucrado en su elaboración para hacerlos suyos, porque no sólo lee el mensaje sino que él es el mensaje y debe mostrar que cree en lo que dice.

El vocero debe estar disponible las 24 horas del día y proporcionar los números telefónicos donde se lo puede localizar. Nunca debe especular sobre situaciones desconocidas. Con el fin de reforzar la confianza, se deben preparar con anticipación

paquetes de información general y tratar de actualizar la información., y que cuando existen lapsos en el flujo de información se estimula la especulación y aumenta la ansiedad.

Para realizar esta tarea debe contar con instrumentos útiles para el manejo de sus habilidades comunicacionales y guías oportunas que le permitan aumentar su desempeño frente a los públicos.



Selección de los públicos para el vocero

- El personal de la organización: la comunicación en tiempo de crisis debe ser idéntica para todos, aún si la forma varía, a fin de crear un sentimiento de cohesión.
- Los medios de comunicación: Hay que darles prioridad porque tienen un papel fundamental en el momento que estalla una crisis, son los que informan al público de qué ha ocurrido y los que lo orientan mediante sus propios análisis.
- Sectores en relación con la empresa: clientes, distribuidores, proveedores, etc. que pueden jugar un papel de importancia en el desarrollo de la crisis.
- El público: individuos que nada tienen que ver con la empresa, cuya atención será atraída por la crisis (lo negativo) y que hará que la organización tenga que pensar en este grupo de personas (gacetillas de informaciones básicas).

Como señalamos antes, el vocero debe estar preparado para responder a todo tipo de preguntas. Para ello debe distinguir los recursos necesarios de cada medio (radio, TV, prensa, revistas, etc.) para que el mensaje sea transmitido varias veces y con la mayor fidelidad.

La elaboración de los mensajes debe estar a cargo del Comité de Crisis, deben ser sencillos y fáciles de entender.



El vocero debe estar disponible las 24 horas del día y proporcionar los números telefónicos donde se lo puede localizar. Nunca debe especular sobre situaciones

desconocidas. Con el fin de reforzar la confianza, se deben preparar con anticipación paquetes de información general y tratar de actualizar la información. Ya que cuando existen lapsos en el flujo de información se estimula la especulación y aumenta la ansiedad.



Este ejemplo es de la empresa Aguas Cordobesas, donde una de las estrategias de crisis fue la explicación del incidente que generó la crisis. Se realizaron diversas acciones de comunicación para informar acerca del hecho.

Desde las 6 de la mañana, el vocero informó sobre la emergencia en todos los noticieros radiales. Asumió la crisis y planteó la situación en los siguientes términos: describió el hecho que produjo la crisis –una crecida sin antecedentes históricos-; conformó su gravedad; explicó técnicamente la magnitud de los daños y dio una primera estimación de los recursos necesarios para solucionarla; reconoció que el servicio estaba resentido en un 70% y anticipó que por 72 horas gran parte de la ciudad carecería de agua; informó sobre los trabajos que ya se estaban llevando a cabo en las tomas, destacando la cantidad de personas y su voluntad de trabajo; solicitó a la población que redujera el consumo de agua para mantener la existente en los depósitos; anticipó un plan de abastecimiento en los lugares críticos –hospitales, sanatorios-; aseguró que se mantendría permanente informada a la población sobre las acciones que realizaría la empresa para solucionar el problema.

Un tipo de mensaje para cada medio

En **radio**: el mensaje será instantáneo, no se podrá corregir nada, será escuchado por una gran audiencia, puede salir al aire con otras personas.

En **televisión**: los mensajes deben durar menos de 2 minutos y debe repetir siempre el mismo mensaje, una y otra vez.

En **prensa escrita**: se puede tomar el tiempo para reflexionar y explicar al detalle la situación, ya que no hay apuro, y debe además dejarse claro desde el principio el mensaje de la organización.



El vocero de la empresa Aguas Cordobesas en los medios de comunicación informando el restablecimientos de los servicios. Una de las estrategias fue la fuerte presencia de la empresa en los medios. Siempre explicando la situación y no dejando dudas ni desconfianzas de lo ocurrido. Por ejemplo:

En las notas radiales el vocero informaba sobre el restablecimiento del servicio y adjudicaba la finalización de las tareas antes del tiempo previsto a la voluntad de trabajo y al esfuerzo del personal de la empresa y de las empresas asociadas y contratistas. Se completaba la información con datos sobre la cantidad de personas que trabajaron en todo el operativo y la cantidad de material que se extrajo (más de 3.000 m³ de material en 200 camionadas). Esta información fue reforzada con frases de radio en las que se insistía sobre los mismos puntos.

PLAN DE COMUNICACIÓN



Si se trabaja desde la etapa de prevención, gracias a la anticipación se puede esperar un buen comportamiento ante la crisis. De esta manera, permite ganar tiempo cuando estalle la crisis, tiempo precioso, útil para la regulación de la crisis. Así puede avisarse rápidamente a las personas que integraran el Comité de Crisis de las primeras medidas y acciones a seguir.

A nivel interno permite abordar de modo neutro y constructivo las eventualidades que en su propio contexto serán vividas de manera negativa. Es decir, prepara a los miembros de la empresa para mantener la “cabeza fría”.

