Universidad de La Sabana

Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

Comunicación en la gestión de crisis

Profesora: Sandra Orjuela Córdoba PhD

Bogotá, mayo 25 de 2018

- “¿Una crisis la semana que viene?.
- Imposible: tengo la agenda apretadísima”

Henry Kissinger (Secretario de Estado Norteamericano 1973-1977)

Bienvenidos

Acuerdos de Funcionamiento

1. Uso prudente del celular. Si no puede apagarlo, por favor dejarlo en modo: silencio
2. Respeto por las intervenciones de sus compañeros
3. Participación activa
4. Estar presente-presente
5. Escuchar con atención
6. Usar un lenguaje responsable, en primera persona y haciéndose cargo de lo que dice
7. Evitar temas que puedan generar polémica como: política, religión y de género. Si estos llegarán a surgir, manejarlos con el debido respeto
8. Cuidemos el Planeta: los invitamos a hacer uso racional y ecológico del papel, va plásticos, lápices y recursos en general
9. Confidencialidad
10. Otros…

Nuestra ruta

- **Contextualizando la Comunicación Corporativa y Estratégica**

- **La Crisis:**
  - ✓ ¿Qué es?
  - ✓ Características de una crisis
  - ✓ Tipos de crisis
  - ✓ Etapas: Pre-crisis / Crisis / Post-crisis

- **Caso**

Contextualizando la Comunicación

La comunicación y las organizaciones

Las organizaciones actuales basan su liderazgo en la comunicación efectiva de valores

Implica una gestión de la comunicación orientada no sólo a la recordación de marca o a la notoriedad

La favorabilidad positiva surge como uno de los activos intangibles que mayor reto representa

La favorabilidad positiva va un paso más allá de la confianza. Es necesaria para la generación de cualquier tipo de actitud y toca directamente hacia la postura de favor, actitud que se convierte en terreno para la cimentación, desarrollo y sostenibilidad de cualquier proyecto

El diagnóstico se convierte en herramienta que permite diseñar estrategias adecuadas y exitosas

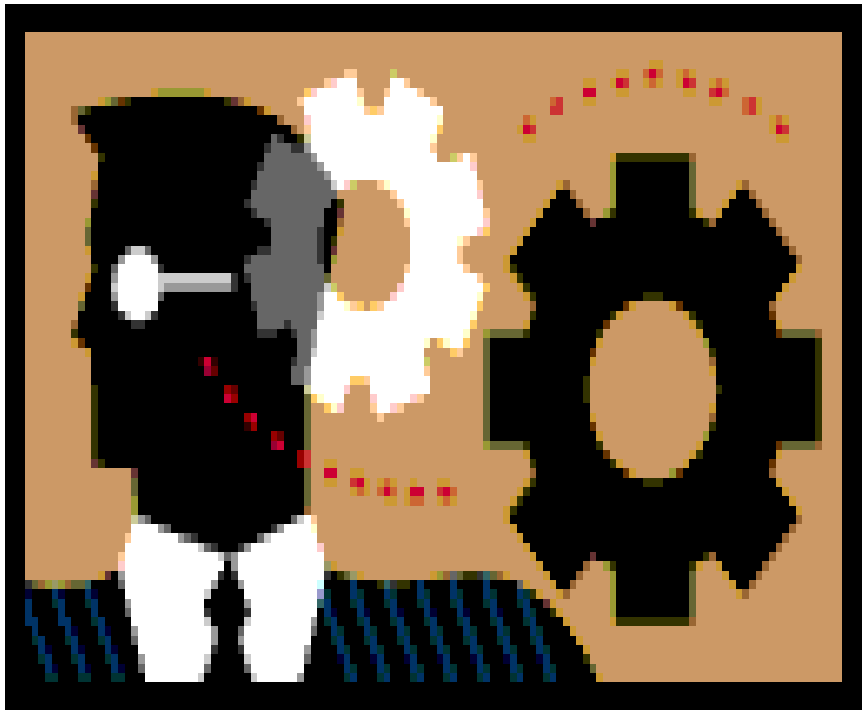
Recordando los principios…

¿Es lo mismo comunicar, que informar?

Lo corporativo …

Alude a la idea de ***corpus*** o a un cuerpo entero integrado e interrelacionado en sus partes, que apela a una forma de concebir y gestionar las organizaciones

Relacionado al todo



La Comunicación Corporativa

Es la integración de todas las formas o tipos de comunicación de una organización (tanto de presentación, como de representación), con el propósito de fortalecer y fomentar su identidad y por efecto, mejorar su imagen corporativa

Es la actividad total de comunicación generada por una empresa, para alcanzar los objetivos planificados

Es todo lo que transmite formal o informalmente la empresa, voluntaria o involuntariamente, en cada uno de sus departamentos

Todos son responsables de que ella agregue valor a la organización en la búsqueda de sus objetivos

Comunicación Corporativa

Entorno

Entorno

Identidad corporativa

- Cultura corporativa: misión, visión, valores, objetivos, mitos…
- Clima Organizacional

Comunicación Interna

Reputación e Imagen

- Marcas
- Marketing
- Publicidad
- Relaciones Públicas
- Merchandising
- Trade Marketing
- Servicio al cliente
- …

