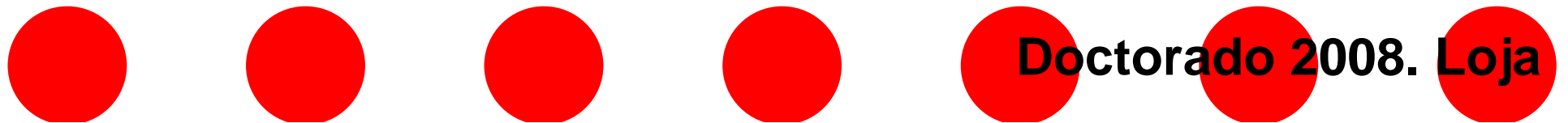




**Comunicación**preve  
ntivacomunicaciónp  
reventivacomuninac  
ión**preventiva**comun  
icaciónpreventivaco



Doctorado 2008. Loja



# Cultura de (gestión de) crisis

- **GESTIÓN **de** CRISIS Y GESTIÓN **de la** CRISIS**
  - *Políticas de prevención*
  - *Capacidad de reacción ante amenazas de situaciones desfavorables*

# Las peores y más comunes ideas

- Nuestro tamaño o nuestra ubicación geográfica nos protege
- Las crisis solo pasan en organizaciones mal gestionadas (es decir, a otros)
- Gestión de crisis? Eso es un lujo
- Si hay crisis, entonces ya actuaremos
- Los empleados que traen malas noticias son malos empleados
- Si hay crisis, ya habrá quien nos ayude
- Las crisis son hechos aislados
- Cada crisis es diferente a otra, no hay prevención general
- Las crisis se resuelven técnica o económicamente

# Estrategia de comunicación

- “La verdad nunca te va a perjudicar (...). A no ser que te perjudique y no la sepas utilizar”.

## CRISIS: “Cualquier situación

- natural o provocada
- previsible o súbita
- propia o ajena
- declarada o latente

que amenace la imagen de la organización, ponga en riesgo sus actuaciones futuras o amenace con alterar las relaciones, internas o externas,

- entre ésta y sus públicos
- entre ésta y sus miembros

y que necesita que se ejecuten estrategias de comunicación para evitar el impacto sobre la imagen, las relaciones y las actuaciones de la organización o, de producirse, minimizar el daño e intentar revertirlo como un activo positivo”.