Contar con un plan de comunicación para momentos de crisis otorga la posibilidad de que esté ya establecido un sistema de comunicación alrededor de la crisis.



Consejos útiles

- Definir claramente el papel de la comunicación en la situación de emergencia específica.
- Identificar al público objetivo del trabajo de emergencia. Por ejemplo, los habitantes de las áreas más afectadas, los parientes de las víctimas, la prensa, los gobiernos e instituciones donadoras, la comunidad internacional, etc.
- Formar y capacitar un equipo. Los periodistas, técnicos en tecnología de la comunicación y locutores con experiencia en periodismo diario son los más ágiles y pueden facilitar bastante el trabajo ya que están acostumbrados a trabajar bajo presión diaria en la búsqueda de información, en la preparación de la misma y en su transmisión lo más rápidamente posible. Preparar un organigrama del equipo: diseñarlo de manera simple y detallada para que pueda colocarlo en un lugar visible a fin de que todos conozcan sus funciones.
- Capacitar a todo el personal técnico para dar entrevistas. Para ese trabajo se deberá identificar a los posibles voceros. Asegurarse de que todo el equipo de comunicación asista a la capacitación, a la preparación del plan de contingencia y a las simulaciones.
- Desarrollar mensajes para su público y respuestas a posibles preguntas de la

prensa. Por lo general, en momentos de crisis la prensa hace preguntas sobre aspectos conocidos y, por lo tanto, se podrían tener listas las respuestas.

- Identificar todos los recursos tecnológicos de comunicación que puedan estar disponibles en una situación de emergencia. Tener previsto que los recursos formales podrían fallar durante la emergencia, como las conexiones telefónicas o la energía eléctrica. Para ello preparar planos de distribución de los datos con escenarios tecnológicos diferenciados pero hay que tener presente que en estas situaciones la radio e Internet son medios privilegiados.
- Desarrollar un plan de tránsito y de infraestructura para la prensa en las áreas más críticas. La prensa debe estar lo más cerca posible del lugar. Definir cuál es el tramo de aislamiento por el que se permitirá el acceso a la prensa. Programar visitas guiadas para evitar que la prensa se arriesgue e irrumpa en zonas peligrosas a fin de buscar una mejor imagen.



Contar con un plan de comunicación para momentos de crisis otorga la posibilidad de que esté ya establecido un sistema de comunicación alrededor de la crisis.



Es otro ejemplo de la empresa argentina Edesur, sobre cómo organizó su plan de comunicación, a raíz de los incidentes ocurridos por la falta de suministro de energía, que afectó a miles de ciudadanos de la ciudad de Buenos Aires:

Se creó el Centro de Prensa 24 horas. Se trató de un grupo de trabajo que en conexión directa con el Centro de Control Operativo de las Redes de Alta y Media Tensión de la empresa, estaba en condiciones de saber al instante cualquier tipo de inconveniente que se producía en el sistema eléctrico. El Centro de Prensa se integró con estudiantes de periodismo a través de un convenio suscripto con la Universidad Nacional de Lomas de Zamora y tuvo como funciones básicas:

Contenido:

- Emitir información, en forma proactiva, frente a toda interrupción que se produjera en el suministro eléctrico de Alta y Media Tensión.

- Esta información se componía de un comunicado inicial que daba cuenta de la hora de inicio, la causa conocida, la cantidad de clientes y el barrio/localidad afectada y el plazo inicialmente previsto de normalización.
- Un segundo comunicado dando cuenta de la primera normalización que, para este tipo de fallas -en general- permite restablecer el servicio al 80% de la zona inicialmente afectada.
- El tercer informe da cuenta de la normalización total del suministro.

Destinatarios:

- Autoridades nacionales del sector eléctrico (Secretaría de Energía y ENRE) para todas las interrupciones en Alta y Media Tensión.
- Autoridades municipales del Gran Buenos Aires o autoridades del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (Secretaría de Obras Públicas) según correspondiere para todas las fallas en Alta Tensión.
- Agencias de noticias y radios en el caso de las interrupciones en Alta Tensión.
- Cualquier periodista que requiriese información de interrupciones en Media o incluso en Baja Tensión (problemas puntuales).

El Centro de Prensa pasó a ser parte relevante del esquema general de Contingencias de la organización y se transformó en el vehículo de información habitual de todo el cuerpo ejecutivo de la empresa.



Mensajes claves y comunicados de prensa

En momentos de crisis, los mensajes de la organización deben ser tratados de una manera más específica y directa, de modo que su flujo se dirija en forma transversal por toda la institución para que todos los empleados estén informados de cómo se desencadenan los acontecimientos.

La redacción de los mensajes es una tarea fundamental para lograr la confianza y credibilidad en sus públicos. Los mismos deben ser compartidos por los distintos

equipos de trabajo y deben contener la información de todos los procesos que se están gestionando y desarrollando por las diferentes áreas de la organización.

“Sólo en entornos de confianza las decisiones pueden ser tomadas como legítimas, muy especialmente en contextos de crisis y cambio.”⁴

En situaciones de crisis si los mensajes clave fueron planificados previamente al desenlace de los hechos deben redefinirse y ponerse en circulación lo antes posible.

¿Por qué Mensajes Clave?