Comunicación Externa

Públicos

Públicos

Modelo de Sandra Orjuela Córdoba

Comunicación Estratégica es…

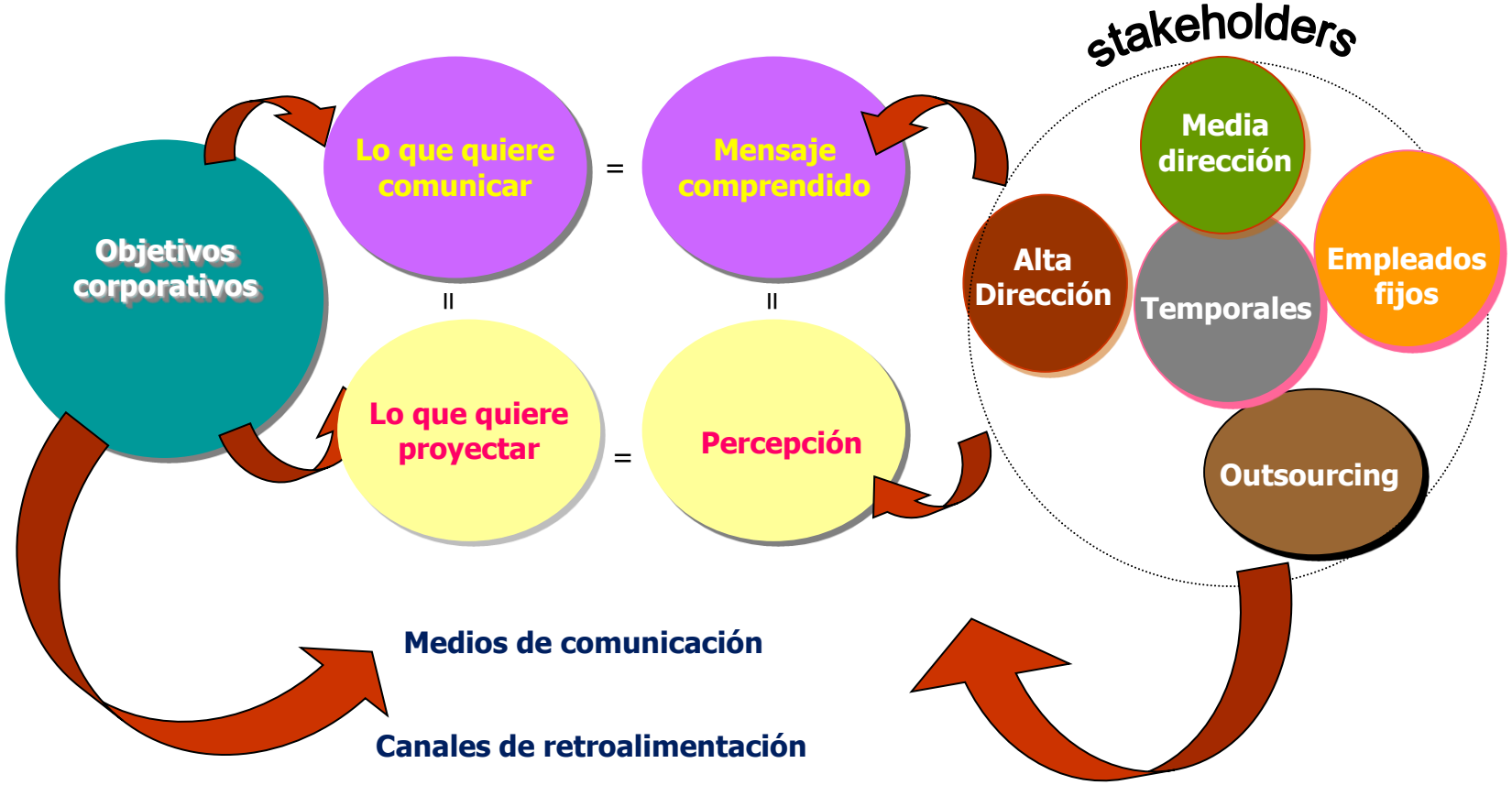
Francisco Garrido

La comunicación es un proceso continuo e interactivo, en el que se deben producir espacios de sintonía entre los involucrados o transceptores en lenguaje comunicacional

Comunicación Estratégica es la suma de procesos que llevan a la concepción de la estrategia en la empresa (pensamiento estratégico); sistematización de la estrategia (planificación estratégica); puesta en práctica (operacionalización) y a partir de ello, la búsqueda de la apropiada y fiel traducción a los auditorios operativos y no-operativos (2000)

Mientras que *La comunicación de la estrategia* puede definirse como un proceso de socialización efectiva de los objetivos estratégicos de la compañía para su adecuado cumplimiento transversal

Modelaje en comunicación



CRISIS

Definamos…

Etimológicamente, Crisis proviene del griego Krisis: juicio o decisión

En Occidente: Juicio o decisión que se debe tomar ante una contingencia. Se resalta el que es **"paralizante", sobre nuestra capacidad de reacción**, con información escasa y/o difusa y la variable tiempo controla la situación

En Oriente: Crisis es cambio, que ofrece una oportunidad

Crisis, se puede entender como **un cambio repentino** en el desempeño normal de una organización que ***afecta su imagen y su equilibrio natural***. Es una situación compleja, inesperada y atípica… Combina urgencia y desestabilización

Crisis es un ***proceso social y psíquico complejo*** *que experimenta alguien, originado en el disenso de unos agentes con cierto grado de poder sobre quien padece la crisis*. Esto hace necesario un tipo de análisis que permita conocer el modo de no perder consenso o el modo de ganarlo después de pasar por las etapas de relaciones de disenso

Luciano H. Elizalde

A priori, **es un hecho no controlado** por sus órganos de gestión y que afecta de forma relevante y negativa a la empresa, a su imagen y a su desarrollo normal

Carlos Paniagua

Desde el punto de vista de la Comunicación Estratégica, crisis es ***cualquier circunstancia, deliberada o fortuita,*** que produce un desequilibrio en la relación normal de una organización con su entorno, afectando su imagen pública. Bajo esta perspectiva, no todo conflicto deviene en crisis

Eugenio Tironi y Ascanio Cavallo

Características de una crisis

1. Sorpresiva

2. ÚNICA

3. Urgente

4.Desestabilizadora

5. Caótica

6. INCIERTA

7. Victimizadora

8. Emocional

“Aunque no todas las crisis son iguales ni afectan de la idéntica manera a las organizaciones, sí que se exhiben unos elementos comunes a las situaciones de crisis como son:

- Sorpresa
- Atención mediática
- Repercusión social
- Afecta al público interno
- Interés de los poderes públicos
- Urgencia
- Buena imagen de las víctimas
- Afectan a la imagen organizativa”

Tomado de Antonio Castillo (2010)

Tipos de crisis: panorámica

Crisis originadas por agentes externos

Procesos: Fugas, derrames, explosiones problemas sindicales

Productos: Calidad/recall de productos

Transporte: De productos / De empleados

Laborales: Huelgas,

Corporativas: Fraudes

Soluciones: Programas de Crisis Managment / Alianzas

Crisis originadas por la empresa

Seguridad Patrimonial: Robos y sabotajes

Seguridad Personal: Secuestros

Seguridad productos y marcas: Patentes y falsificaciones

Soluciones: Política de Seguridad

Catástrofes naturales

Inundaciones: Sequías, incendios forestales, terremotos

Soluciones: **Colaboración con Defensa Civil, Gobierno y FF.AA.**

Adaptado de Lennon, F. y Bartoli, J. (2008). Reflexiones sobre el managment de la comunicación

Tipos de crisis: por cuestionamiento de un área organizacional

1. Crisis por ***siniestros***

2.Crisis por ***vecindad***

3. Crisis ***político-legales***

4. Crisis del ***negocio***

5. Crisis de ***calidad***

6. Crisis ***organizacionales***

Tomado de Tironi, E. y Cavallo, A. (2008). Comunicación Estratégica. Vivir en un mundo de señales

Taller 1 (5 minutos)

1. ¿Qué conoces sobre el manejo de crisis en tú institución?