## Antes de la crisis:

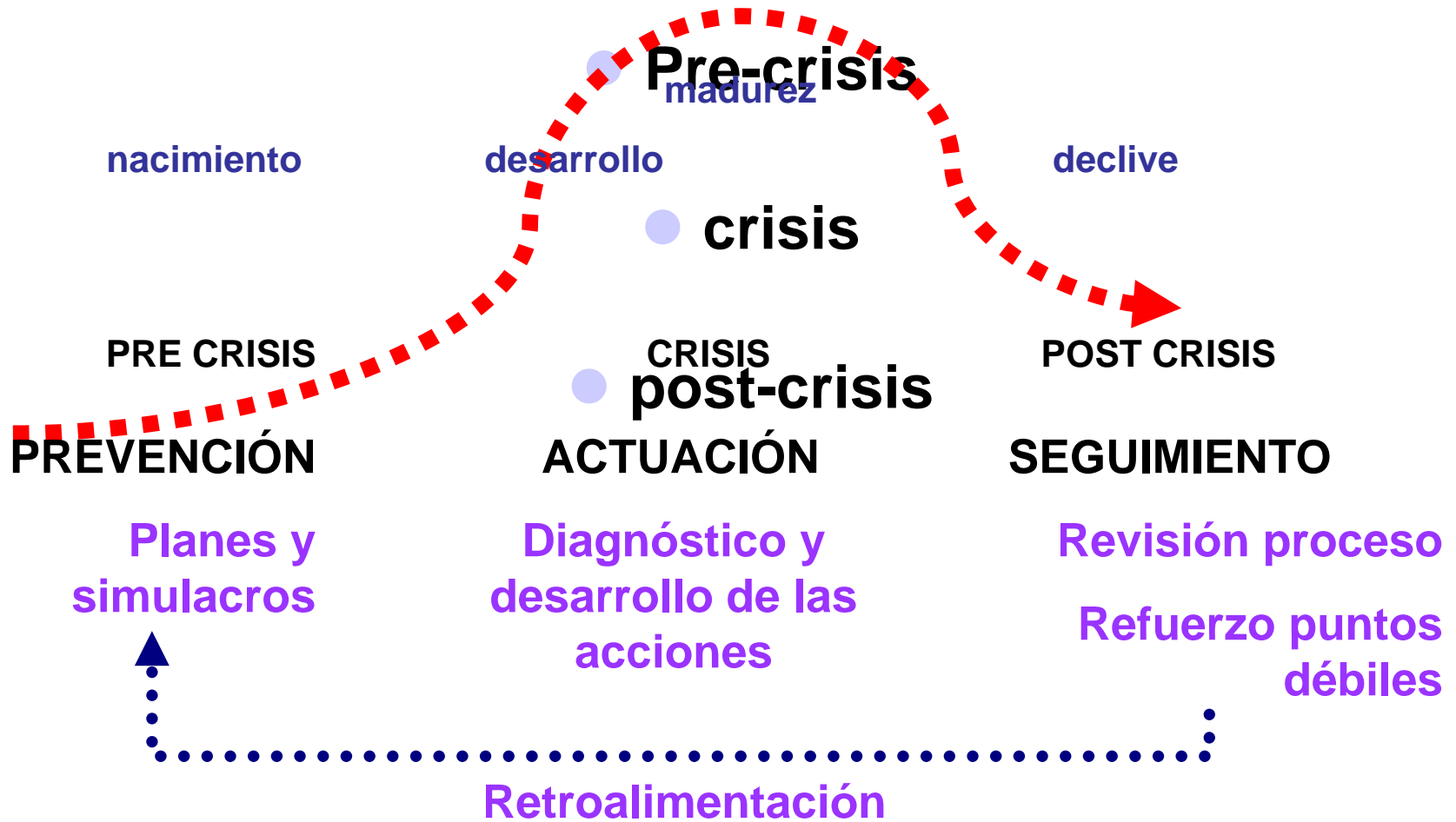
- Vigilancia permanente del entorno
- Análisis de posibles conflictos
- Plan general o planes específicos fijando siempre
  - Objetivos, tácticas, mensajes, públicos y canales



