



# **UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
ACATLÁN**

**MANUAL DE GESTIÓN Y COMUNICACIÓN DE CRISIS**

**TRABAJO PROFESIONAL**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE**

**LICENCIADA EN PERIODISMO Y  
COMUNICACIÓN COLECTIVA**

**PRESENTA**

**GLORIA VÁZQUEZ RANGEL**

**Asesor: ALEJANDRO BYRD OROZCO**

Octubre 2007.



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

***A CELIA, mi madre,  
y a todos los demás.***

# Índice

Introducción.....	5
1. Definición y Tipología de Crisis.....	15
2. Manual de Gestión y Comunicación de Crisis.....	23
2.1. Contenido del Manual de Gestión y Comunicación de Crisis.	
2.2. Presentación.	
2.3. Organigrama del Comité de Gestión y Comunicación de Crisis.	
2.4. Miembros del Comité.	
2.5. Funciones de los miembros del CGCC.	
2.6. Staff de Gestión y Comunicación de Crisis en Sitio.	
2.7. Material del CGCC y del Staff en Sitio.	
3. Normas y criterios para detectar la crisis.....	38
3. 1. Elementos para la evaluación.	
3. 2. Monitoreo.	
3. 3. Elementos del monitoreo.	
4. Escenarios críticos.....	42
4. 1. Elementos de una auditoria de riesgos.	
4. 2. Elaboración de agenda de riesgos.	
4. 3. Cuestionario de identificación de riesgos.	
4. 4 Jerarquizar escenarios con base en capacidad de daño.	
4. 5. Fases de una situación de crisis.	
4. 6. Simulacros.	
5. Estrategias.....	51
6. Mensajes clave.....	54

6. 1. El mensaje y la reconstrucción de imagen.	
6. 2. El mensaje y el internet.	
7. Principios para interactuar con los medios de comunicación.....	60
7. 1. La entrevista.	
7. 2. La conferencia de prensa.	
8. Directorios.....	71
9. Bitácora.....	73
10. Apéndice.....	75
10.1. Procedimiento de cómo se activa y bajo qué circunstancias se desactiva el estado de crisis.	
10.2. Reglas de límites de acción y responsabilidad de cada miembro del comité.	
10.3. Procedimientos de delegación de autoridad.	
10. 4. Reglas de recolección de información confidencial.	
10. 5. Reglas de difusión de información confidencial.	
10.6. Reglas de elaboración, conducción y difusión de la bitácora.	
11. Consideraciones Finales.....	82
11. 1. Revisando el plan de acción.	
11. 2. Después de la crisis.	
11. 3. Lo que no se debe olvidar en el trabajo del comité.	
11. 4. Revisando los elementos para enfrentar la crisis.	
Referencias.....	93

## Introducción

***Cuando hablamos de crisis, sólo conozco dos tipos de empresas u organizaciones: las que ya han sufrido una crisis y las que aún tienen que sufrirla.***

***Harold Burson. 1982.***

***El que pierde la batalla de la comunicación pierde la guerra***

***José Carreño Carlón, 2007***

En el mundo actual donde la explosión tecnológica multiplica los canales de difusión, donde la información se intercambia rápidamente, donde se repiten infinitamente las mismas noticias y se tiene una capacidad de amnesia a la medida del continuo bombardeo informativo<sup>1</sup>, los medios de comunicación y la opinión pública protagonizan la plenitud de su reinado, provocando que la *verdad mediática* sustituya a la *verdad auténtica*<sup>2</sup> y que la imagen corporativa se convierta en uno de los principales activos.

Bajo este principio, hoy el valor social de las instituciones y de los individuos radica cada vez menos en sus bienes físicos, mientras que sus activos intangibles (credibilidad, responsabilidad, aceptación e historia) tienen cada día mayor importancia en su cotización social y política. Por esta razón y dado que se está expuesto a eventos que pueden -en cualquier momento- afectar la imagen, es necesario contar con las herramientas adecuadas que ayuden a salvaguardarla.

Las situaciones críticas surgen por diversas variables y provocan daño en la imagen y reputación de las instituciones e individuos públicos, en tanto que la percepción de riesgo está determinada fundamentalmente por la opinión publicada. Para hacer frente y reducir los efectos negativos

---

<sup>1</sup> Alan Minc considera que ha entrado en escena una nueva trinidad formada por los jueces, los medios de comunicación y la opinión pública, quienes juzgan y sentencian a los entes públicos. *La Borrachera Democrática. El Nuevo Poder de la Opinión Pública*. Ed. Temas de Hoy. España. 1995.

<sup>2</sup> *Ibid.*

que causan las adversidades, los funcionarios o directivos deben capacitarse, desarrollar habilidades y formarse en el conocimiento de la comunicación social<sup>3</sup> y de la gestión<sup>4</sup> de crisis; toda vez que las crisis bien gestionadas permiten mantener el control y constituyen una oportunidad para fortalecer y reposicionar a la institución y/o a sus titulares.

El crear y aplicar una efectiva estrategia de comunicación social evita que se incremente en la percepción de la opinión pública y publicada, el rechazo o la condena de los efectos causados por la crisis, ya que responder a las expectativas de las audiencias es parte de la responsabilidad social de todo organismo, y es base de la reputación que se ha ido construyendo desde el inicio de las actividades y no debe perderse.

La reputación se compone de muchos elementos, pero su núcleo son las percepciones e impresiones que la opinión pública tiene de los atributos públicos de la institución o del individuo, por ello la reputación es la sentencia que la opinión pública da a la conducta de los individuos y de las instituciones.

Y para preservar la credibilidad en los momentos difíciles e inesperados -como las crisis-, cuando las emociones y la tensión obstruyen el buen juicio, provocan que disminuya la confianza, se pase por alto lo obvio y se olvide lo importante, es indispensable preparar soluciones sistematizadas que ayuden a prevenir o a gestionar una situación de crisis.

---

<sup>3</sup> Jesús Ramírez López, periodista y comunicador, señala que la comunicación social permite construir una comunidad afín al sentido de las acciones de gobierno, es decir el compartir valores y actitudes frente a acciones de los actores públicos. Conferencia *La comunicación social hoy o la pérdida del sentido institucional*. SIP. Nuevo Laredo, Tamps. 27/01/06.

Por su parte, Manuel Buendía considera que cuando la finalidad de comunicar es política, se habla entonces de comunicación social, y ésta comprende cuatro acciones básicas: información, publicidad, propaganda y relaciones públicas. *Para un Manual de Comunicación Social*. Revista Mexicana de Comunicación No. 86. Abril-mayo 2004.

<sup>4</sup> Entiendo por gestión, al proceso de negociación orientado a alcanzar acuerdos que permitan establecer relaciones de intercambio y equilibrio cuando de productos informativos se trata.

El Manual de Gestión y Comunicación de Crisis (MGCC), es una herramienta básica que permite a un individuo público, grupo o institución desarrollar mecanismos, habilidades y escenarios para enfrentar una crisis desde el punto de vista de la comunicación social, en tanto ayuda a conocer su tipología, enseña cómo integrar un comité, cómo gestionar la comunicación y cómo responder a las audiencias clave, es decir, va marcando paso a paso la estructura del plan global a seguir.

Permite además elaborar una estrategia precisa, oportuna y viable en tanto ayuda a proyectar cuándo, cómo y por qué puede ocurrir un evento que dañe la imagen. Es decir, está situado en el antes, durante y después de una crisis.

Por su funcionalidad los manuales de crisis son de uso generalizado en instituciones privadas y gubernamentales de Estados Unidos. En América Latina, se ha dado importancia al tema y publicado artículos y libros al respecto, especialmente en Argentina, donde se aplicó ya en algunas áreas privadas. En México, a pesar de su comprobada utilidad, es poco usual su empleo, pero debido a su función de prever y de gestionar la comunicación social en situaciones de crisis, han empezado a difundirse y a ser adaptados a la idiosincrasia mexicana.

Escogí la modalidad de Titulación por Trabajo Profesional, por la experiencia de varios años que he adquirido en las áreas de comunicación social, de relaciones públicas y de gestión de programas gubernamentales. Durante este tiempo he constatado que si no se tienen herramientas apropiadas para enfrentar situaciones imprevistas -como las crisis- los problemas se multiplican, se imposibilita el control y dar pronta solución, por ello la necesidad de prepararse.

Estoy cierta de que al no contar con herramientas diseñadas, es común improvisar la atención de la crisis, lo que impide obtener resultados óptimos. Al mismo tiempo, varios frentes se abren y demandan atención, la que debe darse a la brevedad para atenuar los efectos de los requerimientos mal resueltos. La situación de apremio reclama la necesidad de desarrollar con antelación habilidades y crear escenarios para saber cómo actuar cuando la crisis ha trascendido a los medios de comunicación.

El Manual de Gestión y Comunicación en Crisis que presento en este trabajo es mi aportación profesional, resultado de la experiencia de doce años de trabajar en las áreas de comunicación social y de relaciones públicas, así como de los conocimientos adquiridos en lecturas y diplomados relacionados con la materia.

Cuando en las instituciones donde laboré se enfrentaron situaciones de crisis<sup>5</sup>, se trabajó con premura e improvisación. Se tenía idea de qué y cómo hacerlo, pero nunca se tuvo una estrategia para difundir a la sociedad qué se estaba haciendo para atender y resolver la crisis. Se realizaron conferencias de prensa o entrevistas, pero no se gestionó en los medios de comunicación el mensaje clave a posicionar para responder a la expectativa social.

Los funcionarios no contaban con las herramientas para recabar rápidamente los datos que permitieran elaborar el discurso o comunicado a difundir, ni estaban preparados para contestar la gran demanda de información de los medios de comunicación, contraviniendo así la máxima de que en una crisis la información debe darse con mayor celeridad, precisión, oportunidad y veracidad, que la información habitual.

---

<sup>5</sup> Dos casos de crisis que enfrenté como directora general de Comunicación Social de la Procuraduría General de la República fue el encarcelamiento del general del Ejército Mexicano, Jesús Gutiérrez Rebollo (febrero 1997), quien era funcionario de la institución. La otra fue el suicidio del oficial mayor de la PGR, Juan Manuel Izábal Villicaña (marzo 1999). Ambos hechos ocurrieron durante la administración del presidente Ernesto Zedillo y del procurador general de la República, Jorge Madrazo Cuéllar.

No se elaboraron con anticipación boletines marco, ni mensajes clave, ni cuestionarios que permitieran a los funcionarios tener un soporte para responder a las interrogantes de los periodistas, pues las situaciones de crisis casi siempre presentan nuevos elementos que demandaban novedosas respuestas.

Al ingresar a un diplomado de Comunicación Social que imparten conjuntamente la Universidad Iberoamericana, el Instituto Nacional de Administración Pública y la Secretaría de Gobernación, uno de los módulos fue dedicado al Manual de Crisis, es decir a la atención que debe darse a las situaciones imprevistas y que dañan significativamente a la institución o al individuo público. En ese módulo se nos enseñaron sólo elementos básicos, a pesar de ello resultó el tema más atractivo del diplomado para quien esto escribe, ya que en diferentes ocasiones había enfrentado situaciones similares.

Con esas bases y con la experiencia adquirida en doce años de trabajo como titular de áreas de comunicación social, elaboré mi propio Manual de Crisis, incluso cambié el nombre al llamarlo Manual de Gestión y Comunicación de Crisis, en tanto el principal elemento que se busca es gestionar la crisis desde la comunicación social.

He impartido cursos en materia de Manual de Gestión y Comunicación de Crisis, por ello he ido agregando temas, elementos o capítulos para completarlo y gestionar de mejor manera tales situaciones.

Es importante precisar que este manual tiene como columna vertebral la agenda de riesgos, instrumento imprescindible para conocer las situaciones que representan riesgo, así como para prevenir o, en su caso, para solucionar la crisis y reposicionar la imagen. Algo más que pronósticos hay en el horizonte en el sentido de la acción de comunicar.

Otros elementos que el Manual de Gestión y Comunicación de Crisis permite desarrollar son la realización de monitoreos, de escenarios, estrategias y mensajes de acuerdo a las audiencias clave.