2. En caso de haber conocido alguna crisis en tú institución, ¿qué la caracterizó?

Fases en la gestión de crisis

En crisis se deben saber manejar las fichas de forma estratégica

La gestión de crisis, consiste en contar con la capacidad para reconocer y actuar frente a las señales que anticipan una situación perjudicial para la empresa

Toda empresa tiene la obligación de estar preparada para una crisis

El tiempo es el recurso más escaso en una crisis, por lo cual es necesario tener preparado un plan de administración de crisis, para la empresa

Modelos de Gestión de Comunicación de Crisis

El ***modelo de*** RRPP de crisis de ***Marra*** (1992) se basa en que la organización tenga **relaciones estrechas con sus públicos relevantes**, para poder medir su éxito en gestión y comunicación de crisis

La hipótesis de partida de Marra establece que, en situaciones de crisis, "***las organizaciones con relaciones sólidas con sus públicos relevantes sufrirán menos daño financiero y emocional*** que aquellas con relaciones débiles o poco desarrolladas con sus públicos relevantes"

El ***modelo de crisis evitables y no evitables de González Herrero*** (1994-1996) el autor defiende cuatro etapas para la gestión de la comunicación de crisis:

- Gestión de problemas
- Planificación-prevención
- Crisis
- Etapa posterior a la crisis

Ciclo de las crisis y su comunicación

Pre - Crisis	Crisis	Post-crisis
Comunicación orientada hacia la organización	Comunicación orientada hacia la organización y para la reputación e imagen	Comunicación orientada hacia la reputación e imagen

Crisis **es "un imprevisto que afecta el negocio y estimula la cobertura de prensa del mismo, cuyo resultado es el escrutinio público que afectará las operaciones regulares de la organización y que tendrá implicaciones de carácter políticas, financieras y hasta gubernamentales.**

Crisis Management Institute

Generalmente surge de un estado de emergencia y genera molestia o inconformidad

Riesgo es la posibilidad de que se produzca un contratiempo o una desgracia, de que alguien o algo sufra perjuicio o daño

Es la probabilidad de que una amenaza se convierta en un desastre

La vulnerabilidad o las amenazas, por separado, no representan un peligro, pero si se juntan, se convierten en un riesgo, o sea, en la probabilidad de que ocurra un desastre

Contingencia, es un incidente operacional, de tecnología, de personas, o de infraestructura que puede ser resuelto en una ventana de tiempo que no excede el límite máximo de recuperación establecido para el proceso / producto afectado

Emergencia, es un incidente de contingencia que excedió el límite máximo de recuperación establecido para el proceso / producto afectado

El proceso de solución está en marcha y controlado, pero requiere la concurrencia de terceros (proveedores) para la recuperación y estabilización de producto / proceso afectado

Desastre, es una situación catastrófica que se presenta de forma inesperada

Esta generalmente asociada con desastres naturales o terrorismo. Desborda la capacidad para restablecer el servicio en la ventana de tiempo establecida para ello y requiere la concurrencia de entes externos para la superación del evento

Fase Pre - Crisis

La comunicación antes de…

- ***Auditoría*** de vulnerabilidad: situaciones críticas más probables
- ***Definición política*** de gestión de crisis
- Conformación de ***Comité de Crisis*** – Política de vocería corporativa
- Activación de ***asuntos clave***
- Elaboración de ***Manuales*** (guías/ficheros de comunicación de crisis): instrucciones orientadas a facilitar la información

Tomado de Claudia Pilar Herrera-CHLink

La comunicación antes de…

***Preparación de*:**
Comunicados de prensa/rueda de prensa- Discurso de espera - Información para empleados, posibles afectados y autoridades

Logística necesaria para afrontar la crisis e instrucciones para la instalación del centro de control

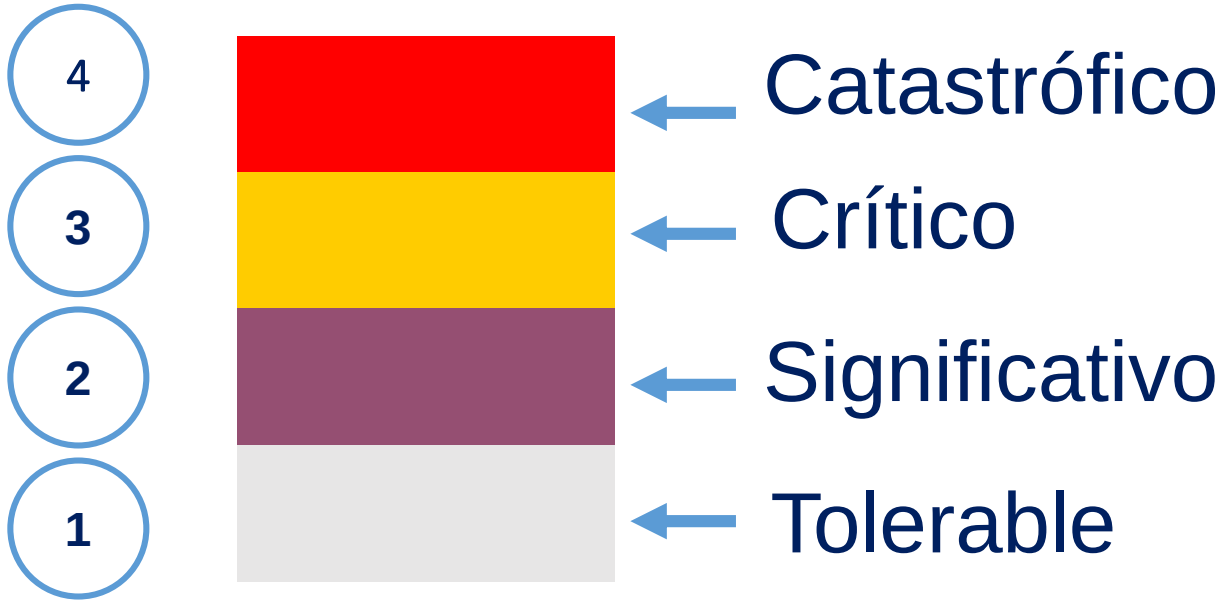
Programa de cultura de preservación de la imagen y la reputación

Programa de ***formación de voceros*** internos y externos

Manual de relacionamiento con los medios (cómo atender requerimientos y cómo atender a la figura del periodista).