Durante una crisis muchas veces no se informa correctamente y se genera en torno a sus públicos un contexto de incertidumbre o indiferencia y aparecen los rumores, producidos por la falta o, por el contrario, por exceso de información.

Por otro lado, es necesario que la gente esté continuamente informada para no fundar más controversias y malestar. No debemos olvidar que las personas confían en la organización cuando saben que pueden expresar abiertamente sus expectativas, cuando saben que hay alguien que se ocupa de elevar sus pedidos y sugerencias, en el caso de los empleados, y además de confiar cuando reciben respuestas.



En situaciones de crisis si los mensajes clave fueron planificados previamente al desenlace de los hechos deben redefinirse y ponerse en circulación lo antes posible. Es necesario que la gente esté continuamente informada para no fundar más controversias y malestar. No debemos olvidar que las personas confían en la organización cuando saben que pueden expresar abiertamente sus expectativas, cuando saben que hay alguien que se ocupa de elevar sus pedidos y sugerencias, en el caso de los empleados, y además de confiar cuando reciben respuestas.



Mensajes claves de Aguas Cordobesas a la comunidad.

Se difundió el sistema de abastecimiento por camiones cisternas. Las acciones instrumentadas para paliar la falta de agua tuvieron amplia cobertura en los

 ⁴ Brandolini, Alejandra y González Frígoli, Martín. Capítulo IV: Mensajes Clave. En “Comunicación Interna. Claves para una gestión exitosa.” Pág. 74. Editorial La Crujía. Buenos Aires, 2009.

medios, que se trasladaban hasta los puntos de distribución y confirmaban la veracidad de la información.

Se redactaron nuevas frases de radio para solicitar el cuidado del agua disponible; informar sobre los trabajos que se estaban realizando; dar seguridad a la población respecto del estado de las plantas potabilizadoras; difundir los detalles del sistema alternativo de abastecimiento con camiones cisternas: modalidad, lugares y horarios; difundir los números telefónicos para que las instituciones de atención primaria pudieran solicitar prioridad en el abastecimiento alternativo: hospitales, zonas de evacuados, inundados, entre otros.

Se envió una gacetilla a los medios gráficos para difundir el sistema alternativo de abastecimiento por camiones cisternas, los puntos de abastecimiento en las zonas afectadas y sus horarios. Se solicitaba a las clínicas, geriátricos y otras instituciones de atención primaria que llamaran a la plataforma telefónica –que funcionaba las 24 horas- para requerir el abastecimiento. Se informaba que en la zona Sudoeste el servicio estaba funcionando en un 60% de su capacidad y se aclaraba cuáles eran los barrios en los que se había normalizado el servicio, cuáles tendrían abastecimiento discontinuo y en qué horarios.



Cómo comunicarse con los medios

Tres formas de comunicarse con los medios de comunicación en una situación de crisis:

- Enviando comunicados o boletines de prensa.
- Por medio de una entrevista.
- Mediante una conferencia de prensa.



Mandamientos a tener presentes con los medios de comunicación

- No mentir.
- No decir nada que no se quiera divulgar.
- No dar respuestas largas ni incoherentes.
- No repetir ni las palabras ni las frases negativas de los periodistas.

- No perder el control de la situación.
- No usar jergas incomprensibles ni técnicas.
- No sentirse obligado a responder.
- No empezar una frase si no tiene un objetivo claro de comunicación.



Conferencia de Prensa

¿Qué es una conferencia de prensa?

• Es un evento con un propósito claro. Se convoca a una reunión de reporteros para anunciar algo y para presentar a expertos que responderán a las preguntas.

¿Por qué convocar a una conferencia de prensa?

• Son útiles si sirven para difundir noticias, pero no si se arma todo un montaje sin sustancia por razones de “relaciones públicas”. Si hay noticias importantes que deben notificarse y muchos reporteros que solicitan noticias, una conferencia de prensa puede ser la mejor manera de divulgar las noticias.

¿Cuándo se debe convocar?

• Se recomienda convocar a una conferencia de prensa temprano por la mañana.

• Pueden tener lugar en una oficina, una sala especial, o si fuera sobre el terreno, en una tienda de campaña o al aire libre.

• Deberá convocarse inmediatamente después de que se conocen las noticias importantes, sobre todo si son malas noticias. Si la situación va cambiando constantemente, es conveniente convocar a conferencias de prensa o dar informaciones a la prensa todos los días o incluso, si la situación lo justifica, cada hora.

Principios básicos a tener en cuenta para lograr el éxito en la organización de una conferencia de prensa:

• No cometer el error de invitar a una conferencia de prensa si no es necesario. El tema debe ser de interés noticioso para la prensa y el público. Tampoco se debe invitar para hacer publicidad de las marcas o de la empresa aparentando tener entre manos una buena noticia sin serlo realmente.

Para no cometer este error se sugieren ciertas reflexiones:

• ¿El tema que se quiere divulgar es realmente trascendental como noticia? Si no es así, pero de todos modos se quiere comunicar algo a través de una noticia, no como anuncio,

los medios de comunicación agradecerán la emisión de un comunicado de prensa.