Siguiendo a Barton (1993), quien señala que por ser un evento impredecible y dañino, las crisis pueden provocar resultados negativos y sus secuelas perjudicar significativamente a la institución, a sus funcionarios, productos, servicios, finanzas y especialmente su reputación<sup>6</sup>, en el Primer Capítulo de este manual se identifica y define ¿qué es una crisis?, se enumeran sus características y componentes para ayudar a su pronta ubicación.

También se establece la Tipología de la crisis, es decir, su naturaleza, duración, daño y posibles alcances. Estos dos puntos se presentan en el mismo capítulo por estar directamente relacionados, ya que el origen de la crisis y sus consecuencias definen el rumbo y la gestión a realizarse.

En el Segundo Capítulo se desarrollan los elementos que conforman el Manual de Gestión y Comunicación de Crisis (MGCC). Se explica la integración y organigrama del Comité de Gestión y Comunicación de Crisis (CGCC), órgano encargado de ejecutar los lineamientos del manual.

Se detallan también las funciones de los miembros del comité y el papel del Staff de Gestión y Comunicación de Crisis en Sitio. Este staff, aporte también de este trabajo, es importante cuando las crisis suceden en lugares remotos a la matriz de la institución.

El Capítulo Tres contiene normas y criterios para detectar una crisis, como la importancia de realizar un monitoreo continuo y amplio, así como los elementos que lo componen para que cumpla el objetivo de alertar.

---

<sup>6</sup> T. Barton Carter, comunicólogo estadounidense, es citado en el artículo *Race and Reputation. Restoring image beyond the crisis* de Gail R. Baker del libro *Handbook of Public Relations*, Sage Publications en 2001 y compilado por Robert Lawrence Heath, pag. 483.

Los escenarios críticos conforman el Capítulo Cuatro donde se establece que la Auditoría de Riesgos -basada en el cuestionario de preguntas clave- debe ser elaborada por quienes tienen la información y el conocimiento de las áreas estratégicas o susceptibles.

Con la información de los riesgos potenciales -resultado del cuestionario propuesto- se elabora la agenda de riesgos que permite evaluar la gravedad y desarrollo potencial de cada escenario, así como sus efectos mediáticos, políticos o jurídicos. Son también importantes para el contenido del manual la realización de simulacros que deben ser modelos de simulación que se realicen con frecuencia.

Al igual que los escenarios críticos, las estrategias deben ser viables. El Capítulo Cinco está destinado a explicar cómo se desarrollarán las estrategias, procesos a través de los cuales el estratega se abstrae de las experiencias del pasado, para situarse mentalmente en un estado futuro deseado, y desde esa posición tomar las decisiones necesarias para alcanzar dicho estado.

Si lo anterior se traduce al Manual de Gestión y Comunicación de Crisis, significa que se está previendo un evento que tiene la posibilidad de ocurrir.

Otro elemento que no puede faltar en el contenido del MGCC son los mensajes clave, los cuales se desarrollan en el Capítulo Seis. Por ser parte fundamental de los mensajes, se habla también de las audiencias clave, de la reconstrucción de la imagen, del mensaje propiamente y de su relación con las nuevas tecnologías, especialmente con el internet.

El Capítulo Siete guarda las normas y los principios para interactuar con los medios de comunicación. Debido a los avances tecnológicos, especialmente los relacionados con la difusión de la información, los medios de comunicación, hacen posible que la opinión pública reciba los

mensajes con una celeridad que una década atrás era imposible imaginar.<sup>7</sup> De ahí la necesidad de establecer relaciones profesionales, cercanas y con tecnología adecuada con los diversos representantes de los medios de comunicación, y no equivocarse el mensaje.

Esta parte se ha desarrollado con el aprendizaje que dejan los errores y aciertos del trabajo diario, es decir con la experiencia de haber sido y ser la responsable de establecer las relaciones mediáticas de los principales funcionarios de instancias federales y locales<sup>8</sup> con los representantes de periódicos, revistas, agencias noticiosas, noticiarios de radio y televisión, tanto nacionales como extranjeros, así como responder oportunamente a las demandas informativas diarias de los medios de comunicación.

En ese apartado se desarrolla el género periodístico denominado entrevista así como la conferencia de prensa o de medios, que son dos de los eventos más recurridos por los funcionarios, directivos o individuos públicos para dar a conocer a la sociedad su versión de los hechos.

El Capítulo Ocho explica el rubro correspondiente a cómo deben elaborarse los directorios y la importancia de mantenerlos actualizados. Se detalla la necesidad de que sean funcionales durante la crisis.

El Capítulo Nueve corresponde a la bitácora que se compone del análisis y evaluación de resultados. Queda establecido que la bitácora es un elemento importante en cualquier documento, pues es el resumen detallado y pormenorizado de las actividades que se han desarrollado para

---

<sup>7</sup> Hathleen Fearn Banks en su artículo *A Review of Some Best Practices*, considera que los siempre vigilantes medios de comunicación se pueden también convertir en nuestros adversarios "The 'watchdog' media also can be the 'attack' dog media". *Handbook of Public Relations*, Sage Publications, 2001. Compilado por R. Heath.

<sup>8</sup> De la Comisión Nacional de Derechos Humanos, la Procuraduría General de la República, la Consejería Presidencial de Seguridad Nacional, la Fiscalía Especial para la Atención de Movimientos Sociales y Políticos del Pasado, así como de la Subtesorería de Administración Tributaria de la Tesorería del Gobierno del Distrito Federal, y actualmente de la Secretaría de Protección Civil local.

enfrentar la comunicación social en crisis, permite además identificar fortalezas y debilidades para subsanarlas, es decir, aprovechar las oportunidades para enfrentar debidamente las amenazas.

El Apéndice está explicado en el Capítulo Diez, donde se establecen respuestas concretas a situaciones que suelen tomarse como secundarias, pero que son indispensables para el buen desarrollo del Comité de Gestión y Comunicación de Crisis. Se desarrolla cómo se activa y desactiva el estado de crisis, límites de acción de los miembros del comité, así como la delegación de autoridad. Un apartado especial requiere la recolección y difusión de la información confidencial.

El Capítulo Once guarda las consideraciones finales que a modo de principios se enlistan para ayudar en las labores de quienes buscan gestionar de la mejor manera la comunicación social en una crisis.

Con la incorporación de las herramientas necesarias para gestionar una crisis, se propone salvaguardar la imagen institucional o individual, de ahí la importancia de este trabajo, el cual radica en el cambio de paradigmas de la comunicación social en la gestión de una crisis y una propuesta de planeación estratégica para la imagen institucional.

Para la elaboración del Manual de Gestión y Comunicación de Crisis, se han tomado criterios de la comunicación social entendida ésta como un sistema expuesto a la interacción con otros sistemas (político, económico, social) que por ello pueden alterar el equilibrio institucional o individual. Este enfoque permite desarrollar la función descriptiva de un sistema de comunicación donde se expone lo que sucede en el ámbito de la comunicación social o en las relaciones públicas. El enfoque planteado también hace posible una función de diagnóstico y prevención.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Nosnick, Abraham. *Comunicación Organizacional*. Ed. Trillas, México.1998.

Los capítulos del manual fueron estructurados siguiendo el formato de trabajos similares y atendiendo a la lógica de secuencia en tiempo de cómo deben prepararse los materiales para gestionar desde la comunicación social una crisis.

## Capítulo 1

### Definición y Tipología de Crisis

El propósito de este capítulo es definir qué elementos constituyen una crisis, con el fin de no confundirla con situaciones conflictivas o escándalos. También se analizan las causas que originan las crisis y se propone una tipología multicausal, sin descartar que pueda desencadenarse por un único origen.

Es importante tener en consideración que una situación de crisis suele ser tal hasta que los medios de comunicación así la definen, es decir, cuando por alguna circunstancia los medios de comunicación tienen noticia del hecho y lo difunden. Es así como se hace opinión publicada del evento y se le califica, generalmente, de manera negativa.

- - - -

Defino crisis como una situación imprevista y adversa que irrumpe por diversas causas en un escenario determinado y altera negativamente el curso cotidiano de un individuo, institución o comunidad, pudiendo provocar su desaparición. Es también un estado temporal de trastorno y desorganización caracterizado por la incapacidad de los afectados o responsables para utilizar diversas herramientas y solucionarlo.

Como el riesgo es consustancial a las actividades humanas, se considera que entre el 70 y 90 por ciento de las crisis suelen estar originadas por hechos que pudieron preverse en cualquier actividad, ya que son consecuencia de combinaciones aleatorias y fortuitas de pequeños incidentes que por sí solos no serían significativos, pero en su conjunto pueden llegar a conformar un escenario crítico.

La percepción de riesgo cambia cuando la opinión pública lo acepta o lo rechaza. Además, las situaciones de crisis suelen magnificarse por la atención que los medios de comunicación dan al suceso y por las historias que se construyen en torno a la situación.

Para las áreas de comunicación social se puede entender por crisis, aquellos acontecimientos o sucesos inesperados que constituyen -o se perciben- como una amenaza para la imagen, reputación, integridad, objetivos, viabilidad o permanencia de una institución o de sus titulares, así como de personajes públicos.<sup>10</sup>

En un estado de crisis, la imagen pública se afecta porque la credibilidad se daña; la opinión pública pierde confianza en la institución y en sus representantes y se derrumban los valores creados por años. Además, se está expuesto a un intenso escrutinio externo e interno; y los adversarios suelen aprovechar la situación de vulnerabilidad -no de indefensión- en que se encuentra la institución o el individuo público para atacar la imagen, es decir, desplegar ofensivas que incrementen el daño.

En tanto todo es mediático, es común considerar que las historias que a diario difunden los medios de comunicación acerca del comportamiento de entes públicos, constituyen situaciones de crisis, pero para ser considerada como tal, es necesario que el evento sea dañino, incierto, temporal, inesperado, sorpresivo y específico.

---

<sup>10</sup> Lareanu Carlos. *Comunicación de Crisis: Aspectos claves y soluciones estratégicas. Nuevas Estrategias de Comunicación para el Siglo XXI*. Burson-Marsteller. Santiago de Compostela, España. 2003.



**Fuente:** Elaboración propia.

- Dañina. Independiente de las consecuencias para los diferentes activos de la institución o del individuo público, la crisis lástima la reputación, credibilidad y la imagen.
- Sorpresiva. No se han preparado las herramientas para enfrentarla.
- Específica. El origen define tanto el alcance de los daños como las áreas que deben ser atendidas.
- Inesperada. Suele creerse que nunca se presentará.

- Incierta. Se el alcance o el desenlace que puede tener.
- Temporal. Está determinada por el tiempo que dure el evento. Las etapas van desde el *estado de normalidad*, para pasar al *acto desencadenante*, la *aceleración y confusión*, la *presión máxima*, la *estabilización y declive de la crisis*, la *postcrisis* y la *reconstrucción*. La duración se mide desde que la crisis inicia-termina, hasta que el trabajo ha sido evaluado. Es importante no confundir una crisis con conflictos o escándalos recurrentes. Nadie puede vivir en permanentemente crisis.
- Oportunidad. Es un elemento que se toma poco en cuenta, pero la coyuntura que ofrece una crisis, si sabe gestionarse, permitirá sacar provecho en favor de la imagen de la institución o del individuo público.

Los elementos sorpresa e incertidumbre son inherentes a toda crisis, porque es necesario reiterar que nadie está en crisis todo el tiempo. La temporalidad y especificidad remarcan que la crisis es un evento delimitado en tiempo y que generalmente provoca un daño específico que puede originar -de no atenderse adecuadamente- otra crisis.

Es importante no olvidar el elemento oportunidad, pues si bien la crisis es un riesgo, si sabe administrarse es también una oportunidad para comunicar o reposicionar valores corporativos importantes para las audiencias clave como eficiencia, responsabilidad y compromiso.

Toda crisis provoca una situación de urgencia caracterizada por las dificultades técnicas que deben enfrentarse y por la afluencia de informaciones negativas a contener.