Tomado de Claudia Pilar Herrera-CHLink

Matriz de Riesgos 1: Impacto



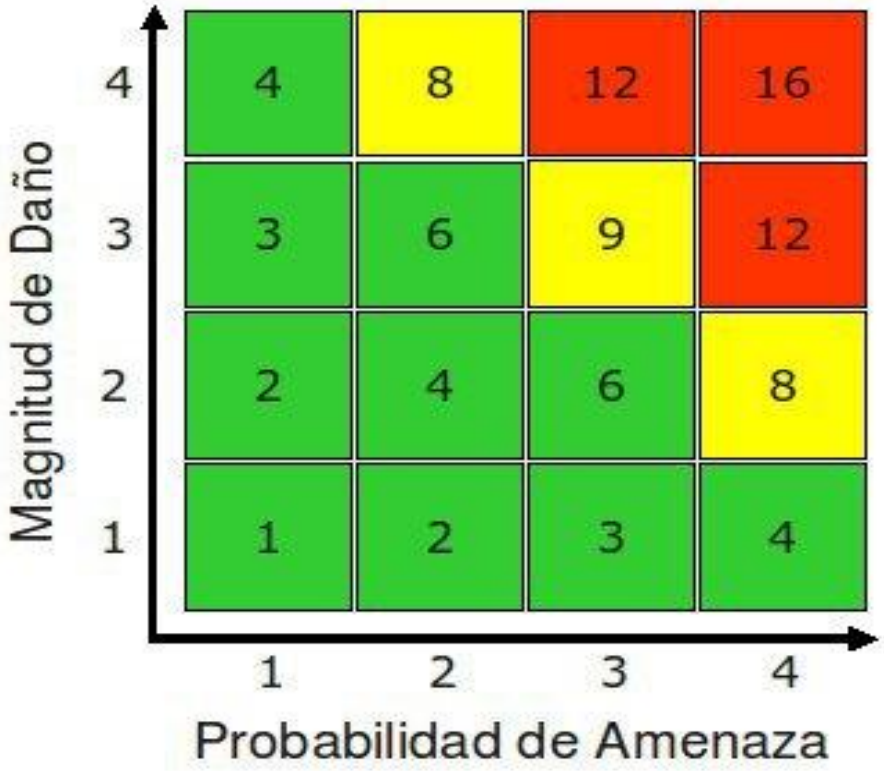
Tomado de Claudia Pilar Herrera-CHLink

Matriz de Riesgos 2

Riesgo = Probabilidad de Amenaza x Magnitud de Daño

La Probabilidad de Amenaza y Magnitud de Daño pueden tomar los valores y condiciones respectivamente

- 1 = **Insignificante** (incluido Ninguna)
- 2 = **Baja**
- 3 = **Mediana**
- 4 = **Alta**



El Riesgo, que es el producto de la multiplicación Probabilidad de Amenaza por Magnitud de Daño, está agrupado en tres rangos, y para su mejor visualización, se aplica diferentes colores.

Bajo Riesgo = 1 – 6 (verde)

Medio Riesgo = 8 – 9 (amarillo)

Alto Riesgo = 12 – 16 (rojo)

Tomado de Claudia Pilar Herrera-CHLink

Matriz de Riesgos 3 – Análisis de temas o *issues*

I**. Preguntarnos**:

1. ¿Qué sucede si el tema o problema es ignorado?
2. ¿Cómo se verán afectados los públicos clave (stakeholders) de la organización ante ese cambio del entorno?
3. ¿En qué dirección se debe conducir el tema o problema?

II. Establecer un "inventario de fuerzas y debilidades" muy detallado: **Procedimientos y herramientas de evaluación**

III. **El esquema básico** general de esta metodología podría ser:

1. Elaboración de las herramientas de evaluación
2. Análisis de crisis históricas
3. Tabla de análisis de impacto vs. probabilidad de ocurrencia. Una por cada área organizacional
4. Clasificación de riesgos
5. Análisis de riesgos y procedimientos internos para enfrentarlos

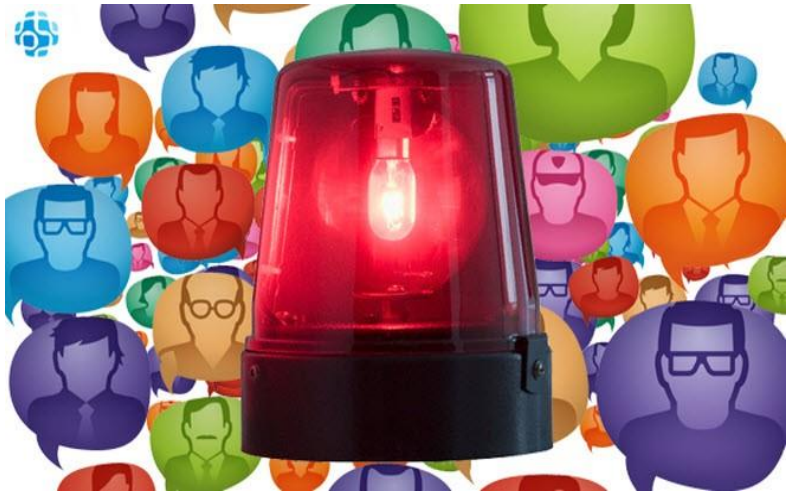
Tabla de Análisis de riesgos

Asuntos potenciales	Probabilidad de ocurrencia	Públicos afectados	Impacto	Recursos internos	Recursos externos	Índice de vulnerabilidad

Tomado de Rey. F. y Bartoli, J.

El Plan de Crisis

La necesidad de comunicar nace del desfase entre percepción de gravedad de la situación que tienen los ejecutivos de la institución y la que pueden tener otros actores externos (padres de familia, otras instituciones educativas, consumidores, víctimas, autoridades públicas, mercados financieros, etc). El plan debe incluir:



1. Objetivos
2. Tipo de mensaje: Mensajes de último momento y los mensajes de fondo. Los mensajes de emergencia son cruciales porque demuestran la capacidad de la empresa para controlar la situación
3. Destinatarios: Evaluar la percepción de cada uno de ellos, para adaptar los mensajes
4. Herramientas de comunicación: Conferencia de prensa, comunicado de prensa, página web
5. Evaluación de resultados

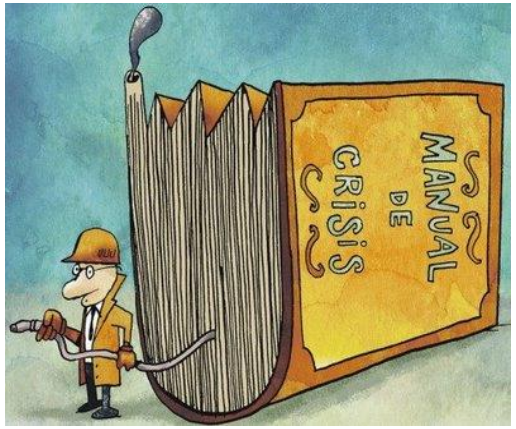
Tomado de Libaert, El Plan de Crisis en El Plan de Comunicación Org.