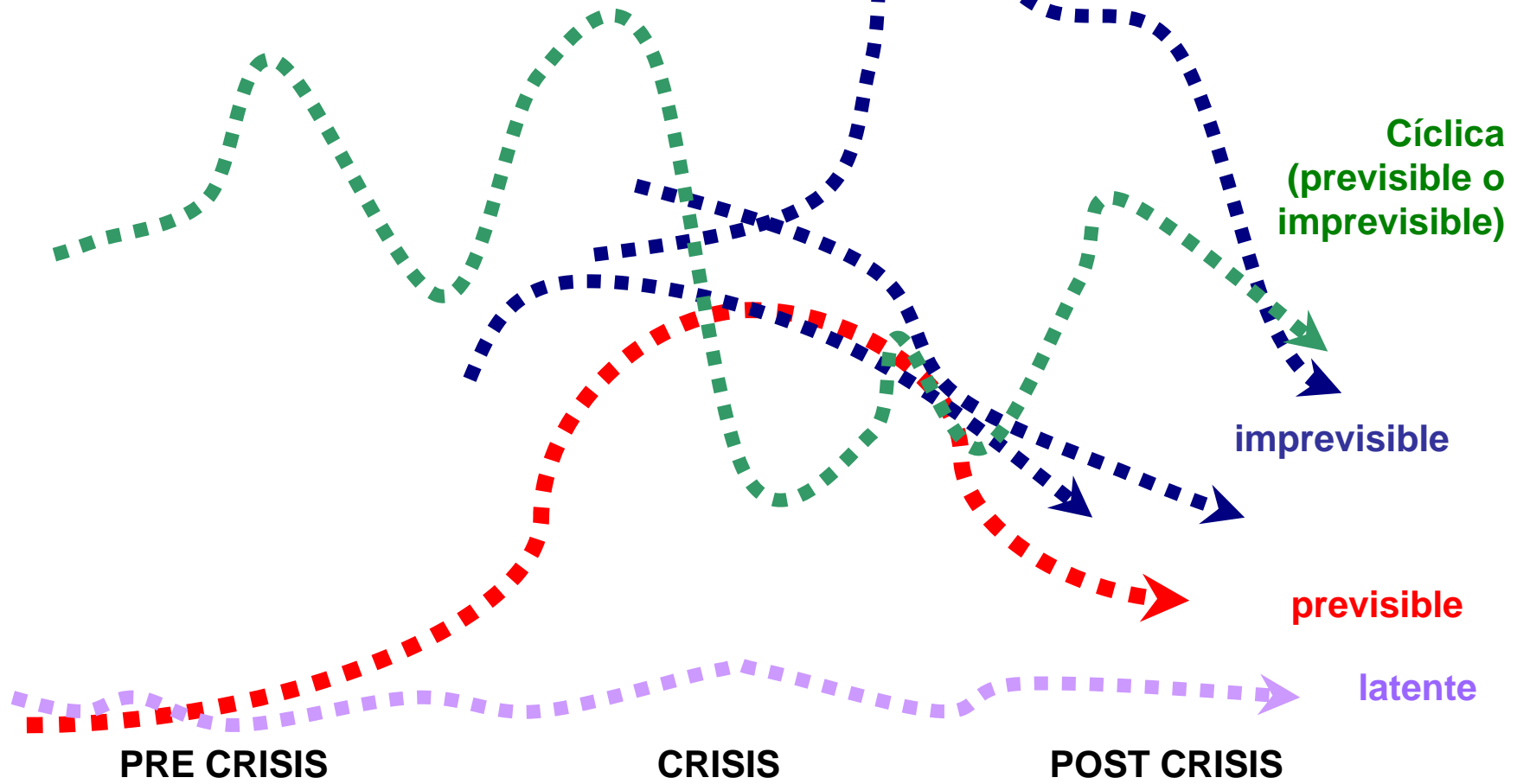
# Prepararse para la CRISIS

- Se inicia en la fase de análisis del entorno y se concreta en la elaboración del plan.
- Nadie quiere una crisis. La comunicación preventiva no evita la crisis, amortigua o revierte sus efectos.

# Fases de la crisis



# Tipos de crisis





# Prepararse para la CRISIS

- ¿Cómo?
- No hay recetas mágicas pero si se conocen los ingredientes.



# estrategia de comunicación

- **DISEÑAR**

Una estrategia para cada caso (actividad de la fuente, intencionalidad de visibilidad en los medios, las actuaciones que desarrollan las fuentes antagonistas o que son competencia, la posible repercusión positiva o negativa en la imagen de la organización,...)

A modo indicativo, podemos enumerar algunas partes que se usan en la planificación de una estrategia informativa, a las que siempre hay que añadir un clima de confianza y confidencialidad del gabinete o asesoría y la fuente para garantizar que los proyectos de acciones y objetivos se hacen sobre una base sólida y real.

- **SELECCIONAR**

Cada caso determinará la conveniencia de incluir o no cada parte y el peso que tenga cada una de ellas

- ASESORIAS (Para cada cliente)
- GABINETES ESTABLES (Segun las rutinas y las relaciones informativas establecidas)

# COMUNICACIÓN *PREVENTIVA*

- **SISTEMAS DE ALERTA:**

- Indicadores que advierten de situaciones que pueden desvelar una posible crisis: desde los estudios sociológicos hasta los canales de *feedback* de los trabajadores, las quejas o reclamaciones de usuarios o clientes, las actuaciones de organizaciones similares y de organizaciones antagonistas,....