- Si no hay muchos periodistas a quienes convocar, lo mejor es invitar a un desayuno o un almuerzo de trabajo en un ambiente más íntimo y de mucha confianza y camaradería.
- Si el tema lleva implícitos muchos detalles (mostrar modelos u objetos extraordinarios, cifras, fotografías, referencias externas, etc.) lo mejor es concertar una entrevista en privado.

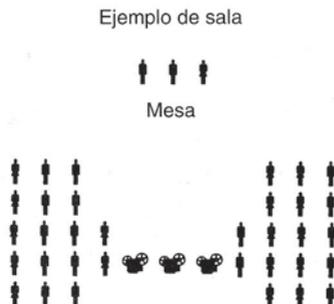
Preparar el escenario

El escenario donde se realice la conferencia de prensa, propio o alquilado, debe adecuarse a la cantidad de asistencia que se espere. Si se considera que la cobertura va a ser amplia hay que reservar en la sala un espacio central para que los equipos de televisión puedan colocar los trípodes y las cámaras.

Detrás de la mesa lo mejor es un fondo liso para que se pueda colocar el logotipo de la organización. Si es blanco también puede usarse a modo de pantalla para proyectar imágenes, diapositivas, transparencias o el cañón de video si, por ejemplo, se acompaña la intervención con un power point.

Los portavoces de la organización deben contar en la mesa central con un cartel en el que figure su nombre y su cargo. La persona que la organización considera más importante se sienta en el centro. Tan útil como situar la mesa en un lugar bien iluminado es colocar para cada orador papel, lapicera y agua.

Para lograr una óptima planificación se debe instalar una mesa de salida de sonido que permita a los periodistas conectar ahí sus grabadores porque la calidad de la grabación sonora será mejor y se evitará que la imagen que se transmita de la conferencia de prensa sea un conglomerado de micrófonos con los logotipos de cada medio.



Es recomendable disponer de otra sala con teléfono e Internet por si algún periodista necesita enviar desde allí mismo su información y además debe estar decidido dónde se puede realizar alguna entrevista antes o después de la conferencia para que esté preparado un fondo con el logo de la organización.



Conferencia de Prensa de Edesur.

El vocero y la plana mayor de Edesur tuvieron un intenso media coaching asesorado por consultores de Nueva Comunicación horas antes de enfrentar a los periodistas. Bastaba ver la impresionante demanda del periodismo por escuchar a la empresa para entender que era la forma más eficiente de “dar la cara”.



Comunicados de Prensa

Dentro del plan de comunicación de crisis se deben tener redactados distintos modelos de comunicados de prensa para no perder tiempo cuando haya situaciones o hechos que necesiten ser comunicados de inmediato. Estos deben ser ajustados sobre un tema específico, pero el esquema debe contar con la redacción del mensaje clave a informar. Uno de los principales objetivos de estos comunicados es notificar y tranquilizar, si es posible, a todos los actores implicados y/o afectados por la crisis. Los mismos deben ser aprobados por el Comité de Crisis para no desviar la línea de trabajo planteada y así garantizar la coherencia y el cumplimiento de los objetivos.



Algunos de los conceptos a tener en cuenta a la hora de producir uno de los primeros comunicados de prensa de la crisis:

- Nombre de la empresa que difunde el comunicado.
- Fecha y hora de difusión del comunicado.
- Nombre y funciones de quien difunde el comunicado.

- Descripción de lo sucedido.
- Lugar, hora, fecha, naturaleza de los hechos.
- Descripción de las causas ciertas o supuestas.
- El grado de gravedad y sus consecuencias a medio y largo plazo.
- Situación actual.
- Evolución previsible.

También es importante explicar la respuesta dada por la organización en la crisis: auxilios enviados, procedimientos de emergencia utilizados, decisiones tomadas, etc.

Cuestiones a tener presentes para el diseño y ejecución de un comunicado de prensa:

El qué informativo: Debe dar respuesta a las 6 preguntas básicas del periodismo: Qué, quién, cuándo, cómo, dónde y por qué. Se debe redactar desde la perspectiva periodística y no desde las necesidades de la organización.

El soporte: Un mismo texto no es válido para radio, televisión y prensa. El comité debe adjuntar u ofrecer material de apoyo adecuado al soporte: foto para prensa, voz para radio e imágenes para televisión.

El titular: Debe arrancar con un titular informativo completo: una sola idea expresada con sujeto + verbo + complemento. Si es necesario puede completarse el encabezado con un subtítulo para destacar una idea secundaria que aumente el atractivo del tema, evitando los subrayados y las mayúsculas como forma de llamar la atención.

El texto: Se debe seguir el estilo periodístico informativo propio del soporte al que se dirige. Se deben emplear frases cortas, sin adjetivos, con un lenguaje sencillo que no incluya tecnicismos ni siglas. Debe ser breve, claro y conciso.

Datos adaptados a la audiencia: En las redacciones se cotizan más los datos que las opiniones. Pero, si debe posicionarse públicamente sobre algo, se debe apostar a una estrategia que priorice la selección informativa enfatizando la proximidad geográfica y la cercanía con el público afectado.



Uno de los principales objetivos de estos comunicados es notificar y tranquilizar, si es posible, a todos los actores implicados y/o afectados por la crisis.



Comunicados de Prensa de Aguas Cordobesas.