Cuando se enfrenta una situación de crisis, los medios de comunicación están más atentos de la actuación y de las declaraciones que la institución o individuo público hagan, las cuales tendrán mayor oportunidad de encontrar espacio en los medios de comunicación y de ser ampliamente difundidas cualquiera que sea el contenido.

La atención pública a la que se está expuesto en una crisis es también la mejor oportunidad y la forma más viable y oportuna para explicar el compromiso institucional o individual que se tiene. Explicar qué se está haciendo para solucionar la crisis, para atender a las víctimas, para reparar el daño y para evitar que se repita.

La elaboración de los mensajes a comunicar en las diferentes etapas de la crisis es un elemento básico para las áreas de comunicación social porque los mensajes a difundir deben ser elaborados por profesionales para responder adecuadamente a las etapas de durante y después de la crisis.

Prevenir la crisis es plantear todos los escenarios posibles y planificar las actuaciones para cada uno de ellos. No dejar nada a la improvisación o a las ideas “brillantes”, cuando se está en situaciones que amenazan el equilibrio institucional.

Tipología. Después de haber establecido que las crisis afectan de forma diversa la integridad, reputación o estabilidad de una institución o individuo público, habrá que analizar los orígenes internos o externos y uni o multicausales para determinar la atención que debe darse.

No todas las crisis tienen orígenes similares y, por lo tanto, la manera de abordarlas también difiere<sup>11</sup>, es decir, la gestión variará de acuerdo a su naturaleza, duración y daño.

---

<sup>11</sup> Octavio Isaac Rojas Orduña. *La comunicación en momentos de crisis*. Universidad Complutense de Madrid. España. 2003.

Conocer el origen, la duración y el daño es la base para construir el camino, porque las situaciones de riesgo pueden originar crisis internas con consecuencias graves, aunque con menor notoriedad pública. Otras más pueden ser impactantes en la opinión pública y no perjudicar gravemente a la institución o a sus directivos.

Para fines didácticos y de acuerdo a los niveles de afectación de la imagen individual o corporativa, he establecido -siguiendo el criterio universal de la señalización por colores- tres fases para determinar la atención que debe darse: roja, amarilla y verde.

La fase roja pone a los miembros de la institución en alerta y debe actuarse inmediatamente. La fase amarilla reclama mantenerse preparado y con vigilancia permanente; y la última, la fase verde aunque contempla un bajo nivel de riesgo, nos obliga a mantener una constante observación:

<b>FASE ROJA</b>		<ul style="list-style-type: none"><li>• Riesgo grave</li><li>• Alta notoriedad pública</li><li>• Final impredecible</li></ul>
<b>FASE AMARILLA</b>		<ul style="list-style-type: none"><li>• Riesgo de amplio espectro</li><li>• Notoriedad pública</li><li>• Final poco predecible</li></ul>
<b>FASE VERDE</b>		<ul style="list-style-type: none"><li>• Riesgo sin demasiada notoriedad</li><li>• Final predecible</li><li>• Bajo nivel de riesgo</li></ul>

Es importante resaltar que no es posible establecer una única tipología de crisis dada su complejidad, así como sus diferentes y múltiples orígenes, por ello y para fines meramente didácticos se proponen algunas categorías que pueden coincidir con el origen de la crisis:

**TIPOLOGIA  
CRISIS**

- Accidentes (terrestre, ferroviario, industrial, aéreo, marítimo, etc.).
- Fenómenos antropogénicos.
- Eventos delictivos (secuestros, terrorismo, asesinatos, sabotajes, etc.).
- Asuntos políticos y sociales.
- Problemas económicos (corrupción, bancarrota, fraude, etc.).
- Ataques informáticos (virus, hackers, pérdida de información, etc.).
- Contaminación (intoxicaciones, medicamentos alimentos, ambiente, agua, sustancias tóxicas, etc.).
- Fenómenos naturales (inundaciones, incendios terremotos, deslaves, naufragios, etc.).

En el caso de instituciones gubernamentales o políticas, así como de individuos públicos, la tipología de las crisis puede ser la siguiente:

**TIPOLOGIA  
CRISIS  
POLÍTICAS**

- Filtración de información sensible o confidencial a adversarios, grupos de presión o medios de comunicación.
- Corrupción (actos ilegales, deshonestos, traición, boicots).
- Problemas electorales.
- Aplicación de políticas equivocadas o impopulares.
- Escándalos (personales, familiares, partidarios).
- Negligencia.
- Terrorismo, infiltración, ataque informático.
- Problemas laborales.
- Muerte inesperada.

Conocer la tipología de la crisis que pueda padecerse, permite al Comité de Gestión y Comunicación de Crisis (CGCC) construir escenarios, preparar acciones preventivas y respuestas acordes a las expectativas sociales.

Las crisis suceden y puede pasarle a cualquiera, en cualquier momento. La institución y el individuo público pueden reposicionarse mejor cuando están prevenidos (mecanismo de oportunidad), para enfrentar una crisis y cuando han mostrado una conducta transparente. Un plan detallado de comunicación social es una buena preparación para responder, mientras que un plan proactivo es la mejor forma de prevenir.

- - - -

En tanto se ha señalado que las características y la tipología han permitido entender los diversos orígenes de la crisis, en los capítulos subsecuentes se explicará el contenido del Manual de Gestión y Comunicación de Crisis y se darán algunos lineamientos para relacionarse con los medios de comunicación.

En el Capítulo Dos se detallan los elementos que integran al Comité de Gestión y Comunicación de Crisis, el cual ejecuta y elabora los lineamientos contenidos en el Manual de Gestión y Comunicación de Crisis.

## Capítulo 2

### Manual de Gestión y Comunicación de Crisis

En este capítulo se explicará la función del Manual de Gestión y Comunicación de Crisis, así como de su respectivo comité. Se describirá la necesidad de elaborar una presentación que determine el uso del manual, y se explica quiénes integran el comité, cuál es su jerarquía y se delimitan sus funciones.

El trabajo del Staff de Gestión y Comunicación de Crisis en Sitio es otro de los elementos que se revisará en este apartado, el cual funciona cuando la crisis inicia en un lugar lejano a la sede principal. Los materiales que deben allegarse ambos comités se explican también en este capítulo.

- - - -

Defino al Manual de Gestión y Comunicación de Crisis como el documento rector que se constituye en una herramienta básica para ser utilizada en las áreas de comunicación social y que contiene los lineamientos para gestionar la información durante la crisis, mitigar los efectos y reposicionar la imagen, porque permite enfrentar las situaciones contingentes al iniciar la etapa de crisis, durante su desarrollo y en la postcrisis.

Así también sirve como una guía precisa para saber qué debe hacerse en cada momento, al tiempo que se establecen el procedimiento y las prioridades, ya que el programa de comunicación social marca la estrategia a seguir para restablecer la normalidad y reposicionar la imagen pública.

Cuando se enfrenta una crisis se reacciona con nerviosismo, no se está preparado para actuar con serenidad o para responder de manera inmediata, se buscan culpables y se evade la responsabilidad, por ello elaborar un Manual de Gestión y Comunicación de Crisis significa prepararse para gestionar la crisis.

Cuidar la comunicación interna es también tarea primordial, por ello la planificación de la comunicación organizacional debe considerarse entre las actividades principales de la institución, el MGCC nos obliga a pensar en ello.

La responsabilidad es un factor clave en la elaboración de la comunicación ante una situación de crisis. Las siguientes preguntas ayudarán a completar el documento rector.

- ¿Cuánto vale la reputación corporativa?
- ¿Cuál es la relación costo-efectividad de un plan de prevención, gestión y comunicación en crisis?
- ¿Qué inversión debe realizarse para construir una infraestructura que permita la fluidez necesaria de la información?
- ¿Cuánto tiempo se necesita para elaborar un plan de prevención, gestión y comunicación de crisis?
- ¿Quién lo elabora y cada cuándo hay que revisarlo?
- ¿Cómo elaborar un plan de prevención que contenga los riesgos existentes y sus posibles escenarios?
- ¿Cuáles son los criterios para distinguir la información que debe transmitirse a cada los diversos públicos (audiencias clave) que los requieren en procesos críticos?
- ¿Qué efectos puede tener la crisis del titular en la corporación?
- ¿Qué función debe desarrollar el área de comunicación social y quién ha de coordinar en caso de crisis?
- ¿Qué ocurre si la crisis surge fuera del horario laboral y el área de comunicación social no está para afrontar la comunicación?
- ¿Cuáles pueden ser los costos de gestionar una crisis, sin contar con las herramientas adecuadas?

## **2. 1. Contenido del Manual de Gestión y Comunicación de Crisis.**

- Presentación.
- Organigrama.
- Normas y criterios para detectar la crisis.
- Escenarios críticos.
- Estrategias.
- Mensajes clave.
- Principios y normas para actuar con los medios de comunicación.
- Directorios.
- Bitácora.
- Apéndice.

## **2. 2. Presentación.**

Explicar la importancia del Manual de Gestión y Comunicación de Crisis para la institución, es un buen inicio que empieza con la presentación que no debe ser extensa, pero sí detallar su perfil rector y la obligatoriedad de los integrantes del comité a cumplirla.

Cada miembro debe analizar y actualizar la información de su área para compartirla y discutirla con los demás integrantes del comité, ya que el conocimiento de la vulnerabilidad de todas las actividades ayuda a conocer los riesgos susceptibles a ser expuestos en la opinión pública y provocar, en su caso, daño a la imagen institucional.

Esta condición hace necesario establecer acciones de comunicación en todos los niveles, que den certidumbre a la estructura y dirija los esfuerzos para subsanar un posible efecto negativo en la percepción de la opinión pública.

La dinámica cotidiana puede producir escenarios críticos, por lo que es indispensable ubicar los aspectos más vulnerables de cada uno, así como las áreas que son soporte de la institución para establecer una rápida y adecuada comunicación que evite la prolongación de la crisis y neutralice sus efectos públicos.

Los mecanismos de respuesta y los procedimientos para el manejo de crisis ante los posibles conflictos, así como un sistema de comunicación de contingencia que oriente las acciones a nivel informativo, deben ser presentados en el manual, documento rector para coordinar los esfuerzos al interior de las áreas vinculadas y fortalecer la cohesión de la institución.

Es importante conocer que ejecutar el plan de prevención, gestión y comunicación de crisis requiere un diagnóstico previo de la institución que permita conocer su estado e identifique fortalezas y debilidades de la estructura, para anticipar escenarios y elaborar mecanismos para enfrentarlos buscando mitigar sus efectos. Una metodología rigurosa para realizar el monitoreo continuo y preciso, hacen posible la evaluación de situaciones críticas con efectividad.

El área de comunicación social es fundamental, ya que apoyada por las demás instancias deberá detectar los elementos que pueden provocar una eventual crisis, a partir de la información, identificación de fenómenos y situaciones relacionados con la propia actividad institucional, así como del análisis de opiniones y declaraciones públicas relacionadas, y de la revisión cotidiana de lo difundido por los medios de comunicación acerca del tema.

Elaborar una auditoria de riesgos permitirá adelantarse a situaciones críticas a través de la retroalimentación para analizar el clima de la institución e identificar los escenarios más probables y susceptibles de causar daño, aunado a la realización de entrevistas y cuestionarios a los responsables de áreas estratégicas para intercambiar información de los asuntos que puedan derivar en situaciones de crisis.

Es importante considerar que un plan de prevención, gestión y comunicación de crisis actualizado y apegado a la política de comunicación de la institución, es la mejor herramienta que puede tener un comité de crisis.

Ya que las crisis son inevitables y ocurren sorpresivamente, está comprobado que las instituciones se conducen mejor y se recuperan con mayor celeridad si están preparadas para enfrentar una crisis y tienen un sistema de comunicación de contingencia confiable y eficiente.

Tener un gabinete de comunicación preparado, bien coordinado y con capacidad de decisión, es el primer paso para solucionar una crisis. No se debe olvidar que un plan de crisis detallado, actualizado y apegado a la política de comunicación de la institución, es la mejor herramienta para superar la crisis.