- **OBJETIVOS:**

- Identificar claramente qué se persigue con las actuaciones en comunicación que se van a diseñar. Las medidas que se adopten estarán orientadas y condicionadas por este apartado. Además de referenciarlas, es preciso jerarquizarlas de modo que llegado el momento esté claro que objetivo es más importante para la organización.

# COMUNICACIÓN *PREVENTIVA*

- **PLAN DE ACTUACIÓN**

Los objetivos y las actuaciones previstas han de canalizarse a través de actuaciones concretas que acaban representando una actitud diferente de la organización ante la crisis. La estrategia de respuesta pasa por una amplia gama de posibilidades que, sin embargo, podemos sintetizar en tres.

- Silencio: solo para temas menores en los que el riesgo para la imagen de la organización es bajo.
- Re-activa: mantenerse a la espera y actuar en función de cómo sea esa evolución de la crisis.
- Pro-activa: tomar la iniciativa en las actuaciones informativas directas o indirectas.

Cabe incluir en el Plan una previsión actuación del gabinete condicionada a la respuesta de los medios a las actuaciones programadas y añadir una estimación de cuales deberían ser las actitudes y las decisiones que tomarían en cada caso y quien actuaría como responsable o como interlocutor interno y externo en función de que ese comportamiento mediático esté en sintonía o en discordancia con la evolución prevista en la estrategia.

# COMUNICACIÓN *PREVENTIVA*

- ACTORES :

- Estudiar el comportamiento de los actores implicados o afectados por la actividad de la organización puede ayudar a detectar crisis latentes. Si esta función de vigilancia del entorno está en las tareas habituales del gabinete el trabajo de prevención de actuaciones ante la crisis se simplifica pero, en cualquier caso, hay que tener presente que es oportuno identificar para cada situación posible quienes serán los actores que puedan intervenir si se presenta una situación de crisis.

Conviene clasificarlos haciendo previsión de su actitud:

- a favor (aliados)
- en contra (adversarios)
- neutrales (indiferentes)
  - imprevisibles (indefinidos que en función del desarrollo de la crisis podrían estar encuadrados en cualquiera de las otras tres categorías).

# COMUNICACIÓN *PREVENTIVA*

- **ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACION**

- Cuando la crisis es provocada (una actuación de la organización que sabe que será conflictiva, por ejemplo) la estrategia tiene que incluir el diseño detallado de como y cuando ejecutar o hacer pública esa actuación y hacer previsión de cual será en cada caso la actitud informativa, los actores movilizadas, los materiales y la infraestructura necesaria, los mensajes previstos,...

- **ARGUMENTARIOS**

- Los argumentos que se van a utilizar durante la crisis para explicar o defender la organización en la situación han de estar recogidos por escrito en la estrategia.
- Se alteran para ser sustituidos por otro argumentario nuevo.
- Evitan contradicciones públicas y, si hay más de un portavoz, favorecen la coordinación de mensajes, lo que redundará en beneficio de la credibilidad en el mensaje de la organización.
- Manera de dirigirse y los mensajes a transmitir a las autoridades, a los proveedores, a los acreedores, a los patrocinadores, a los aliados, a los adversarios, a los trabajadores, a los clientes, a los asociados, a los medios,....

# COMUNICACIÓN *PREVENTIVA*

## ● LISTA DE CONTACTOS

- Identificación de los actores que intervendrán y lista con la forma de contactos con todos ellos. Seguramente que, si se trata de un gabinete, los datos ya estén disponibles pero es mejor invertir tiempo en la preparación confeccionando una nueva lista de teléfonos y de correos electrónicos que pararse a buscarlos durante la gestión de la crisis.

## ● CONTEXTO

- Los antecedentes del caso y la trayectoria de la organización que pueda vincularse con la crisis deben desgranarse detalladamente y sintetizarse en un sumario ejecutivo para evitar posteriores sorpresas por datos o situaciones no tenidas en cuenta.