El Manual de Crisis

El Manual es un documento para antes, durante y después de la crisis

Debe iniciarse con el análisis de la misma organización, de sus problemas, de sus vulnerabilidades o mejor aún de sus escenarios de crisis más probables

El Manual debe establecer una valoración de las posibles crisis, según su impacto/intensidad. Se pueden utilizar colores:



Situaciones que no impliquen necesariamente atención de los medios. Implica una estrategia reactiva; se aporta información bajo demanda

Situaciones que llamarán la atención de los medios locales con toda probabilidad. Implica una estrategia proactiva, por la que se toma la iniciativa de la comunicación

Situaciones que llamarán la atención de los medios regionales y nacionales con toda probabilidad. Implica una estrategia proactiva, que implica tomar la iniciativa de la comunicación

Adaptado de Sabés, F. y Verón, J. Y de Elizalde, L.

El Manual de Crisis, debiera contener como mínimo los siguientes puntos básicos:

- Filosofía de la organización
- Justificación del Plan de Crisis
- Objetivos del plan de crisis
- Presentación de la forma de identificar y definir una crisis
- El Comité de Crisis
- Relaciones con otras instituciones
- Principales contenidos
- Centro de Operaciones

Adaptado de Elizalde, L. (2011). Estrategias de las Crisis Públicas

Sistema de notificación de un asunto clave

Fuente interna o externa que detecta el hecho

Comunicaciones evalúa la información con las áreas relacionadas y define si es un asunto clave

Define estrategia para el manejo del asunto

Manual de comunicación de crisis Universidad del Norte 2010

Identificación de públicos

La identificación selectiva de los diferentes públicos de la empresa permite:

- ✓ Adaptar y jerarquizar las respuestas a dar sabiendo quiénes se verán implicados y con qué gravedad
- ✓ Jerarquizar los públicos según prioridades
- ✓ Prever los medios técnicos y logísticos necesarios para contactarlos
- ✓ Evaluar las necesidades presupuestarias para llevarlo a cabo

Públicos críticos

Públicos internos: Prioritarios, dado que la cohesión se convierte en un elemento decisivo para enfrentar cuestionamientos del entorno	Mandos altos y medios
	Profesores - Empleados
	Dirigentes sindicales
	Accionistas
	Estudiantes
Públicos fronterizos o intermedios: Se sitúan en el intermedio de la organización con el entorno y pueden actuar como árbitro de hecho o de derecho	Autoridades
	Proveedores
	Padres de Familia
Públicos externos: Aunque puedan estar afectados, sienten poca influencia sobre su desarrollo	Consumidores
	Medios de comunicación
	Opinión pública en general

Adaptado de Tironi, E. y Cavallo, A. (2008). Comunicación Estratégica. Vivir en un mundo de señales

La Matriz Discursiva

¿Quién lo dice?

¿Cómo lo digo?

¿Qué digo?

¿Y si nos quedamos callados?

Los mensajes…

Posición de la institución

- Mensajes clave
- Mensajes según el tipo de medio
- Mensaje según el momento de la crisis
- Adaptación de mensajes según el tipo de público

Los mensajes corporativos

Posición de la institución

Definir los Mensajes clave o *talkings points*

Para fijar el discurso de la empresa, se elabora un *vademecum* argumentativo que ofrezca respuesta a todas las cuestiones que puedan serle planteadas:

- ✓ Exposición de principios fundamentales
- ✓ Desarrollo de argumentaciones claras, con cifras, balance de ventajas e inconvenientes
- ✓ Preguntas y respuestas, etc
- ✓ Su presentación por escrito permite unificar los discursos de la empresa

Análisis de herramientas de comunicación

- ✓ Cada soporte tiene su política editorial, sus reflejos, sus plazos de producción, marco legislativo y su escritura y estilos específicos

- ✓ Los análisis en profundidad de las agendas de prensa, del fichero de los corresponsales de prensa y del archivo de los *dossieres* de prensa será de lo más útil

- ✓ Según los casos, se puede bosquejar un cuadro que comprenda los temas y los argumentos recurrentes desarrollados por la prensa sobre casos similares o representativos

Adaptado de Claudia Pilar Herrera-CHLink

El Comité de Crisis

La formación del Comité de Crisis o Célula de Crisis (CECRI), es esencial para la prevención control y contención de crisis

Debería estar conformada por personas que puedan trabajar bajo presión y alto estrés

Debería ser una función que las personas acepten y no que sea impuesto

Para su formación se debe definir:

1. Construcción de los escenarios
2. Definición de las áreas que van a participar de acuerdo a esos escenarios
3. Dar una función a cada persona

Adaptado de Elizalde, L.

El Comité de Crisis

Las funciones más comunes son:

1. ***Manager del equipo***: Debe ser una persona con autoridad y mando en la organización para dotar al Comité de Crisis de mayor autonomía

2. ***Voceros:*** Persona o personas que traten con la prensa

3. ***Manager de la información***: Gestionará toda la información que entra, la que se procesa y la que sale del Comité de Crisis y de la institución

4. ***Asuntos jurídicos***: Esta persona es central, aunque debe aparecer lo menos posible en público, ya que genera muchas antipatías

Adaptado de Elizalde, L.

5. ***Asuntos públicos***: Debe estar la persona que tiene la responsabilidad de gestionar los problemas o asuntos que tienen trascendencia pública para la institución

6. ***Otras áreas***: Finalmente, deben ser personas a las que normalmente se destina a áreas de la institución. Esto se determina en el estudio de escenarios

Los Voceros: Mandamientos del *buen vocero*

1. Utilizar lenguaje claro y conciso. No se extienda
2. Transmita ideas simples y de fácil comprensión
3. Evite frases hechas y muletillas
4. Utilizar con moderación adjetivos y adverbios
5. Estructurar mensajes precisos y directos
6. Recurrir a ejemplos. Facilite las cosas
7. Dar cifras imprescindibles, generalmente se convierten en titular
8. Mantener serenidad y calma
9. Prevenir lo imprevisto
10. Dominar el tema. No hable de lo que no sabe, no especule

Adaptado de Febrres-Cordero, G. en Pizzolante,I..

Los Voceros: Mandamientos del *mal vocero*

1. **No contestar las llamadas a los periodistas**
2. Engañar y ser evasivo en las respuestas
3. **Desinteresarse por los medios poco relevantes**
4. Basar la comunicación en conceder exclusivas a medios o periodistas afines
5. **Recurrir a instancias superiores cuando se tiene problemas con un redactor**
6. Mezclar publicidad e información
7. **Ser arrogante**
8. Ser intolerante y exigente
9. **Quejarse mucho**
10. Hablar mal o con ironía de otros profesionales

Adaptado de Febrres-Cordero, G. en Pizzolante,I..