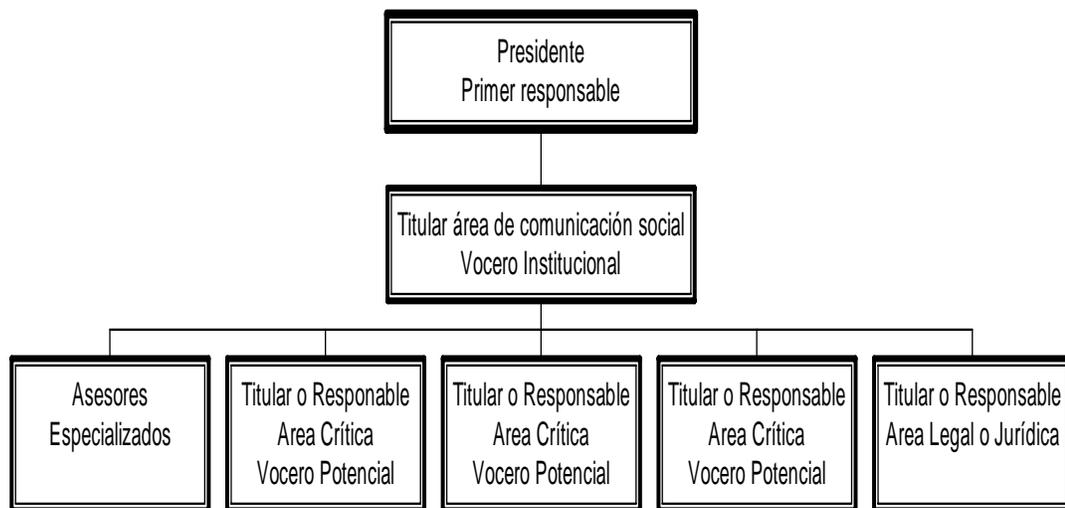
### **2. 3. Organigrama del Comité de Gestión y Comunicación de Crisis.**

Los miembros del CGCC serán los responsables de tomar el pulso para evitar que se desarrolle una crisis, mitigar los efectos cuando se han presentado y evitar que los daños se extiendan a la imagen de la institución.

El número de miembros y su función en el comité dependerá del tamaño de la institución y número de áreas involucradas en la prevención y gestión de la crisis. Su integración y funcionamiento deberá regirse bajo los principios de claridad, eficiencia y confiabilidad. Queda claro que trabajar de manera conjunta, codo a codo para saber qué hacer, cuándo y cómo, es una premisa básica de los miembros.

La observación del compromiso establecido por cada uno de los miembros que conforman el Comité de Gestión y Comunicación de Crisis podrá garantizar el fortalecimiento de la institución y la posibilidad de producir un cambio estructural en el desempeño de la función ante las audiencias clave y la opinión pública.

#### COMITE DE GESTION Y COMUNICACION DE CRISIS



Fuente: Elaboración propia.

Cuando las crisis estallan se abren muchos frentes, se reciben llamadas de todos los involucrados: víctimas, afectados, periodistas, consumidores, destinatarios, accionistas, políticos, trabajadores. Si se está preparado y se convoca rápidamente al Comité de Gestión y Comunicación de Crisis, las responsabilidades ya distribuidas permitirán que cada uno atienda lo que le corresponde. Pero no sólo hay que repartir tareas, también debe decidirse qué mensajes se van a emitir y la forma en cómo van a difundirse.

Con el fin de que el comité tenga conocimiento de la situación real que guarda la institución; sus integrantes deben ser los principales directivos o funcionarios titulares de las áreas clave, quienes sólo delegan sus funciones en situaciones definidas con anterioridad por el comité (ver Capítulo Diez).

## **2. 4. Miembros de Comité de Gestión y Comunicación de Crisis.**

Es recomendable que además de los titulares de las áreas clave, se integre al comité el titular del área legal por las respuestas que deban darse. Dependiendo del origen de la crisis, es necesario que se integren consultores o asesores especializados (cabildeo, relaciones públicas, etc.).

Del trabajo que realice el Comité de Gestión y Comunicación de Crisis depende el éxito o fracaso. Por ello, el comité -como se ha mencionado- debe estar compuesto por los directivos de las áreas clave. Además, dependiendo del tipo, otros miembros deben ser incluidos o excluidos, pero quien debe permanecer siempre, además del presidente o principal funcionario, es el titular del área de comunicación social.

El titular de comunicación social, apoyado por su experimentado equipo, será quien elabore la estrategia a seguir para dar a conocer la información institucional a la opinión pública, y quien también esté informando puntualmente a los directivos de la difusión que los medios de comunicación están dando a la crisis.

Una vez que se ha determinado quiénes integran el comité, se establecen y delimitan las funciones de cada uno tomando en cuenta el cargo que desempeña y sus habilidades. Las responsabilidades deben estar perfectamente definidas, así como la jerarquía para evitar duplicidad u omisiones. La dirección de mando debe ser, indiscutiblemente, vertical.

Es preferible que el presidente del CGCC escuche y valore las opiniones de los demás miembros, en tanto conocen y manejan las áreas en riesgo, pero sólo él decidirá los pasos a seguir en cada una de las etapas de la crisis. En caso de que el presidente del comité esté ausente deberá nombrar un sustituto que no podrá ausentarse en la misma fecha que el presidente.

Es conveniente designar a quiénes sustituirán a los demás integrantes del CGCC. Esto es necesario porque cada titular del comité tiene una función definida y no es conveniente que otro la asuma, pues podría descuidar la propia, agravando la situación de crisis.

El comité se reunirá periódicamente para revisar los materiales que proporcionen las áreas estratégicas y el área de comunicación social, para analizar la situación. Al mismo tiempo la agenda de riesgo elaborada por cada área deberá ser revisada y analizada por el total de los miembros del comité para alertar acerca de cualquier eventualidad o síntoma de riesgo que pueda desencadenar una situación de crisis.

Se recomienda que el comité se reúna regularmente por lo menos cada dos semanas. La relación entre los miembros del comité tiene que ser buena y deben saber trabajar en equipo, si alguno de ellos falla, seguramente no todo saldrá bien.

En caso de que la crisis estallara en alguna subsede o en lugar lejano a la oficina matriz o sede central, es importante armar un Gabinete de Comunicación o un pequeño comité de gestión y comunicación de crisis que se conocerá como Staff de Sitio.

Este grupo conocido como staff de sitio será el que asumiendo funciones similares a las del Comité de Gestión y Comunicación de Crisis central, atenderá en el lugar los efectos de la crisis.

Algunas preguntas que deben tenerse en cuenta al poner en funcionamiento el Comité de Gestión y Comunicación de Crisis son las siguientes:

- ¿Qué características debe reunir?
- ¿Cómo ha de organizarse?
- ¿Quién debe dirigirlo y coordinarlo?
- ¿Cuáles áreas y qué asesores externos que deben integrarlo?

- ¿Cómo asignar las funciones a cada uno de sus integrantes?
- ¿Cuándo y dónde deben reunirse para analizar posibles riesgos: antes y durante la crisis?
- ¿Quién debe decidir los procedimientos de contingencia a seguir?
- ¿Cómo pueden evaluar sus miembros el proceso de gestión de la crisis?
- ¿Cuál debe ser la actitud del equipo gestor?
- ¿Qué factores psicológicos deben buscarse en un buen equipo gestor de crisis?

El Comité de Gestión y Comunicación de Crisis tiene la responsabilidad de analizar el impacto de una situación de crisis específica en la imagen de la institución, la implementación del plan de acción a seguir y la ejecución del sistema de comunicación de contingencia. Cada miembro del comité debe conocer sus funciones, responsabilidades y el alcance de su importante participación dentro del proceso de distribución de información del mensaje institucional.

Su intervención presenta variaciones de acuerdo a la naturaleza de la situación a resolver, ya que en algunos casos podrá prescindirse de su función como voceros y sólo participarán en el diseño de la estrategia a desarrollar. No hay que olvidar que un comité preparado, coordinado, informado y con capacidad de comunicación es el primer paso para solucionar una crisis.

## **2. 5. Funciones de los miembros del comité.**

- Presidente, primer responsable y vocero natural.

- Cabeza institucional.
- Coordinador general.
- Establece la orientación del mensaje institucional.

Encabeza la toma de decisiones de comité, otorga y ratifica nombramientos y responsabilidades de los miembros. Por ser el vocero de más alta jerarquía no se presenta a los medios de comunicación al iniciar la crisis, su presencia depende del curso que tomen los acontecimientos. Recordar que el presidente es la carta que siempre debe mantenerse bajo la manga para ganar la partida.

- Titular área de comunicación social o vocero institucional.

- Responsable del diseño del plan de comunicación de contingencia y de su gestión.
- Soporte principal del presidente en materia de comunicación social y asesoría en manejo de medios.
- Responsable en la elaboración de materiales de difusión.
- Responsable de la relación con los medios de comunicación.
- Responsable de informar puntualmente a los directivos, qué se está diciendo de la crisis en los medios de comunicación.

Es el vocero permanente y quien por sus propias funciones tiene experiencia ante los medios de comunicación. Despliega la estrategia de comunicación social y gestiona el trabajo de información, relaciones públicas y difusión.

Elabora los diferentes mensajes para las audiencias clave y los materiales que se entregan a los medios de comunicación así como los que se difundirán a las víctimas u ofendidos.

Tendrá también una relación directa, fluida y permanente con el presidente del comité así como, en caso de ser necesario, con el vocero responsable en el staff de sitio.

- Titular área crítica y vocero potencial.

- Soporte del presidente en la implementación de la estrategia.
- Representante de la institución.
- Provee información técnica.

- Titular área crítica y vocero potencial.

- Soporte del presidente en la implementación de la estrategia.
- Representante de la institución.
- Provee información táctica y técnica.

- Titular área crítica y vocero potencial.

- Soporte del presidente en la implementación de la estrategia.
- Provee información táctica, técnica y pericial.

- Titular o responsable área legal y, en caso necesario, vocero potencial.

- Soporte del presidente
- Soporte del titular de comunicación social.
- Provee información táctica y técnica a los titulares.

- Asesores.

- Proveen información técnica y especializada.

Los titulares de áreas críticas y voceros potenciales en su calidad de expertos del comité se presentarán a los medios de comunicación acompañando siempre al vocero institucional o al vocero responsable en el staff de sitio, su actuación dependerá de la información especializada que tenga de las causas o de soluciones de la crisis.

## 2. 6. Staff de Gestión y Comunicación de Crisis en Sitio (Staff en Sitio)

El Staff en Sitio es necesario cuando la crisis tuvo su origen en algún lugar lejano de donde se ubica la sede central. Su tarea es recopilar información del curso de los acontecimientos y atender a los afectados directos. Otras tareas fundamentales son mantener constantemente informado al CGCC, así como atender a los representantes de los medios de comunicación que se presenten al lugar donde sucedieron los hechos.

### STAFF DE GESTION Y COMUNICACION DE CRISIS EN SITIO



Fuente: Elaboración propia.

- Responsable en sitio y vocero potencial.
  - Coordinador general.
  - Cabeza institucional.
  - Establece la orientación del mensaje institucional.
  
- Responsable comunicación social y vocero institucional.
  - Soporte del coordinador en el diseño del plan de comunicación de contingencia.
  - Enlace con directivos, autoridades y medios de comunicación.
  
- Responsable área crítica y vocero potencial.
  - Soporte del coordinador.
  - Enlace con otros directivos o autoridades.

- Responsable área jurídica o legal, asesor.
  - Soporte del coordinador o responsable de sitio en materia legal.
  - Enlace.

Cabe destacar que el staff en sitio estará en funciones hasta que el comité pueda tomar el control directo, es decir cuando lo determine o se traslade al lugar de los hechos, donde sustituirán a sus pares.

## **2. 7. Material del Comité de Gestión y Comunicación de Crisis y del Staff en Sitio.**

Para poder actuar con conocimiento y tomar decisiones adecuadas es necesario que el comité y el staff de sitio, se provean de diversos materiales que les permitan conocer el terreno que están pisando. Algunos de los elementos que necesitan son los siguientes:

- Información actualizada del origen y evolución de la crisis.
- Magnitud del daño.
- Número y situación de los afectados.
- Situación y consecuencias legales.
- Datos técnicos.
- Perfiles de las personas involucrados (afectados, adversarios, aliados, periodistas, etc.).
- Estadísticas comparadas.
- Sondeos de opinión de crisis similares.
- Mensajes de acuerdo a las audiencias clave.
- Comunicados marco.
- Material gráfico en distintos formatos.
- Monitoreo continuo para conocer el alcance de la crisis.
- Directorios actualizados.