Se distribuyeron dos gacetillas en los medios gráficos en las que se informaba sobre la falta de agua en las zonas Norte, Centro y parte del Sudoeste de la ciudad. Además se comunicaba que la causa desencadenante del problema fue el taponamiento de las tomas de agua cruda y que la falta de energía eléctrica agravaba el escenario; que los técnicos y operarios trabajaban denodadamente cumpliendo turnos rotativos; que se había diseñado un plan de emergencia para abastecer de agua a las zonas afectadas. También se llamaba a la solidaridad de los vecinos para racionalizar el agua y se invitaba a los canales de televisión al lugar del hecho para que hicieran conocer a la población la magnitud del problema.

Se mantuvo el canal abierto con los medios para informar las novedades que se iban produciendo y las diversas alternativas en el restablecimiento del servicio. Se elaboraron nuevas gacetillas y mensajes de radio que informaban que ya estaban suministrando agua al 80% de la ciudad; que algunos sectores mantendrían durante el día el servicio discontinuo; que desde la emergencia estaban trabajando más de 350 personas durante todo el día para normalizar el suministro; que continuaba el sistema de abastecimiento alternativo en los puntos fijos.

Otro ejemplo para destacar es el de Solvay Indupa:

Los medios de comunicación de Bahía Blanca tomaron una actitud de “voceros de la comunidad” atacando a la empresa sin tener en cuenta su posición. Se enviaron varios comunicados a la prensa con las explicaciones del incidente. Al no tener éxito, se publicaron varias solicitadas en el diario La Nueva Provincia y en los diarios de Buenos Aires para fijar con claridad la posición de la empresa. Por entonces, el hecho había alcanzado cobertura periodística nacional.

Una vez que la situación estaba controlada se enviaron a los principales medios de Bahía Blanca comunicados de prensa que explicaban las acciones que la empresa estaba realizando para reanudar su actividad industrial bajo estrictas normas de seguridad, se informaron los avances de la puesta en marcha de sus unidades productivas y el acompañamiento de la casa matriz y el de prestigiosos auditores internacionales en todas estas actividades.



Los simulacros de crisis

Los guiones que son preparados para poder hacer simulaciones y probar los procedimientos con los miembros del comité intentan poner a prueba los dispositivos de reacción frente a las crisis, las capacidades logísticas y las aptitudes para comunicarse con los medios.

Ventajas: permiten descubrir los puntos débiles de un procedimiento definido en abstracto y tomar las medidas correctoras necesarias. Ponen en práctica los conocimientos teóricos, provocan una implicación más directa en los casos concretos y en la formación en equipo y estimulan el espíritu de iniciativa colectiva.

Inconvenientes: su costo es muy elevado. Se producen actitudes de rechazo sobre todo lo que está relacionado con las crisis.

Recomendaciones: efectuar los simulacros periódicamente. Realizar documentos sobre todos los casos ensayados.



La empresa SOLVAY INDUPA se propuso lograr la convivencia entre la empresa y la comunidad, recuperando la confianza y las relaciones con personas y entidades comunales. Para ello llevó a la práctica distintos programas, entre ellos:

Proceso Apell: programa de las Naciones Unidas para la Concientización y Preparación para emergencias a nivel local. Está integrado por representantes de la industria, autoridades locales y comunidad. Implementa acciones tales como: actualización permanente del plan de respuesta a emergencias tecnológicas, programa de difusión y concientización de la comunidad, actualización de la hipótesis de riesgo, simulacros y difusión directa a escuelas y comunidad sobre qué hacer ante un incidente de la industria.

El media training

Dentro de los simulacros a realizar se encuentra el media training, sesiones simuladas de formación acelerada, concebidas, en su mayoría, para voceros para agilizar y efectivizar el trato con los medios de comunicación.

Ejercicios tradicionales: entrevistas televisivas y radiofónicas, lecturas de comunicados de prensa, la conducción de una conferencia de prensa, las respuestas a las preguntas agresivas, participación en debates y enfrentamientos con las víctimas o públicos detractores.



A quiénes mantener informados durante la crisis

En el momento de la crisis, lo más importante es llevar adelante una planificación coherente de la comunicación interna, a fin de bajar el nivel de incertidumbre de los miembros de la empresa, mantener al personal informado al igual que al público externo y a los medios de comunicación informados.

Saber a quiénes se debe tener informados durante la crisis, es uno de los puntos más importantes.



Diferentes audiencias a las cuales se debe dirigir la comunicación en el momento de la crisis:

- Medios de comunicación.
- El público afectado por el desastre o emergencia.
- Miembros de familia de las víctimas y de los trabajadores que atienden la respuesta.
- El público inmediatamente fuera del área del desastre o emergencia.
- Trabajadores enfocados en la respuesta y recuperación de la emergencia.
- Profesionales involucrados en la respuesta a la emergencia.
- Líderes cívicos, locales, estatales y nacionales.
- Gobierno.
- Comercio e industria.
- Comunidad nacional.
- Contrapartes, accionistas y socios involucrados en la emergencia.

De acuerdo a la magnitud y el alcance de la crisis:

- Países vecinos.
- Comunidad internacional.

Para eso, es necesario contar con la realización de una labor proactiva para mantenerlos permanentemente actualizados sobre la evolución del asunto. Hay que establecer canales efectivos de información a la prensa y responder eficientemente a sus solicitudes de información.