Algunos ejemplos de herramientas y contenidos

Ejemplo: Pautas de actuación normalizada frente a situaciones de violencia externa

Bankia

RECOMENDACIONES:

a) No afrontar este tipo de situaciones en solitario, manteniendo la visibilidad y comunicación con todos los compañeros, a fin de evitar quedarse a solas en zonas cerradas en compañía de personas violentas (Por ejemplo, despacho del director, sala de juntas,…)

b) Ayudar al compañero requiere un compromiso de todos.

c) Extremar la amabilidad y la cortesía en el trato.

d) Evitar el enfrentamiento directo, no respondiendo a las provocaciones.

e) Explicar de manera razonada los motivos por los cuales no es posible cumplir las demandas violentas o comportamientos coactivos del cliente o tercero.

f) En caso de reclamaciones procedentes de clientes, se recogerán las identidades de los reclamantes, así como de las posibles personas que hayan presenciado los hechos.

Formateado de comunicados según variables

Variables de identificación	Variables del hecho que provoca la crisis	Decisiones de la empresa consecutivas a la crisis	Planificación de contactos con la prensa
Nombre de la empresa	Descripción, p. ej. del accidente	Situación actual y evolución previsible del hecho	Periodicidad de convocatoria de ruedas de prensa
Fecha y hora de la difusión del comunicado	Lugar, fecha y hora	Intervención de la empresa y respuestas inmediatas: ✓ Socorros, ✓ Acciones comprometidas ✓ Establecimiento de comité de crisis, ✓ Etc.	Nombres y direcciones de las personas a contactar para solicitud de más informaciones
Nombre, función y dirección de la persona que lo difunde o transmite	Naturaleza de los hechos: ✓ Atentado ✓ Catástrofe, ✓ Accidente ✓ Intoxicación. ✓ Etc.	Decisiones de la empresa consecutivas a la crisis: ✓ Indemnizaciones ✓ Apertura investigación ✓ Modificación de la producción ✓ Supresión de determinados riesgos, ✓ Etc.	Nombre y direcció del encargado de prensa o del gabinete de comunicación

Modelo de posible primer comunicado

Lugar y fecha
A las XX horas de hoy… (descripción del suceso)

Tenemos que lamentar, en primer lugar… (si es posible, un primera valoración aproximada)

Se han puesto de inmediato en marcha las correspondientes medidas de control (o, al parecer, el incidente se ha debido a… y en este momento se está intentando solucionar con los medios disponibles…)

La institución se ha puesto en contacto con las autoridades de ámbito superior competentes en la materia (indicar cuáles)

Al mismo tiempo, se ha abierto una investigación para determinar las causas exactas y las posibles responsabilidades que hayan podido existir.

Más información:
Nombre y apellido del portavoz, cargo, teléfono y correo electrónico.

Para posteriores comunicados

Fase Crisis

Evaluar el impacto de la crisis

1. Pregúntese si el problema que está enfrentando es el que de verdad le interesa e impacta a la empresa
2. Determine el impacto en pérdida de reputación e imagen
3. Una crisis se debe analizar desde tres puntos de vista:

- ✓ Los efectos que la originaron
- ✓ Las causas que producirá
- ✓ El ciclo de su evolución

Defina el impacto informativo

Defina la estrategia

Mida el impacto de la crisis para actuar de forma eficaz

Parta de la situación más desfavorable

No mienta ni, tergiverse la realidad

Tome la iniciativa

Sepa que la prensa no es el único camino

- ***Actitud del silencio***: se decide no reaccionar respondiendo a las acusaciones, o de hablar de ello lo menos posible

- ***Actitud de la 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 hacer 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***: ir soltando la información «a cuenta gotas», en función de su ritmo de preparación interna y de las preguntas planteadas por los diferentes interlocutores

Cohesión entre el equipo que maneja la crisis

- ✓ Si no actúan en equipo se atomizan los mensajes
- ✓ Cada miembro del comité de crisis debe tener una responsabilidad asignada
- ✓ Si el vocero principal no está localizable, seleccione otro debidamente preparado
- ✓ Hay que buscar la ayuda del experto en el tema

Facilite el trabajo de la prensa

- ✓ Las noticias son su insumo de trabajo
- ✓ En momentos de crisis siempre desconfían de los voceros de las empresas
- ✓ Las crisis forman parte de su vida diaria. Están más preparados que las empresas
- ✓ En el caso de América Latina el periodista va tras la noticia que se “vende” más. Ej: visión comercial

Objetivos de las relaciones con los medios

- ✓ Conseguir cobertura informativa
- ✓ Ser fuente de primera mano
- ✓ Mantener la dirección de la información que sólo nosotros manejamos
- ✓ Reducir los efectos negativos de problemas que puedan surgir
- ✓ Crear una corriente de información valiosa para la Opinión Pública. Hacer pedagogía informativa con los medios

Principios de las relaciones con los medios

- ✓ Establecer una relación pro-activa con los medios
- ✓ Destinar tiempo suficiente para ser efectivos
- ✓ Ponerse en la piel del periodista que busca la reacción a una noticia impactante
- ✓ Hacer uso de las buenas relaciones públicas
- ✓ Formar a los periodistas en temas especializados
- ✓ Preparar planes de acuerdo a los intereses de los medios