Además el comité debe, a la brevedad, informar a la audiencia interna de que se vive una situación extraordinaria; generalmente cuando se presenta una crisis el auditorio interno es el último en enterarse. Sin embargo, la importancia de la comunicación interna radica en que los miembros de casa conocen mejor que otros su entorno. Una buena respuesta a la crisis depende también de la cohesión interna de la institución.

- ¿Cuándo y cómo informar a los colaboradores o empleados que se está en crisis?
- ¿Cómo lograr que la comunicación entre colaboradores, empleados y la directiva sea clara y directa?
- ¿Qué efectos puede tener que la comunidad interna se entere de lo ocurrido por terceros?
- ¿Cómo ha de ser la cultura institucional para que se comunique inmediatamente la menor situación de riesgo?
- ¿Cómo utilizar intranet para mantener informados internamente?

- - - -

En este capítulo se detalló la composición del Manual de Gestión y Comunicación de Crisis, así como la constitución del respectivo comité, órgano rector que decide qué hacer para enfrentar una crisis. También se señaló la necesidad de elaborar la presentación del documento la cual determina la obligatoriedad del MGCC, y se explicó quienes integran el CGCC, jerarquías y funciones.

También se habló del trabajo del Staff de Gestión y Comunicación de Crisis en Sitio, el cual es necesario hacer funcionar cuando inicia la crisis en algún lugar lejano a la sede principal. Los materiales que deben allegarse los comités también se explicaron en este capítulo.

En el capítulo siguiente se explican las normas y criterios para detectar las posibles crisis, parte del trabajo que deberá desempeñar el Comité de Gestión y Comunicación de Crisis.

### **Capítulo 3**

#### **Normas y Criterios para Detectar la Crisis**

Una buena recolección y evaluación de la información son parte de los elementos que ayudan a detectar o a prevenir las situaciones de crisis. Aprender a realizar la recolección y evaluación de los datos son factores que se detallan este capítulo, además del monitoreo y de los elementos que deben componerlo.

El trabajo de recolección, evaluación y monitorio debe ser permanente y realizado por personal capacitado, con la mayor objetividad posible, pues de esta labor depende el buen o mal diagnóstico que se haga de las situaciones que se pueden enfrentar.

- - - -

Una de las características de la sociedad actual es la informatización, el enorme flujo de información disponible, por ello es necesario contar con las herramientas que ayuden a discernir el grado de exposición a diversos riesgos que pueden devenir en crisis.

La recolección cotidiana de información, el análisis de los factores y acontecimientos -internos y externos- a que está expuesta la institución y que ponen en peligro la consecución de los objetivos, permite desarrollar normas y criterios para prevenir la crisis o prepararse cuando se presenten.

En el desarrollo de sus funciones, la estructura organizacional debe hacer una evaluación permanente, vigilar el cumplimiento de los objetivos y supervisar el contexto, esto permitirá detectar situaciones irregulares en el funcionamiento o ubicar elementos de riesgo.

En el análisis -imparcial y amplio- es fundamental conocer cuál es la causa que activa o desencadena las fuentes de daño o peligro que liberan los fenómenos o agentes agresivos de la situación o escenarios de riesgo, a través de evaluaciones, monitoreos, sondeos, entrevistas, etc.

Efectuar reuniones periódicas con los titulares de las áreas críticas o clave, permite obtener información para diseñar eventuales escenarios; sin embargo, cualquier cambio dentro de los parámetros en la norma de funcionamiento del sistema debe ser reportada con claridad y de inmediato por el responsable de área a su superior jerárquico, quien a su vez lo hará del conocimiento del cualquier integrante del comité, quien pondrá en marcha la maquinaria.

El coordinador del Comité de Gestión y Comunicación de Crisis analizará los reportes técnicos y tarjetas informativas e intercambiará el resultado de la auditoria de comunicación y el monitoreo de medios acerca de la percepción de la institución.

### **3. 1. Elementos para la evaluación.**

La evaluación debe ser profesional y no intuitiva para que sea una herramienta valiosa, por ello no hay restricción alguna para revisar todo lo susceptible de ser analizado. Algunos elementos a evaluar son:

- Identificar objetivamente vulnerabilidades internas.
- Analizar el clima organizacional, especialmente fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades.
- Observar personajes adversos o conflictivos.
- Realizar entrevistas y reuniones periódicas con diversos actores.
- Efectuar cuestionarios a los responsables de áreas estratégicas.
- Observar cotidianamente elementos externos que influyan en el ánimo de las audiencias clave.
- Levantar periódicamente encuestas y sondeos.

### **3. 2. Monitoreo.**

El monitoreo es parte de un sistema operativo formado por un conjunto de programas y rutinas que ordena la ejecución de determinadas funciones y la vigilancia continua y periódica de elementos de interés.

Con base en esta definición, el monitoreo debe ser objetivo, amplio y continuo lo que permitirá obtener datos que faciliten detectar riesgos, focos rojos o cualquier señal que advierta convertirse en peligro.

El monitoreo externo debe ser realizado por el área de comunicación social, la cual debe contar con el personal necesario y capacitado para efectuarlo, en tanto debe revisar y actualizar cotidianamente diversos y amplios materiales.

Un monitoreo continuo y preciso permite evaluar una situación crítica con efectividad, incluso puede identificar elementos de riesgo, prevenir una crisis y ayudar a mitigar sus efectos.

### **3. 3. Elementos del monitoreo.**

Los elementos que debe incluir un monitoreo para que cumpla con los objetivos de obtener datos relevantes que alerten acerca de probables riesgos son:

- Identificar fenómenos, movimientos y eventos políticos, sociales y económicos relacionados.
- Analizar declaraciones de actores políticos involucrados en áreas de interés de la institución.
- Observar agendas políticas, económicas y sociales.

- Analizar la opinión publicada.
- Analizar las opiniones de los adversarios.
- Efectuar reuniones con personajes clave e informados.

- - - -

Después de haber recolectado, evaluado la información y desarrollado monitoreos permanentes, se conforman los escenarios críticos. En este apartado se han explicado los contenidos, mientras que en el capítulo siguiente se habla de los elementos para diseñar los escenarios críticos.

La conexión de ambos capítulos radica en que sin la recolección, evaluación y monitoreo de la información, no se podrían estructurar las estrategias, pues no se conocerían los posibles orígenes de las crisis, ni se tendría idea de cuando podrían presentarse.

## **Capítulo 4**

### **Escenarios Críticos**

Los riesgos son los elementos que conforman los escenarios críticos, que su mismo nombre lleva a definir como prioritarios en la atención de los integrantes del Comité de Gestión y Comunicación de Crisis. La auditoría y la agenda de riesgos, son dos elementos importantes en su detección.

En este capítulo también se presenta un cuestionario que debe ser aplicado a quienes tienen la información estratégica de la institución, el cuestionario debe ser contestado con veracidad y lo más conciso posible.

Los resultados de contestar el cuestionario y de realizar la auditoría de riesgos permitirán jerarquizar los escenarios con base en la capacidad del daño que puedan causar al individuo público o a la institución.

En este capítulo se explica también las fases que una situación de crisis presenta y la necesidad de efectuar simulacros para entenderlas y poderlas controlar cuando se presenten.

- - - -

Los escenarios críticos son aquellos que se diseñan a partir de experiencias, teniendo como base la prospectiva, y tratando de señalar explícitamente los elementos que pueden afectar la imagen.

Para adelantarse a los escenarios críticos es necesario realizar una auditoría de riesgo para conocer los aspectos más vulnerables de una institución y de un individuo público, así como las áreas más sensibles al momento de enfrentar una crisis. Cada día pueden surgir situaciones que devienen en crisis, por eso es importante tener el mayor número de variables de riesgo a evaluar.

#### **4. 1. Elementos de una auditoría de riesgos.**

La auditoría de riesgos permitirá identificar las situaciones de alarma y los escenarios respectivos, así como la gravedad y el desarrollo potencial de cada escenario. Algunos elementos que ayudan a determinar los riesgos son:

- Analizar las situaciones de crisis de los adversarios o de áreas afines.
- Examinar antecedentes de contingencia.
- Hacer un diagnóstico de riesgos probables.
- Definir escenarios posibles y planes de actuación específicos.
- Poner en marcha sistemas de detección y prevención de situaciones de alarma.
- Utilizar el banco de confianza (credibilidad, ética, profesionalidad, transparencia informativa), si se sabe cómo usarle, la reputación institucional o individual puede amortiguar los efectos de la crisis.

#### **4. 2. Elaboración de Agenda de Riesgo.**

Se reitera que el riesgo es consustancial a las actividades humanas, especialmente cuando la actividad es de interés público. El riesgo como variable política y social es una característica de sociedades donde no basta el nivel de cumplimiento, si no que se está expuesto (partidos, organizaciones no gubernamentales, grupos sociales, instituciones, individuos públicos) cotidianamente al escrutinio y a las demandas ciudadanas. Los medios de comunicación son quienes fundamentalmente determinan en la opinión pública la percepción de riesgo.

Identificarlos a través de un cuestionario ayudará a ubicar qué, cuándo y cómo puede surgir un elemento que podría devenir en crisis, esto nos permitirá ubicar los actores adversos.

- ¿Qué?: acontecimientos que conllevan riesgos sea físico, económico, político, social o de credibilidad para los actores.
- ¿Cuándo?: identificar cuándo los periodos de riesgo sean menores o mayores.
- ¿Cómo?: el análisis estadístico y la experiencia permiten prever el desarrollo de diferentes escenarios. Descifrar el tipo de crisis, su gravedad así como sus consecuencias. Otro factor fundamental que se ha mencionado es el monitoreo a los medios de comunicación.

El uso cotidiano del esquema para evaluar los riesgos permitirá que se ubiquen y se sistematicen los elementos que potencialmente pueden causarnos algún conflicto y desembocar en una crisis. La agenda de riesgo es una herramienta útil para preparar la estrategia que permita atender los eventos que amenazan.

#### **4. 3. Cuestionario para la identificación de riesgos.**

El formulario que se presenta a continuación debe ser contestado por los funcionarios involucrados directamente con el área encuestada, para que las respuestas sean lo más cercanas a la realidad, incluso los mismos supuestos deben ser escenarios viables de análisis.

El cuestionario debe ser realizado cotidianamente y anexarle todos los informes que puedan servir de soporte para hacer un buen análisis que permita saber qué observar y analizar y cuándo llevar a cabo acciones para prever, atender o mitigar los riesgos.

**Cuestionario.** Contestarlo con veracidad permite obtener resultados relevantes para la institución o para el individuo público.

*1. Identifique el evento de riesgo:*

Por los personajes:

---

---

---

Por los grupos:

---

---

---

La coyuntura:

---

---

---

Las expectativas de la opinión pública:

---

---

---

Los recurrentes:

---

---

---

Las de difusión:

---

---

---

*II. Describa ¿cuál es el riesgo que implica(n) dicho(s) evento(s)?:*

---

---

---

---

*III. Determine ¿cuál es la posibilidad de que se presente el riesgo?:*

---

---

---

---

*IV. Determine ¿qué impacto podría tener el riesgo en la institución y en sus personajes?:*

---

---

---

---

*V. Identifique ¿cuándo podría presentarse el riesgo y en qué lugar?:*

Lugar a desarrollarse:

---

---

---

---

Fecha en la que se prevé ocurra:

---

---

---

---

*VI. Anexe el reporte de la información que le permitió identificar el evento de riesgo y describa brevemente el contenido del mismo:*

Reporte de la información:

---

---

---

---

Magnitud:

---

---

---

---

VII. Identifique a los actores que están involucrados en el evento:

Nombre actor (es)	Conflictivo	Cooperativo	Individual	Colectivo	Interno	Externo

VIII. Defina las acciones que es necesario llevar a cabo para prevenir que el riesgo se presente:

Acciones probables:

---

---

---

---

Consecuencias posibles:

---

---

---

---

IX. Defina las acciones que deben emprenderse en caso de que se presente el evento de riesgo:

---

---

---

---

X. Determine el impacto del riesgo en los medios de comunicación y en la opinión pública:

---

---

---

---

El objetivo de este cuestionario es planificar ¿qué información se desea conseguir?, ¿cómo obtener la información? y procesarla debidamente para analizarla y con los resultados tomar las acciones correspondientes.