Se debe manejar eficientemente la comunicación durante una situación crítica, ya que puede significar abrir canales de comunicación con cada una de las audiencias detectadas, mantenerlas informadas, agradecer su contribución para la solución del problema y plantear a la alta dirección de la empresa una estrategia de reposicionamiento de la misma, luego de la solución del problema.

Para esta tarea se debe tener preparada con antelación una grilla con los datos de los responsables de cada sector a informar:

Nombre	Oficina (Domicilio)	Celular	Fax / Teléfono alternativo	Correo electrónico	Observaciones



Se debe manejar eficientemente la comunicación durante una situación crítica, ya que puede significar abrir canales de comunicación con cada una de las audiencias detectadas, mantenerlas informadas, agradecer su contribución para la solución del problema y plantear a la alta dirección de la empresa una estrategia de reposicionamiento de la misma, luego de la solución del problema.



La crisis desde el sitio web de la organización

Algunas preguntas a hacer cuando la organización se encuentra en una crisis:

¿Está la empresa preparada para manejar una crisis online?

¿Incluye el plan de crisis las comunicaciones online además de la prensa y la televisión?

¿Dispone el equipo de comunicaciones de acceso al sitio web corporativo para distribuir la información online o un sitio de contingencia?

¿Dispone el comité de crisis de al menos una persona designada para el manejo de las comunicaciones online en caso de crisis?

¿Soporta la infraestructura comunicativa un aumento del doble, e inclusive del triple, el tráfico de su sitio en 12 ó 24 horas?

¿Establece una relación con los sitios de noticias online y con canales de distribución para sacar sus noticias de forma global e instantánea?

¿Tiene algún plan Intranet/Internet para la distribución de las noticias y para informar a los empleados y a los socios empresariales?



Lista para un eficiente sitio web de contingencia:

- Emisiones de noticias.
- Frecuente información actualizada durante los períodos más críticos.
- Información de contacto online y offline.
- Imágenes y fotos.
- Mapas, diagramas y figuras.
- Información previa sobre personas, productos y eventos relevantes.
- Vínculos con sitios web que sirvan de ayuda.
- Archivo de búsqueda de información y comunicados de prensa antiguos.
- Secuencias de video, si es posible.
- Documentación legal.
- Testimonios y citas de terceras partes.
- Cronologías.

Respuesta on-line en una situación de crisis.

Desarrollar un equipo de crisis online: Con el fin de poder delegar responsabilidades y poder manejar todas las posibles vías de comunicación. Debe estar compuesto por una directiva con rango superior, ejecutivos de relaciones públicas, diseñadores de sitios web y, si es necesario, un asesor legal. El objetivo del equipo será asegurar una divulgación rápida de las noticias y de la información online.

Organización y estructura del equipo de crisis online: Antes de que ocurra la crisis, debe reunirse trimestralmente para revisar el protocolo de la crisis y formar a los nuevos miembros del equipo. El equipo debe estudiar casos similares y discutir sobre la forma de manejar el plan. Por ejemplo, en muchas de las aerolíneas más vanguardistas los equipos de crisis disponen de una intranet para la discusión interna del grupo en la empresa. El grupo discute sobre las formas en que las compañías aéreas manejan una crisis. Es importante mantener una corriente fluida y constante de información dentro del grupo para asegurar la formación que se requiere ante una crisis.

Crear un sitio de noticias de crisis: Como piedra angular de un plan de comunicaciones online, este sitio es una microubicación diseñada con el fin de centralizar y controlar el flujo de información. El sitio debe estar bien diferenciado del sitio web de los consumidores y del de los medios de comunicación. La página web para la crisis debe ser fácilmente asociada con el cliente y con la crisis que está sucediendo, aunque exista independientemente de los principales sitios de promoción.

Contenidos: El sitio de noticias de crisis debe diseñarse para maximizar la navegación y facilitar el uso. El sitio debe ser extremadamente concienzudo a la hora de dar una información exhaustiva relacionada con la crisis. Por ejemplo, la sala de prensa de Intel tiene más de diez niveles de profundidad que ofrecen multimedia, biografías, discursos, archivos filantrópicos, detalles de los productos y una información de contacto dentro de la empresa.

¿Quién mira qué durante una crisis?

AUDIENCIA	RAZÓN FUNDAMENTAL
Los medios de comunicación	Los periodistas buscan cada vez más en Internet en momentos de crisis, además de en los medios tradicionales.
Empleados	Durante una crisis, comunicarse con los empleados debe ser tan importante como comunicarse con la prensa o los clientes. Además de las noticias generales y de la información, los empleados mirarán en Internet para encontrar una guía general acerca de cómo la crisis afectará sus asuntos diarios. Por ejemplo, si la crisis está directamente relacionada con la vida del empleado.
Víctimas y afectados por el impacto de la crisis.	Además de un mensaje corporativo, la empresa debe proporcionar una explicación detallada y objetiva de la crisis. Aunque las víctimas y aquellos que están asociados con el impacto de la crisis buscarán en primer lugar noticias e información, Internet permite a la empresa expresar condolencias si es necesario. Esto diferencia “respuesta de crisis” de “responsabilidad corporativa”.
Clientes	Con el fin de comunicar de forma preactiva las medidas de prevención de daños pasados y futuros, la empresa debe explicar todos sus procedimientos de urgencia en Internet. Estos pueden ser procedimientos de evacuación, pronósticos del tiempo y temas de transporte. Además, la empresa puede utilizar Internet como foro para dar a conocer públicamente cualquier inconveniente y proporcionar opciones de compensación para los afectados.