## ● AUDIENCIAS

- Identificación de las audiencias y sus actitudes. Es necesario conocer cuales son los públicos afectados o los involucrados en la crisis y medir sus posibles reacciones e incluso su posible progresión hacia publico hostil, tanto en la fase de planificación como durante el desarrollo del conflicto.

## ● MAPA DE MEDIOS

- Los gabinetes acostumbran a trabajar con un doble mapa mediático: atendiendo a la zona de cobertura geográfica y en función de la vertebración de contenidos del medio.

# COMUNICACIÓN *PREVENTIVA*

## ● PREVISIONES DE IMPACTO

- En los trabajadores como público de referencia y la dimensión externa de la crisis acaba siendo visible por su repercusión en los medios de comunicación.
- Si los objetivos son múltiples, debe hacerse una previsión de impacto en los medios por cada uno de ellos.

## ● ANÁLISIS DAFO, O MEJOR DAFO, EN COMUNICACIÓN

- Desde el punto de vista de la comunicación, no de la actuación organizacional.

## ● FLUJOS DE INFORMACIÓN

- Los canales y los circuitos informativos internos y externos han de estar diseñados de modo que permitan generar material que satisfaga la necesidad de información de los públicos internos y externos aunque esa demanda no llegue a producirse.
- Diseñar los flujos también sirve para determinar los supuestos en los que la respuesta la da un directivo o responsable de perfil bajo, medio o alto; o cuales serían temas para ser abordados públicamente por el portavoz y cuales se podrían canalizar a través de, por ejemplo, una nota de prensa. Y para fijar el uso de recursos de modo que esos flujos sean lo más efectivos posible (móvil, mail, Intranet,...)

# COMUNICACIÓN *PREVENTIVA*

## ● COMUNICADOS

- El argumentario da la referencia pero si se quiere incidir en el cómo comunicar en función de los destinatarios es bueno reforzar esa actuación con una previsión de comunicados externos e internos en los que se detallen las actuaciones o posiciones de la organización.
- Los comunicados acostumbran a identificarse con las notas de prensa pero, además de éstas, pueden ser también informaciones dirigidas a los aliados o incluso actuaciones de neutralización de otros mensajes de los adversarios en la situación de crisis.

## ● ACCIONES DE APOYO

- El gabinete no gestiona la crisis sino la comunicación pero entre sus funciones está la de proponer actuaciones que pudieran revertir en una mejor gestión de esa comunicación porque suponen un refuerzo de la imagen en aquellos aspectos que podrían dañar a la organización o porque van a actuar como un contrapeso de la crisis en la reputación de la organización.

# COMUNICACIÓN *PREVENTIVA*

## ● APOYOS EXTERNOS

- Los apoyos externos pueden venir de las actuaciones de los actores aliados. Otras veces se provoca la irrupción de voces coincidentes en los foros de opinión de los medios. En la red, algunas organizaciones apuestan por estas atentas a las actividades de la comunidad de internautas para detectar públicos adversos y neutralizar sus actuaciones incluso creando *blogs* (no siempre identificados como una actuación de la organización) o activando/agitando foros.
- Otro recurso es la posibilidad de fomentar la irrupción en el panorama mediático de un experto en el tema que no se vincule directamente con la organización pero que comparta sus puntos de vista.

## ● PUBLICIDAD

- Si las propuestas informativas no tienen el impacto deseado en medios es deseable tener diseñada una campaña publicitaria para poder actuar con rapidez o por si simplemente se ve necesario un refuerzo de la estrategia informativa.
- También se usan las denominadas *darksites* o webs con contenidos informativos diferentes a los de la página de la organización y que están listos para que se cuelguen en la red en función de la evolución de la crisis a modo de refuerzo de los aspectos de la organización que interesa destacar en ese momento.

# COMUNICACIÓN *PREVENTIVA*

- **RECURSOS TÁCTICOS**

- Cuando la planificación de crisis se realiza desde el gabinete es habitual tenerlos pero no está de más hacer previsión de todo lo que necesitaríamos para gestionar la información: infraestructuras, material, apoyos,...