Evaluar la evolución de la crisis

Mida el impacto de los mensajes

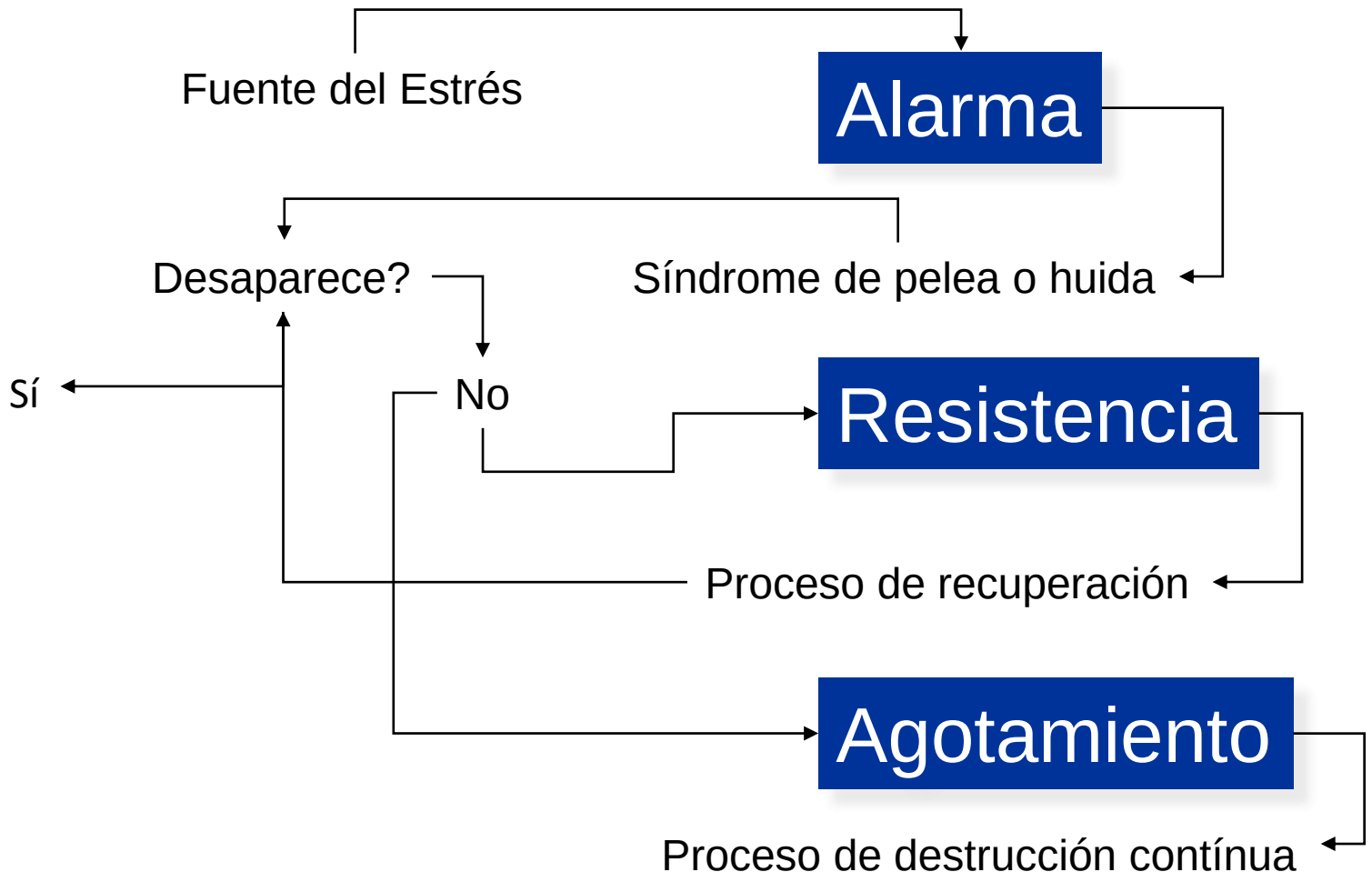
Haga un *media audit*

Haga Focus Groups

Mida la temperatura de los líderes de opinión

¿Qué hago con mis emociones en crisis?

Reacciones fisiológicas ante una crisis



Tomado de Rodríguez, Juan -sicólogo

Valoración de la crisis

Valoración primaria

¿Las implicaciones son negativas, positivas o neutras?

¿Si son negativas en qué medida el evento es amenazante o dañino?

Valoración secundaria

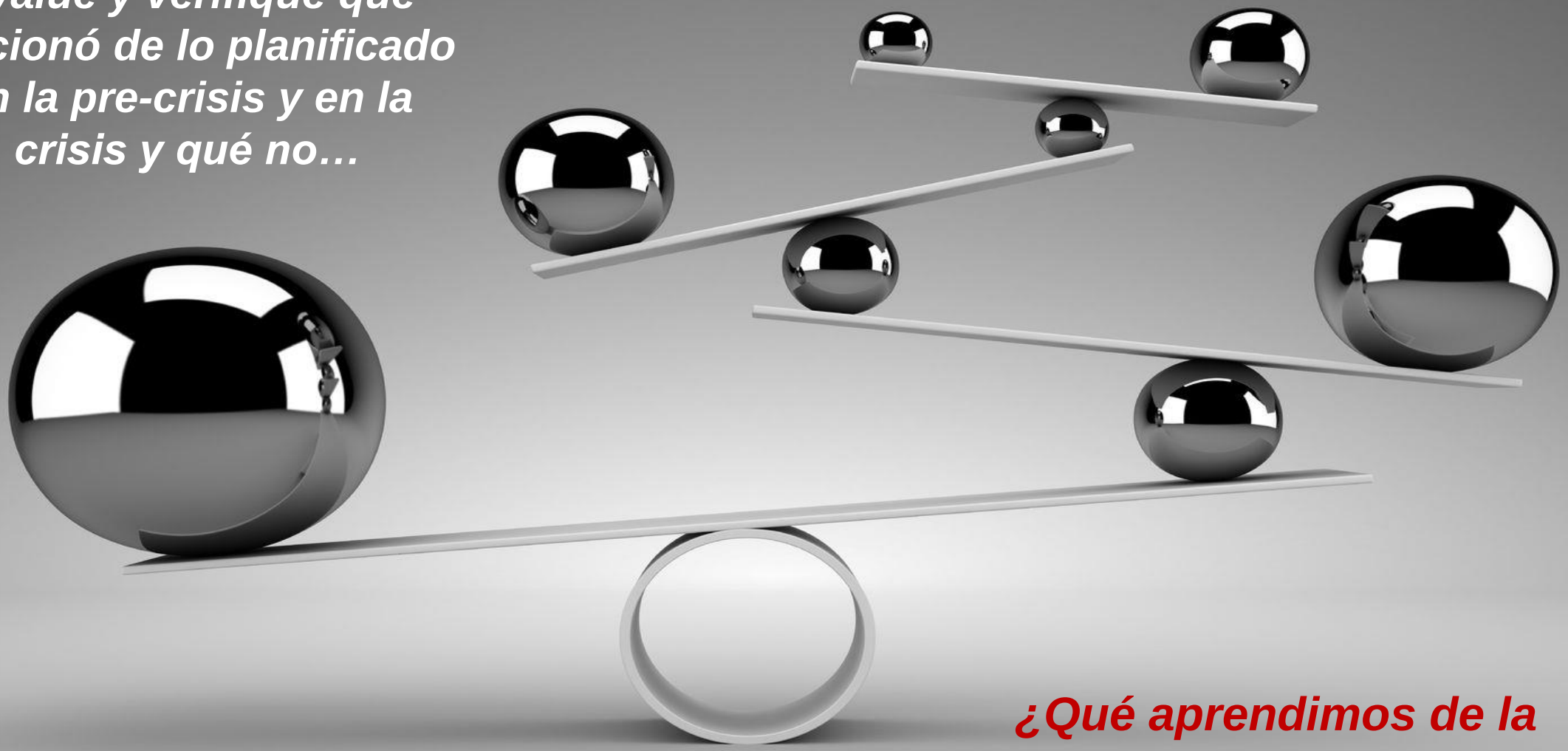
¿Las habilidades y los recursos que tengo disponibles son suficientes para superar el daño o la amenaza del evento?