La comunidad local	La empresa debe mantener su relación con la comunidad explicando con franqueza cómo afectará la crisis al área circundante.
Gobierno y Organismos de Regulación	Durante una crisis, es importante dirigirse a las organizaciones, sean gubernamentales o comerciales.
Legisladores	Internet proporciona la oportunidad de demostrar la dedicación de una empresa por resolver una crisis. Los Legisladores considerarán a Internet como una extensión de las actividades de comunicación corporativas, y estará en la búsqueda de cualquier reclamo u ofensa legal.
Terceras Partes	Los ecologistas, los activistas, los consumidores que están a favor confiarán en que la empresa proporcione explicaciones de la crisis.

El portal de la crisis

En la primera imagen que aparece en la pantalla del sitio de noticias de crisis, los usuarios deben disponer de acceso a los componentes más importantes del sitio que estén relacionados con la crisis. Dicha página debe estar diseñada de forma sencilla y debe tener acceso directo a:

- noticias actualizadas;
- informes corporativos (carta del presidente);
- respuesta de emergencia;
- información de contacto;
- preguntas y respuestas.

La sala de medios de comunicación online

Para aquellos miembros de la prensa que estén interesados en conocer más detalles de la crisis, se debe proporcionar un sitio protegido mediante una contraseña que se

dirija a los medios más importantes, donde habrá multimedia e información previa y actualizada. Se les debe permitir a los periodistas suscribirse a los servicios informativos bajo el modo de un sistema de avisos de noticias registradas en épocas específicas (por correo electrónico, comunicación a través del teléfono celular, etc.).

Además, los miembros de la prensa deben tener la oportunidad de interactuar con el vocero oficial de la organización. Este tipo de comunicación incluye el correo electrónico, las conferencias de prensa online y, en potencia, las salas de chateo. Una sala de medios de comunicación abarca, específicamente, las siguientes características:

- facilidad de paginar;
- multimedia (sistemas audiovisuales, fotogramas, etc.);
- acceso al sistema de conferencias de prensa online, con un archivo de video de las pasadas conferencias;
- transcripciones de los discursos y otros documentos relacionados;
- información de contacto.

RECUPERACIÓN Y RECONSTRUCCIÓN DESPUÉS DE LA CRISIS

La tercera etapa de la gestión de crisis es la evaluación de los daños y la reconstrucción de la reputación de la empresa después de la crisis.

Atravesar por una crisis nunca es una experiencia agradable, pero puede producir algunos resultados beneficiosos. A lo largo de una situación de crisis, la organización puede comunicar su preocupación por la seguridad de los productos y demostrar su accesibilidad y la apertura ante sus públicos.

A medida que la crisis se resuelve, se regresa al estado normal de trabajo con un entendimiento completo de lo sucedido, al mismo tiempo que todos los sistemas de recuperación se ponen en marcha. Esta fase se caracteriza por una reducción del interés tanto por parte del público como de los medios, pero puede ser favorable para la organización responder las preguntas inquisitivas de los medios sobre cómo se manejó el evento.

Cuando la crisis ha terminado es fundamental evaluar el desempeño del plan de comunicación, documentar las lecciones aprendidas y determinar las acciones específicas que lleven a mejorar el sistema o el plan de crisis.



Evaluación posterior de la crisis

Una vez que una crisis se ha tratado, de modo que la naturaleza crítica del problema se ha controlado o está funcionando dentro de o cerca de los parámetros normales, todas las personas que participaron en la gestión de la crisis deben llevar a cabo un análisis detallado de las causas de la crisis y la forma en que la crisis se gestionó.

Una evaluación objetiva debe contar con los orígenes de la crisis y la respuesta sobre cómo se gestionó y qué resultados se lograron. Estos datos serán comparados con los procedimientos realizados y, en la medida en que la gestión de crisis se podría haber mejorado o tomado otro camino, estos aspectos se incorporarán a los programas y procedimientos a realizar en la gestión de crisis futuras, dentro del manual de gestión comunicacional en momentos de crisis de la organización.

Evaluar los daños

El proceso de evaluación debe ir más allá de la valoración económica. Se debe realizar una investigación para determinar cómo la crisis afectó a la opinión de audiencias clave con respecto a la organización y sus productos. Una de las formas de lograr este objetivo es a través de encuestas de opinión. Otra herramienta, menos formal pero no menos eficaz para evaluar la percepción de los públicos, es que el personal de relaciones públicas se comunique telefónicamente con 10 ó 20 personas de cada grupo de audiencia clave.

Estas modificaciones se deben plasmar en un informe o registro que muestre los pros y los contras en el manejo de la crisis. La forma de documentar su proceso puede variar de una situación a otra, pero en todo informe deben figurar las decisiones y acciones adoptadas durante toda la crisis.