- **GABINETE DE CRISIS**

- Quien lo integra y con que responsabilidades
- Unido al máximo nivel jerárquico
- Funciones y portavocía según temas a abordar.

- **PORTAVOZ ADECUADO Y ENTRENADO**

Se nombra durante la crisis

Se entrena, antes:

Argumentario con entonaciones, pausas y oratoria dominada y ajustada a comunicación eficaz y creíble

# COMUNICACIÓN *PREVENTIVA*

- ANÁLISIS DE RESULTADOS

- El balance no debe ser una relación de méritos del gabinete sino que ha de revisar la validez de la estrategia informativa y para poder identificar los aspectos que se revelaron débiles o inoperantes, descubrir por qué no fueron válidos y proponer actuaciones de reforzamiento de cambio para próximas intervenciones ante otras crisis.

- ESTIMACIÓN DE *COSTE* ECONÓMICO

- Es una forma de representar o de intentar medir la importancia o la *rentabilidad* de las intervenciones en comunicación e incluso de ayudar a crear cultura sobre la utilidad de las actuaciones rigurosas y bien planificadas.

- CONTROL DE RUMORES

- PREVENTIVO

- 1. monitoreo constante de agencias e Internet
- 2. Segunda lectura de medios, webs y confidenciales.

- ¿Control de flujos?

# COMUNICACIÓN *PREVENTIVA*

- LAS RELACIONES INFORMATIVAS. DIEZ PUNTOS A TENER EN CUENTA:
  - 1. Identificar las necesidades informativas de los medios
  - 2. Preparar las comparecencias
  - 3. Responder siempre: ni silencios ni improvisaciones
  - 4. Adiestrar al portavoz
  - 5. Lenguaje claro, sin ambigüedades
  - 6. Sin supuestos ni especulaciones
  - 7. Datos: los necesarios y bien referenciados
  - 8. Los medios no son enemigos
  - 9. La *glocalización* de Internet.
  - 10. La competencia entre medios y entre fuentes



# Gestionar la crisis con un plan

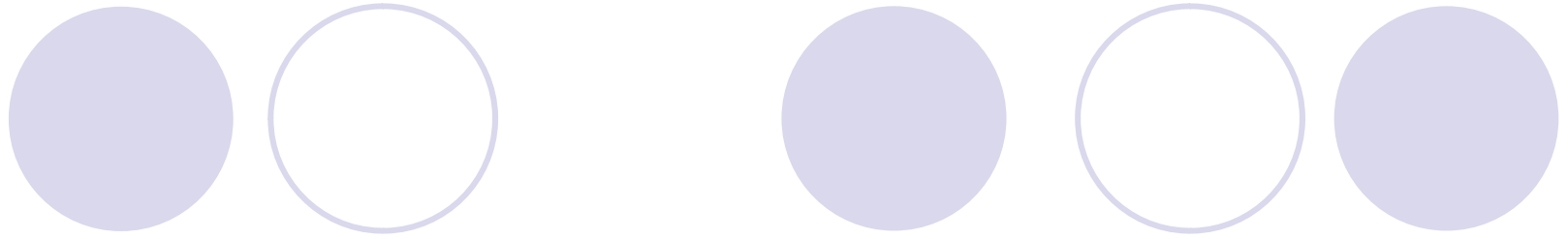
- Plan ha de estar basado en la verdad. Gestionar crisis es gestionar CREDIBILIDAD.
- La verdad es la verdad. El reto está en saber cuanta verdad se hace pública.

Vídeo “La verdad nunca te va a perjudicar (...). A no ser que te perjudique y no la sepas utilizar”.



# Gestionar la crisis con un plan

- Elaboremos un plan...
- ... o dos o tres
  
- Crisis previsibles, internas y/o externas, con todos los supuestos reales.



**Comunicación** de cri  
sis comunicación de  
crisis comunicación **de**  
e crisis comunicación  
**de crisis** comunicació