#### 4. 4. Jerarquizar escenarios con base en proclividad y capacidad de daño.

Después de que se han analizado los escenarios, se deben jerarquizar de acuerdo a la posibilidad de que el hecho pueda ocurrir y a la capacidad de éste para perjudicar la imagen de la institución o del individuo público. Para fines didácticos se presenta el siguiente esquema que ejemplifica que debe darse prioridad a los eventos que presenten mayor capacidad de daño:

Alta probabilidad de ocurrir	⇒	Alta capacidad de daño
Alta probabilidad de ocurrir	⇒	Baja capacidad de daño
Baja probabilidad de ocurrir	⇒	Alta capacidad de daño
Baja probabilidad de ocurrir	⇒	Baja capacidad de daño

#### 4. 5. Fases de una situación de crisis.

Las fases de una situación de crisis pueden variar, pero siguen una gráfica de ascenso hasta regresar a la normalidad.

Normalidad. La cotidianidad transcurre, se está en los medios de comunicación con la información cotidiana y en los tiempos usuales.

Desencadenante. Etapa de sorpresa y perplejidad donde se desarrolla el primer incidente y los medios de comunicación inician la difusión del hecho a la opinión pública. Es decir, inicia el proceso mediático de la crisis.

Aceleración. Se abren diferentes frentes que deben atenderse, hay una ausencia de información fiable y se da una tendencia a negar los hechos, a la confusión o al silencio. Cualquier información relacionada con la crisis, sin importar la veracidad o la fuente será difundida. Los vacíos mediáticos siempre se llenan, y no siempre de la mejor manera.

Presión. Esta etapa es decisiva, pues puede perderse el control. Hay una gran demanda de información, especialmente de los medios de comunicación electrónicos, de las agencias informativas y de las páginas on line, las preguntas ¿quién es el culpable? ¿cómo y cuándo se repararán los daños? ¿quién los reparará? estarán en la opinión pública y debe encontrarse la forma de darles respuesta a la brevedad.

Estabilización y declive. Se ha dado respuesta a demandas e inquietudes, se tendrá una mejor evaluación de los daños causados y qué áreas o audiencias clave fueron dañadas, se podrá determinar las responsabilidades, incluidas -si es el caso- de terceros.

Postcrisis. En esta etapa se realizan los análisis necesarios para conocer las causas y las consecuencias, así como presentar las querellas correspondientes. Se evalúa la respuesta del Comité de Gestión y Comunicación de Crisis y se hacen los ajustes necesarios en los equipos de trabajo.

Reconstrucción. Se debe instrumentar un programa activo y continuo de regeneración con el fin de recuperar confianza y legitimidad social.

La construcción y recreación de los escenarios más probables y susceptibles de causar mayor daño en una institución, permite a los responsables de la gestión de crisis familiarizarse con los mecanismos de respuesta y, si llegara a presentarse, actuar con eficiencia, conocimiento y celeridad.

#### 4. 6. Simulacros.

Con la máxima de que todo plan debe ser ensayado y comprobado, los simulacros se convierten en la mejor opción para recrear, lo más real posible, la situación de crisis y la atención que debe darse. El objetivo es familiarizar a los integrantes del comité y a los demás participantes en el manejo de crisis para corregir los errores y revisar las estrategias.

Por la sensibilidad de la información que posee el CGCC es recomendable que participen sólo sus miembros y el personal de apoyo que debe ser de la mayor confianza. Además se debe evaluar:

- ¿Qué efectos provoca la crisis en la institución?
- ¿Qué efectos tiene en los bienes o servicios que se ofrecen?
- ¿Cómo perjudica a los usuarios?
- ¿Cómo deben reaccionar los afectados?
- ¿Podrán cumplirse los compromisos durante el periodo de crisis?

- - - -

El simulacro permitirá verificar que los mecanismos de respuesta estén acordes con los escenarios establecidos por el CGCC para atender las posibles consecuencias.

Con la información que se ha recabado en este apartado, se pasa a construir las estrategias, elemento que se explicara en el siguiente capítulo en tanto las estrategias deben estar directamente relacionadas con los escenarios críticos, pues de su origen dependen las respuestas que se darán a cada uno de ellos a través de las estrategias que se elaboren para su debida atención.

## Capítulo 5

### Estrategias

Definir la estrategia a seguir es parte fundamental del cómo se va a enfrentar la crisis, es el bordado fino elaborado paso a paso para enfrentar los escenarios críticos. En este capítulo se explica qué es una estrategia y se dan algunos lineamientos para construirla.

Si se logra -con la información recopilada- conformar una estrategia para cada probable escenario crítico, se está en condiciones de controlar una situación de crisis.

- - - -

La estrategia es un proceso a través del cual el funcionario se abstrae del pasado para situarse mentalmente en un estado futuro deseado y desde esa posición tomar en el presente todas las decisiones necesarias para alcanzar dicho estado.

Es necesario situarse en cada uno de los probables escenarios para encontrar los mecanismos de respuesta que se requieren y estar encaminados a responder adecuadamente. Los mecanismos deben permitirnos identificar procesos, políticas y expertos que pueden participar en las estrategias para dar respuesta a cada escenario, diseñar responsabilidades específicas y determinar el presupuesto para llevar acabo las tareas.

Algunos lineamientos que ayudan a construir las estrategias son:

- Mantener centralizados los controles de la comunicación y de la información.
- Tener respuestas claras y oportunas para responder a cualquier escenario.

- Identificar y tipificar las características de las audiencias externas receptoras de la comunicación institucional.
- Desarrollar mecanismos de evaluación inmediata que permitan establecer compromisos de reparación del daño a víctimas o terceros afectados.
- Instrumentar dispositivos informativos que permitan desmontar el entramado informativo mediático adverso.
- Desplegar una ofensiva de relaciones públicas que refuerce una relación equilibrada y cercana con los medios de comunicación.
- Desterrar la posibilidad de vacíos informativos o generación de especulaciones y rumores a partir de una continua difusión de reportes.
- Promocionar la oferta de crédito informativo acumulado en los bancos de datos propios del área de comunicación social.

Al elaborar las estrategias es conveniente recordar que cada historia tiene por lo menos dos lados. Si se elige no presentar el punto de vista de la institución o del individuo público, los medios de comunicación llenarán los vacíos con cualquier otra información, la especulación puede resultar exitosa y la institución será señalada como irresponsable y sin interés por resolver la crisis, restándole credibilidad y colocándola en una situación vulnerable frente a la opinión pública.

Si no se aprovecha la oportunidad para definirse frente a la situación, alguien tomará la oportunidad para hacerlo. Una buena estrategia es ser proactivo y no tener que reaccionar cuando ya se ha presentado el suceso.

Los mecanismos de respuesta siempre deberán estar acordes con la crisis que se está enfrentando. Debe además atender a las víctimas y al compromiso para, a la brevedad, resolver y tomar las medidas necesarias para que no se vuelva a repetir.

No olvidar que pedir disculpas o perdón es una medida que la opinión pública y las víctimas siempre valoran y agradecen. Deben asumirse responsabilidades.

Es importante identificar los elementos positivos y negativos que pueden ocasionar las respuestas en las audiencias clave. Los documentos elaborados deben responder puntualmente a sus efectos, explicar con detalle qué se está haciendo para resolver la crisis.

Debe darse prioridad a la atención de las audiencias clave conformadas principalmente -pero no sólo- por las víctimas, negociando el establecimiento de la responsabilidad de reparación del daño.

La información acorde a cada escenario y la respuesta como estrategia deben estar basados en las políticas de comunicación social establecido por el CGCC. Los mecanismos de respuesta para las audiencias clave deben estar marcados por el sentido de responsabilidad y de solución de los problemas ocasionados por la crisis. Otro mecanismo de respuesta es deslindar responsabilidades y difundirlo.

El trabajo debe realizarse en tres rubros:

- Comunicación. Mantener a las audiencias clave bien y puntualmente informadas.
- Investigación. Trabajar para el esclarecimiento de los hechos.
- Seguimientos de resultados. Actualizar mecanismos de respuesta e informar de los cambios para prevenir una crisis futura.

- - - -

El mensaje clave -tema del siguiente capítulo- no puede ser elaborado si no se conoce la estrategia a seguir, ¿qué se quiere decir?, ¿cómo se quiere decir? ¿a quién se dirige? ¿cuándo? y ¿por qué? Es fundamental conocer el objetivo de la estrategia.

## Capítulo 6

### Mensajes clave

Es en este capítulo se detalla el proceso de comunicación y, en especial de la comunicación social, para entender la importancia del mensaje clave y su relación directa con las audiencias. Elaborar mensajes que mediáticamente ayuden a enfrentar la crisis y a reconstruir la imagen es una tarea de expertos que permite saber qué decir en lo momento adecuado, y decirle a las audiencias clave lo que quieren escuchar.

Los avances tecnológicos imponen nuevos ritmos a la comunicación y a la demanda de información, es el caso de internet, herramienta que demanda datos concisos y permite transmitir a las diversas audiencias comunicación inmediata y actualizada. Este rubro es también tratado en este capítulo.

-----

Proporcionar información hace la diferencia, pero no sugiere que la información en sí misma resuelva todo. Los responsables de la institución son expertos en diversas áreas, conocen su materia, pero en pocas ocasiones son diestros para elaborar discursos o mensajes para explicar a las diversas audiencias el grado de compromiso de la institución o del individuo público en una situación de crisis. Por ello, es necesario que en la elaboración de los mensajes clave, intervengan los miembros del CGCC.

Es necesario recordar que el mensaje clave es un enunciado correctamente construido que representa la esencia de lo que se quiere comunicar. Debe difundir los conceptos de forma clara, concisa y atractiva para las audiencias clave.

Muchos mensajes de comunicación fracasan porque quienes los elaboran desconocen lo que su audiencia siente o desea escuchar acerca de la situación de crisis.

El paso inicial para elaborar mensajes clave es conocer a la audiencia, sus características sociales, culturales, económicas y experiencias que la relacionan con la situación de crisis. También es importante conocer el nivel de información que se maneja, pues permite diseñar y presentar los mensajes en función de:

- ¿Qué se sabe de la crisis?
- ¿Qué es lo que se quiere saber?
- ¿Qué quiere la institución informar?
- ¿Qué información tienen nuestros adversarios?
- ¿Qué información está fuera de nuestro control?

Después de haber establecido qué tipo de mensaje debe elaborarse, no debe olvidarse que éste tiene que ser claro, contundente y conciso para no dar lugar a dudas o interpretaciones erróneas, además debe motivar sensaciones e interesar a la audiencia, de lo contrario no cumplirá con su objetivo. Los mensajes retóricos pueden ser un buen material para académicos, pero distan mucho de ser eficaces para la opinión pública.

La inclusión de referencias emocionales debe ser considerada en la elaboración de los mensajes clave. No puede obviarse el dolor o enojo de las víctimas, el desasosiego, la incertidumbre o el miedo de la sociedad, por ello como responsable de la elaboración de mensajes clave debe decir algo cercano, comprensible y no retórico. Frases sencillas, pero cargadas de contenido y sensaciones.

La técnica de preparar mensajes clave puede ser utilizada por el portavoz y también es válida para ayudar a elaborar cualquier tipo de discurso, el cual debe dar respuesta al desarrollo en tiempo de la crisis.

Los periodistas, como cualquier otro receptor, buscan la concreción en las palabras y agradecen cuando alguien transmite sus ideas de manera escueta y rica en contenido.