Una evaluación objetiva debe contar con los orígenes de la crisis y la respuesta sobre cómo se gestionó y qué resultados se lograron. Estos datos serán comparados con los procedimientos realizados y, en la medida en que la gestión de crisis se podría haber mejorado o tomado otro camino, estos aspectos se incorporarán a los programas y procedimientos a realizar en la gestión de crisis futuras, dentro del manual de gestión comunicacional en momentos de crisis de la organización.



Caso Aguas Cordobesas y su estrategia para evaluar los daños:

Para testear los resultados alcanzados por la empresa durante la comunicación de la crisis se realizó una telencuesta que demostró un nivel de respuestas altamente satisfactorio. El tamaño de la muestra fue de 400 casos distribuidos en toda la ciudad.

La telencuesta permitió comprobar que la imagen positiva que la empresa tenía antes de la emergencia de la crisis se sostuvo posteriormente. La ejecución de un acertado plan estratégico de comunicación dio como resultado que la población vinculara la falta de agua al fenómeno natural que se había vivido en la ciudad y sus alrededores.

Relaciones con los medios

Al igual que otras organizaciones, los medios de comunicación tendrán un mayor interés en acercarse a la organización inmediatamente después de la crisis para conocer más detalles de lo sucedido y realizar una cronología de los hechos. Esto se debe considerar como una oportunidad para desarrollar lazos más fuertes con la prensa. Dejar entrever a los periodistas que la organización tiene una política de puertas abiertas en caso de que desee obtener información adicional acerca de la crisis o de la empresa.

Las discusiones con grupos de promoción

Los informes realizados por el comité de crisis se deben trabajar en reuniones o discusiones con los líderes de grupo de la organización, como una de las mejores maneras de prevenir más ataques. A pesar de que se pueden librar discusiones acerca de las cuestiones que desencadenaron la crisis, se puede establecer un diálogo que permita demostrar que la organización está comprometida a la apertura al público.

Acciones realizar después de la crisis

El comité de crisis debe planificar y poner en marcha una serie de medidas de seguimiento para recuperar la confianza de los principales públicos y las partes interesadas en la crisis. Dichas medidas podrán incluir actividades de patrocinio, eventos públicos, seminarios, etc. Además, los directivos deben hacer público el agradecimiento a todas aquellas personas y sectores, tanto internos como externos, que han prestado asistencia y apoyo durante la crisis.



Una vez finalizada la crisis

Una vez que la organización enfrentó la crisis, tiene que proceder a ejecutar una serie de acciones destinadas a devolverle su estado anterior.



Es el momento de:

- Examinar el estado de las relaciones de la empresa con sus distintos públicos y conocer sus actitudes hacia la organización.
- Atenuar los daños a largo plazo que todavía puede provocar la crisis. Seguir prestando atención a las comunicaciones con los públicos y vigilar un posible reavivamiento de la crisis.

- Agradecer la cooperación y colaboración a todos aquellos individuos y organizaciones que prestaron apoyo a lo largo de la crisis.
- Supervisar la atención prestada a las posibles víctimas si se trató de un accidente, desastre natural o una crisis de naturaleza similar. En varias ocasiones, crisis que parecían ya olvidadas se revivieron por la falta de atención de la empresa a los afectados pasados los primeros momentos de la crisis.
- Llevar a cabo una crítica interna sobre la respuesta de la empresa en los momentos de crisis. Es el momento de revisar cómo han funcionado los distintos elementos del plan de crisis, los procedimientos establecidos, etc., de manera que se identifiquen tanto los problemas de ejecución como los puntos positivos.
- Actualizar el plan de crisis mediante la incorporación de las lecciones aprendidas a lo largo de la crisis.
- Elaborar informes críticos sobre todo lo ocurrido y archivar el plan de crisis de modo que en el futuro se disponga de puntos de referencia y no se tenga que empezar de cero.

MANTENIMIENTO

MESESALMENTE: VERIFICAR QUE LA PRESIÓN DEL GAS INDICADA EN EL MANÓMETRO, SE ENCUENTRE DENTRO DEL RANGO DE OPERACIÓN (VERDE).

SEMESTRALMENTE: EXAMINAR LA BOQUILLA DE DESCARGA, OBSERVANDO QUE NO ESTE OBTURADA Y CONTROLAR QUE EL PRECINTO DE SEGURIDAD ESTE INTACTO.

ANUALMENTE: EFECTUAR ENSAYO DE FUNCIONAMIENTO.

- RECHARGAR INMEDIATAMENTE LUEGO DE CUALQUIER USO.
- RECHARGAR ÚNICAMENTE CON PRODUCTO SECO.
- APROBADO POR DPS Y OCSA.
- AJUSTE A NORMA IRAM 117 1933.
- LA MEZCLA DE DISTINTOS AGENTES EXTINTORES PUEDE ORIGINAR GRAVES CONSECUENCIAS.
- COMO MÁXIMO CADA 5 AÑOS, ENSAYO HIDROSTÁTICO DEL CONJUNTO.

ESTE EXTINTOR ESTÁ CARGADO CON POLVO QUÍMICO SECO.

EL EXTINTOR DEBE SER INSTALADO Y MANTENIDO SEGÚN LA NORMA IRAM 1017 PARTE II.

FACULTAD DE PERIODISMO Y COMUNICACIÓN SOCIAL
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA

2009