Fase Post - Crisis

Después de la crisis

- Auditorías de imagen
- Planes de RRPP
- Planes internos
- Revisión de sistemas de crisis
- Cierre con medios de comunicación
- Comunicados finales

Evalúe y verifique qué funcionó de lo planificado en la pre-crisis y en la crisis y qué no…



¿Qué aprendimos de la crisis y qué debemos mejorar?

Pasos de la evaluación en la post-crisis

1. Reconstruya la historia de la crisis: entrevistas – estudios de prensa

2. Determine el grado de compatibilidad entre los documentos diseñados para la crisis y los que realmente se utilizaron

3. Establezca las consecuencias positivas y negativas de la crisis sobre usted y sobre otros afectados

4. Defina nuevas variables o relaciones entre variables no consideradas en el estudio de escenarios previo

5. Desarrolle recomendaciones para el cambio o el ajuste de todo el sistema de manejo de crisis

6. Defina nuevamente escenarios de posibles nuevas crisis con la información que obtuvo de esta evaluación

Tomado de Elizalde, L.

Hablemos un poco de crisis en redes sociales

1. Capacite a su equipo

2. *Piense antes de actuar*

3. Actúe con rapidez

4. Aborde el problema

5. *Asuma su historia y cuéntela*

6. Comunique en la misma red que sucede la crisis

7. Contrate a un experto

8. Diga lo siento

9. De marcha atrás cuando hayas cometido un error

10. Evalúe y haga seguimiento

Tomado de Gini Dietrich

Ahora…
Diseñemos una aproximación a un Plan de Crisis

Taller 2 (20 minutos)

Por favor en grupos de máximo 5 personas, seleccione un caso institucional y desarrolle la matriz de riesgos

Tabla de Análisis de riesgos						
Asuntos potenciales	Probabilidad de ocurrencia	Públicos afectados	Impacto	Recursos internos	Recursos externos	Índice de vulnerabilidad
Riesgo 1 Riesgo 2 …	- Insignificante (ninguno) -Bajo - Mediano - Alta		- Tolerable - Significativo - Crítico - Catastrófico			- Alto - Medio - Bajo

Taller 3 (15 minutos)

Manténgase en los grupos de trabajo

1. Defina el objetivo de su plan/manual de crisis

2. Seleccione los públicos prioritarios para dirigir sus mensajes y acciones. Perfílelos con 2 características para c/u

Taller 4 (10 minutos)

Manténgase en los grupos de trabajo

1. Defina 1 mensaje clave para los 2 públicos más importantes, según los seleccionados anteriormente

Concluyendo

La Crisis según Albert Einstein

"No pretendamos que las cosas cambien, si siempre hacemos lo mismo. La crisis es la mejor bendición que puede sucederle a personas y países, porque **la crisis trae progresos. La creatividad nace de la angustia**, como el día nace de la noche oscura. Es en la crisis que **nace la inventiva**, los descubrimientos y las grandes estrategias. *Quien supera la crisis, se supera a sí mismo* sin quedar ´superado´.

Quien atribuye a la crisis sus fracasos y penurias, violenta su propio talento y respeta más a los problemas que a las soluciones. **La verdadera crisis**, es la crisis de la **incompetencia**. El inconveniente de las personas y los países es la pereza para encontrar las salidas y soluciones.

La Crisis según Albert Einstein

"*Sin crisis no hay desafíos* , sin desafíos **la vida es una rutina**, una lenta agonía. Sin crisis no hay méritos. Es en la crisis donde aflora lo mejor de cada uno, porque sin crisis todo viento es caricia. Hablar de crisis es promoverla, y callar en la crisis es exaltar el conformismo.

En vez de esto, trabajemos duro. Acabemos de una vez **con la única crisis** amenazadora, que **es la tragedia de no querer luchar por superarla**".

Sandra Orjuela Córdoba

Doctora en Comunicación área disciplinaria Comunicación Organizacional – Mención Doctorado Europeo por la Universidad de Málaga. Comunicadora Social y Periodista de la Universidad de La Sabana (Colombia). Homologación del Ministerio de Educación y Ciencia de España al título de Licenciada en Ciencias de la Información-Especialidad/sección Periodismo. Especialista en Sociología del Consumo e Investigación de Mercados de la Universidad Complutense de Madrid. Posee el GRI Certified Training Course on GRI Sustainability Reporting Process

Con experiencia de veinticinco años a nivel directivo y desde la consultoría en el campo de la Comunicación Organizacional, el Marketing y la Responsabilidad Social para diversas empresas en Iberoamérica, en diversos sectores de la industria y la academia. Algunas instituciones que se han atendido: Cancillería de Colombia - Consulado General de Colombia en Caracas – Banco Exterior – Empresas Polar - Organización Iberoamericana de Seguridad Social (Colombia/España) - Bimbo – Banesco –CAF – UNICEF – Microsoft - Valeven – Grupo Casino de Francia – Diarphone (Movistar) - Laboratorios Zuoz Pharma – Grupo Leiros – INDRA – Seintex - Estudio Jurídico Martínez & Asociados - FISEC (Adecom) - Colegio de Abogados de Lomas de Zamora

Profesora de Postgrado, consultora, conferencista internacional y articulista en temas de Comunicación Estratégica y Responsabilidad Social Empresarial en prestigiosas universidades de Argentina, Colombia, Chile, Costa Rica, El Salvador, México, Perú, República Dominicana y Venezuela

Miembro del Consejo de Redacción de la Revista RSE Venezuela, del Comité asesor en RSE de Fedecámaras, Consecomercio y del Comité de Integración Social de la Cámara Venezolano-Colombiana. Miembro de la Asociación Internacional de Investigadores en Relaciones Públicas, de Fisec-Foro de Estrategias de Comunicación, Red Internacional de Investigadores y Consultores en Comunicación, Asociación Internacional de Sociología de las Organizaciones y Comunicación (AISOC), Asociación Latinoamericana de Investigadores en Campañas Electorales (ALICE)

Socia fundadora y Directora Ejecutiva de HMO Consultores - Consultora Asociada de CH Link (Perú). Asesor-Consejero de R&M Consulting (Venezuela-USA) – www.hmo-consultores.com / www.sandraorjuelacordoba.com

Muchas gracias por su atención y éxitos

Dra. Sandra Orjuela Córdoba

Consultoría en Comunicación + Estrategia + RSE

Cel. +58.319.362.89.13

sandraorjuelacordoba@gmail.com

www.sandraorjuelacordoba.com

www.hmo-consultores.com

HMO CONSULTORES