Hacer una buena selección de los mensajes y de las audiencias clave, permitirá atenuar las percepciones y consecuencias negativas de la crisis y utilizar la cobertura mediática para reconstruir la imagen o reubicarse. Para ello se debe:

- Dar prioridad a la atención de la audiencia conformada por las víctimas, ofendidos, estableciendo el compromiso de reparación del daño a la brevedad posible.
- Dar prioridad a la información de los medios de comunicación basada en las políticas y esquemas de atención a las audiencias clave.
- Dar prioridad a las negociaciones de deslinde de responsabilidades con las instancias involucradas.

Durante la crisis el reto para los comunicadores es vencer las barreras que el “ruido” crea; producir mensajes precisos para diversas audiencias y lograr la mayor efectividad posible en la comunicación social dentro de las propias limitaciones de la situación.

En la elaboración de mensajes no olvidar:

- Explicación clara de dónde, cuándo, cómo y por qué sucedió la crisis. En caso de no tener todos los elementos a informar, comprometerse a que conforme se obtengan mayores datos se darán a conocer.

- Mensajes concretos que incluyan propuestas y generen emociones.
- Compromiso de reparación del daño a víctimas, a terceros y a la opinión pública. Tratar de equilibrar los intereses de la institución y las necesidades de los afectados.
- Información de qué se está haciendo o se está dispuesto a hacer para resolver la crisis y sus efectos.
- Medidas a realizar para evitar que vuelva a suceder.
- Aclaración a informaciones inexactas, comentarios adversos y dudas.

### **6. 1. El mensaje y la reconstrucción de imagen.**

La difusión apropiada de las actividades para reparar los daños es la primera vía para reconstruir la imagen, pues se espera que la institución asuma su responsabilidad y solidaridad con los afectados.

Como se señaló anteriormente, la crisis puede utilizarse para repositonar o reconstruir la imagen de la institución, en tanto que si bien la crisis es un problema a resolver, también representa una oportunidad para la institución.

El balance objetivo que se realice es una oportunidad para hacer cambios estructurales, reforzar la autoridad y el liderazgo del cuerpo directivo, así como para hacer ajustes en diversas áreas.

- No olvidar que la institución y el individuo público son objetos mediáticos y debe tratarse de resolver o minimizar los efectos negativos y aprovechar la oportunidad para restaurar la credibilidad.

- Designar los portavoces (disciplinados, hábiles e informados), quienes deben saber qué comunicar de acuerdo a la audiencia, y lograr comunicar lo que desean a pesar de los reporteros.
- Nombrar un grupo de apoyo que respalde con información oportuna al área de comunicación y a los portavoces.
- Hacer un seguimiento de la respuesta (comentarios adversos, así como de las expectativas o necesidades de los afectados y de ser posible de la opinión pública).
- Adaptar los mensajes a la evolución de la crisis.

## **6. 2. El mensaje y el internet.**

El internet no reemplaza al mensaje ni a la comunicación tradicional, abre un variado espectro de alternativas para hacer llegar los mensajes más rápidamente e informar constantemente a determinadas audiencias de la evolución de la crisis.

Por ser un elemento tecnológico permitirá, a quienes tengan acceso a él, enterarse de la información institucional de manera directa e inmediatamente después de que se ha “subido” la información a la página web.

La mayoría de los medios de comunicación cuentan con acceso a internet, de ahí que éste sea uno de los vehículos alternativos para hacer llegar el mensaje. Cuando se está en situación de crisis, las audiencias esperan de la institución información oportuna y continua, el internet es un buen mecanismo para entregarla.

Las siguientes preguntas ayudarán a ampliar el horizonte de la institución en materia de internet:

- ¿Cómo influye internet en la prevención y gestión de crisis?
- ¿Cómo anticipar la crisis a través del seguimiento de chats, blogs y websites hostiles?
- ¿Qué canales de información electrónica debe usar la empresa ante una situación de crisis?
- ¿Cuáles son las ventajas e inconvenientes de los materiales de gestión de crisis on line?
- ¿Cómo controlar los blogs?
- ¿Qué equipamiento tecnológico se requiere para gestionar una crisis en el Siglo XXI?
- ¿Qué puede convertir un incidente local en una crisis global?

- - - -

Los mensajes clave son el eje del discurso, el sustento del mensaje global que se transmite a las audiencias clave a través de los medios de comunicación, de ahí la importancia de seguir algunos principios y normas para interactuar con ellos.

## Capítulo 7

### Principios para interactuar con los medios de comunicación

Desarrollar suficientes habilidades para enfrentar a los medios de comunicación es un elemento que cualquier vocero debe tener presente, porque de ello depende el éxito o el fracaso de su interacción. En este capítulo se dan algunos principios y normas para relacionarse con los medios de comunicación y se explica parte de la labor de los periodistas con el fin de que los voceros entiendan los tiempos que demandan las redacciones.

La entrevista conjuntamente con la conferencia de prensa son los elementos utilizados con mayor frecuencia para dar la información en momentos de crisis, por esta razón en este capítulo se proponen algunos lineamientos para su mejor conducción.

- - - -

Generalmente la audiencia más importante durante una crisis -por su propio peso- es la opinión pública, la cual directa o indirectamente determinará cómo se ha manejado la crisis y dará su sentencia. La mejor forma de mantener informado a la opinión pública son los medios de comunicación.

Si se es incapaz de comunicarse a través de la prensa, radio, televisión e internet, el mensaje no será escuchado. Una buena relación con los medios es parte de la solución y una oportunidad para posicionar el mensaje institucional. Utilizarlos hábilmente, representa una herramienta más durante el tiempo de crisis.

Saber ¿cómo funcionan los medios de comunicación?, ¿cómo responder a preguntas difíciles?, ¿cómo transmitir mensajes con claridad en función de las audiencias a las cuales se dirijan?; es la diferencia entre una crisis bien o mal gestionada, y es una de las múltiples tareas a atender porque la imagen institucional depende de ello.

Queda claro que una de las principales audiencias a atender en una situación de crisis son los medios de comunicación, y no todos están preparados o tienen la habilidad para enfrentarlos. Las siguientes preguntas ayudarán a hacer un alto y meditar cuestiones que por básicas, a veces se olvidan.

- ¿Cuándo llamar a los medios de comunicación?
- ¿Cómo actuar ante ellos?
- ¿Qué quieren los medios de la institución o del individuo?
- ¿Qué necesidades informativas tienen los distintos medios: periódicos, revistas, radio, televisión y agencias?
- ¿Es posible establecer una colaboración con los medios?
- ¿Qué dificultades se encuentran los periodistas al tratar de recabar información acerca de la crisis?
- ¿Cómo informarles de la situación?
- ¿A cuáles miembros de la institución esperan los reporteros para que les informen del acontecimiento?
- ¿Cómo contestar las preguntas de los medios?
- ¿Cómo hacer el seguimiento de la información publicada para actuar rápidamente?
- ¿Cómo defender lo indefendible?

Tener presente que los periodistas tienen la responsabilidad profesional de realizar una historia completa, la cual incluye -entre otros- el punto de vista institucional. Si el periodista siente que la institución está siendo evasiva o deshonesto, esa actitud podría ser parte de la historia y el papel del vocero o de la propia institución podría dificultarse y disminuir la efectividad del mensaje institucional.

Entiéndase que el trabajo diario de los representantes de los medios de comunicación es “cubrir” y presentar los hechos de una situación a su audiencia. Su entrenamiento e instintos los harán investigar suspicacias, rumores, especulaciones, medias verdades, etc. Por eso es importante dar el mensaje y la versión institucional de los hechos lo más claro, conciso y pronto posible.

Pero si se cree que el periodista está tratando de torcer o mal interpretar los hechos, se tiene el derecho de solicitar, incluso a los editores o directivos de los medios, que la versión institucional sea escuchada y publicada. Existe también el derecho por ley<sup>12</sup> a que se publique, en caso de que sea pertinente, una aclaración.

### **7. 1. La Entrevista.**

Presentarse a una entrevista con los medios de comunicación en una situación de crisis se convierte en algo normal, importante y trascendente que debe ser entendido por todos los voceros, pero especialmente por el que está en funciones, pues además de atender la crisis debe dedicar gran cantidad de tiempo a dar entrevistas personalizadas a todos los medios de comunicación que lo soliciten, nadie puede ser excluido.

Se recomienda que la honestidad, equidad, inteligencia, brevedad, sinceridad, paciencia y disponibilidad sean los puntos esenciales para cualquier contacto con los periodistas.

---

<sup>12</sup> El artículo 27 de la Ley de Imprenta vigente señala que los periódicos tienen la obligación de publicar gratuitamente las rectificaciones o respuestas que las autoridades, empleados o particulares quieran dar a las alusiones que se hagan en artículos, editoriales, párrafos, reportajes o entrevistas, siempre que la respuesta se dé dentro de los ocho días siguientes a la publicación, que no sea mayor su extensión del triple del párrafo o artículo en que se contenga la alusión que se contesta, que no se usen injurias o expresiones contrarias al decoro del periodista, que no haya ataques a terceras personas y que no se cometa alguna infracción de la presente ley.

Honestidad. No permitir ser percibido como una persona evasiva o mentirosa por no tener respuestas a los cuestionamientos de los medios de comunicación. Recopilar toda la información necesaria para contestar cualquier pregunta, incluso las cuestiones legales y técnicas. Recordar que si se es evasivo o se miente, más temprano que tarde será cuestionado acerca de lo que sabía y porqué no la reveló en el tiempo que fue requerido.

La peor respuesta en una situación de crisis es la posición de un vocero confundido, evasivo, desinformado, deshonesto o protagónico, especialmente frente a los periodistas que esperan información y respuesta a sus interrogantes.

Pero lo anterior no significa que deba decir todo. Conjuntamente con un asesor legal o con el Comité de Gestión y Comunicación de Crisis debe determinarse qué información debe prepararse para su difusión. Una vez establecido el acuerdo debe ser una máxima a seguir.

Es conveniente que las preguntas relacionadas con otro tema, sean contestadas posteriormente, porque pueden contaminar o confundir la información. Además no debe esperarse que lo comentado “off the record” no sea publicado o transmitido. Muchos periodistas son honorables, pero muchos otros no.

Equidad. Si como suele suceder se tiene un medio de comunicación o un reportero afín o consentido, esto puede hacerlo proclive a darle información exclusiva o con antelación. Este es un buen camino para poner a los demás reporteros o medios de comunicación en contra de la institución o del individuo público. En una situación de crisis, y salvo que no sea una estrategia bien estudiada, la receta es tratar a los reporteros por igual y darles la información a todos.

Inteligencia. Pocos reporteros poseen un gran conocimiento o son especialistas en algún tema. Tampoco tienen porque estar familiarizados con la institución, ni intuir lo que está haciendo. Por ello el vocero debe ser capaz de explicar y posicionar el punto de vista institucional y el mensaje que desea sea percibido por las audiencias clave y por la opinión pública. La explicación debe evitar palabras técnicas y ser comprensible para todo público. Es conveniente también proveer material de contexto a los periodistas (antecedentes, estadísticas, imágenes, etc.), con el fin de que la información sea mejor comprendida y difundida.

Brevidad. Las respuestas largas generalmente son aburridas y suelen entenderse como un intento por ocultar algo. Las mejores respuestas son los llamados resúmenes (briefest). La mayoría de las citas o sonidos (inserts) que se utilizan en los noticieros de televisión y de radio duran entre 10 y 15 segundos. Si no se sabe dar una respuesta breve (sound bites) en los segundos señalados, hay que repensar la respuesta hasta lograr que sea corta.

Lo anterior, no significa que se deben trivializar las declaraciones, sino tratar de resumirlas de la mejor manera posible. Si no es una entrevista en vivo y se considera que puede responderse la pregunta de una manera más sucinta, debe decirse al periodista que se desea contestar la pregunta otra vez, pero no hay que cambiar la idea central.

Sinceridad. Si bien es importante no mostrarse arrogante o condescendiente, no debe simplificarse una situación tan seria, ni hablar de más; si se hace puede exponerse a que la institución o el individuo público sea percibida como poco sensible al problema. La preocupación debe mostrarse todo el tiempo y no especular acerca de las causas que originaron la crisis, no señalar culpables hasta que no se tenga certeza de cómo ocurrieron los hechos.

No hay que enojarse, y nunca discutir con los representantes de los medios de comunicación situaciones hipotéticas, rumores o hechos futuros, debe comentarse cortésmente que no se contestará la pregunta o aprovechar el momento para remarcar la posición institucional.

Paciencia. Frecuentemente los periodistas le harán la misma pregunta tres o cuatro veces, sea paciente y conteste de manera similar sin cambiar el mensaje. Cuando se trate de explicar un término técnico, los reporteros necesitan escuchar la explicación varias veces para poder comprenderlo. Es mejor repetir la información cuando están frente al funcionario, que después aclarar malentendidos cuando los periodistas ya se encuentran en sus redacciones o ésta ha sido publicada.

Si los reporteros presionan para obtener información que no se puede revelar, respetuosamente debe comentarse que se proporcionará en cuanto sea posible y debe preguntarse si hay otra duda. Algunos reporteros usarán el silencio como una forma de obtener mayor información, generalmente las personas pretenden llenar el silencio con palabras, sin embargo debe recordarse que se puede contestar el silencio con silencio o dar por concluido la conferencia de prensa o entrevista.

Disponibilidad. La calidad de la presentación en una entrevista está directamente relacionada con el nivel de confianza y grado de preparación. Si es sabido que se dará una entrevista o conferencia de prensa, hay que tomar tiempo para prepararla y ensayar. Debe hacerse una lista de posibles preguntas y conjuntamente con el CGCC revisar los temas y definir la mejor forma de contestarlas. Una respuesta coherente y confiable es resultado de una buena preparación y demostrará que se conoce el tema.

Es importante que el vocero esté disponible para poder dar las entrevistas que han sido solicitadas o para aclarar alguna duda o ampliar cualquier información que se así lo requiera.

A continuación se presentan cuadros con recomendaciones a seguir para una entrevista, es importante recordar que el entrevistador puede hacer todas las preguntas que quiera, pero el entrevistado no está obligado a responderlas.

## EN UNA ENTREVISTA

### ¿QUÉ HACER?

- Mostrarse seguro de sí mismo.
- Ensayar por anticipado probables preguntas y las más claras respuestas.
- Definir con anterioridad qué mensaje se desea transmitir a la audiencia, y remarcarlo al finalizar la entrevista.
- Preguntar acerca de la duración de la entrevista. Se recomienda de 5 a 10 minutos en transmisiones en vivo, y de 20 a 35 minutos para medios impresos.
- Remarcar las preguntas que podrían ser malentendidas.
- Revelar la información de acuerdo a los tiempos marcados.

### ¿QUÉ NO HACER?

- Mostrarse evasivo, desinformado o insincero.
- Presentarse sin haberse preparado o nervioso.
- Permitir que el periodista maneje o domine la conversación.
- Permitir que la entrevista continúe si está indispuesto o molesto. Quien se enoja pierde.
- Decir me niego a contestar eso, cuando no se dan argumentos.
- Asumir que los comentarios “off the record” no serán hechos públicos.

## **7. 2. La Conferencia de Prensa.**

En una situación de crisis es imposible responder a la gran demanda de preguntas, requerimientos y entrevistas que solicitan los medios de comunicación; la forma más eficiente de dar a conocer el mensaje institucional y atender a todos al mismo tiempo y en un mismo lugar, es una conferencia de prensa.

Es esencial que el vocero defina el mensaje, los hechos y los elementos de la información que difundirá. Si se presenta nervioso o inseguro frente a los periodistas dará oportunidad para que lo cuestionen severamente. Si por el contrario se presenta con seguridad, al mando y con un mensaje clave puede ayudar a minimizar los daños que la crisis ha ocasionado y a posicionar el mensaje institucional.

Es recomendable hacer la conferencia de prensa al mediodía, lo que permitirá que la información sea difundida durante el día en noticiarios de radio y televisión, dando mayor difusión al mensaje institucional. Claro que también los detractores o las víctimas tendrán tiempo para desmentir o confirmar las declaraciones institucionales o para difundir su versión de los hechos.

El inicio de la conferencia de prensa, es realmente el único momento cuando el vocero tiene el control completo de la reunión, así que debe aprovechar la oportunidad. Ese tiempo debe usarse para posicionar el mensaje institucional en la forma en que considere conveniente.

Lo que es viable para dar una entrevista, lo es también para una conferencia de prensa, pero pueden agregarse algunas respuestas generales en tanto nos dirigimos a varias personas al mismo tiempo. Por ejemplo no conteste a una pregunta “sin comentarios”, debe tenerse otras respuestas más completas como: “no tenemos esa información aún, pero en cuanto sea posible la daremos a conocer”, “estamos trabajando y es probable que tengamos la información mañana a primera hora”, “no puedo

contestar en este momento su pregunta, pero le pediré a “N” que le responda”. Aún sin esa información se puede explicar qué está haciendo la institución para atender a las víctimas, cómo está enfrentando la crisis y pedir disculpas por los acontecimientos que han dañado a terceros.

Existen varias formas de eludir las preguntas indeseables, pero no se debe mentir. Después de todo es mejor decir no sé. Recuerde también no quedar atrapado con preguntas especulativas o hipotéticas. Una forma de manejarlo es: “no especulemos, hablemos de lo hechos, de la información concreta que tenemos”.

Es necesario grabar las conferencias de prensa y las entrevistas, así se tendrá la versión para sustentar posibles aclaraciones a los medios impresos o electrónicos. Es importante también transcribir inmediatamente la versión de lo declarado por los funcionarios, y distribuirla vía correos electrónicos a los medios de comunicación, eso permitirá al periodista contar con la versión del material que va a trabajar.

Como se mostró en capítulos anteriores las características de las crisis imprimen circunstancias especiales a la presentación del vocero ante los medios de comunicación, aquí algunas recomendaciones.

- Decálogo del bueno vocero.

### **EL VOCERO EXITOSO**

1. Sea el primero en informar, sea sereno y muestre su preocupación por los afectados. Es conveniente pedir disculpas a las víctimas y a la sociedad.
2. Explicar -en lo posible- cómo se originó la crisis, cómo ha sido controlada y qué medidas van a tomarse para evitar que se repita.
3. No mentir. Pero tampoco se está obligado a contar todos los detalles.
4. Es necesario explicar los hechos -a menudo confusos y complejos- en información clara, sencilla y comprensible para las audiencias.
5. Evitar conceptos especializados y abstractos.
6. Tener presente que siempre hay varios implicados en las crisis y que cualquier involucrado -directa o indirectamente- puede difundir su versión de los hechos y encontrar eco en los medios de comunicación. Los adversarios pueden aprovechar la oportunidad para atacar o desprestigiar. Hay que prepararse.
7. Es vital controlar la información en las primeras 24 horas.
8. Si no tiene respuesta para una pregunta, debe ofrecerse responderla cuando tenga los elementos o conforme avance la investigación o haya concluido.
9. Utilizar la Web para actualizar la información durante el día, los periodistas buscarán estar informados a través de internet.
10. El portavoz o vocero debe estar siempre ubicado y disponible.

- Decálogo de lo que todo buen vocero debe evitar.

### **EL VOCERO FRACASADO**

1. Hacer declaraciones públicas sin conocer la situación o sin tener una estrategia.
2. Hacer declaraciones sin el conocimiento o la autorización del presidente del Comité de Gestión y Comunicación de Crisis.
3. Comunicar deliberadamente datos erróneos o cifras contradictorias, así como difundir información crucial sin confirmar.
4. Minimizar el acontecimiento, escondiendo datos fundamentales.
5. Cambiar constantemente la información, prometer imposibles o poner fechas límite para concluir algo.
6. Dar información únicamente a los medios “amigos”.
7. Mostrarse incompetente, sin control, desinteresado y arrogante.
8. Ser insensible a las implicaciones emocionales de las víctimas.
9. Dar información “off the record”, comprometedoras o sin fundamento a periodistas o representantes de los afectados.
10. Tener en consideración sólo a los periodistas a la hora de comunicar, olvidando a las otras audiencias clave.

- - - -

Si se ha construido un buen mensaje, pero no se tiene a quién transmitirlo, el trabajo es inútil. De ahí la importancia de que los directorios se encuentren actualizados y se elaboren con la mayor cantidad posible de información de cada uno de los contactos que en los momentos de crisis son considerados necesarios.

## Capítulo 8

### Directorios

Tener un directorio es contar con una excelente herramienta para contactar a los actores directa o indirectamente involucrados en la crisis, pero tenerlo actualizado es ganarle tiempo a la atención que debe darse a la crisis.

¿Cómo se pretende ser eficiente si no se está en posibilidad de llamar en pocos minutos a todos los miembros del Comité de Gestión y Comunicación de Crisis? ¿Cómo citar a una conferencia de prensa si los datos de los periodistas son viejos y obsoletos? La única respuesta es actualizar cotidianamente la información que contienen los directorios.

- - - -

Defino directorio como un documento guía donde figuran las personas pertenecientes a determinados grupos por sus funciones o conocimientos, y contiene diversos datos de ellas, como cargo, especialidad, teléfonos, dirección domiciliaria y electrónica. Es una lista de archivos, ficheros o programas impresos o almacenados en la memoria de una computadora.

Por su naturaleza y por la necesidad de interacción en una crisis, los directorios se constituyen en materiales indispensables para localizar no sólo a los miembros del CGCC, sino también a quienes serán el soporte del mismo, a los accionistas, los abogados y a otras autoridades que nos ayudarán a resolver la crisis.

Por supuesto que también son necesarias las direcciones, teléfonos fijos y celulares, correos electrónicos y páginas web de periódicos, revistas, agencias de noticias, noticiarios de televisión y radio (locales, nacionales y extranjeros). Especialmente tener ubicados a quienes integran la llamada “fuente” de reporteros que cotidianamente cubren nuestras actividades. Así como los líderes de opinión (columnistas, articulistas, conductores) y a los aliados, quienes deben estar siempre ubicables.

Es necesario que los directorios estén al día tanto en la información oficial como particular, de lo contrario no cumplirán su objetivo y nos reclamarán tiempo para actualizarlos, tiempo que siendo vital, se resta a la atención de debe darse a los personajes involucrados en la atención de la crisis.

El directorio debe presentar nombre y cargo del funcionario o representante de la institución u organización, dirección de oficina y particular, números telefónicos de oficina, particular y celular, fax y correo electrónico.

Es recomendable incluir una pequeña semblanza que contenga datos relevantes tales como contactos personales, aliados, grupo(s) al que pertenece, habilidades, tiempo en la institución, etc. Es decir información que permita escoger a quienes pueden ser útiles conforme se vaya presentando la crisis.

- - - -

Si bien los directorios actualizados permiten actuar rápidamente para atender la crisis, la bitácora, que se analiza en el siguiente capítulo, es la memoria de cómo se va atendiendo, qué respuestas se han dado y cómo se han resuelto diversas situaciones. Ambos elementos son indispensables para dar buena atención a una crisis.

## Capítulo 9

### Bitácora

Evaluar el trabajo, corregir errores, conocer fortalezas y debilidades para hacer los cambios que se requieran es tarea primordial que deberá realizar el Comité de Gestión y Comunicación en Crisis, y la bitácora es la mejor herramienta para lograr este trabajo. La bitácora debe construirse paso a paso, porque si se construye con deficiencia, se está destinado a repetir los desaciertos.

La elaboración de la bitácora debe hacerla una persona que esté en contacto directo con los miembros del comité y que siga paso a paso en tiempo real, las acciones que se realizan para resolver la crisis. La información que se asiente en la bitácora debe ser cierta y detallada, con el fin de que con las futuras observaciones se resuelvan los contratiempos o las acciones mal tomadas. Este capítulo habla del tema.

- - - -

Una bitácora es un registro cronológico de los sucesos, de las respuestas dadas y del resultado de las mismas durante el día o tiempo que dura una resolución, lo que permitirá medir los tiempos reales y evaluar las acciones que se han realizado para enfrentar la crisis. Corregir errores, cambiar estrategias o sustituir integrantes del comité, son acciones que permite realizar una buena bitácora.

La bitácora deberá contener el seguimiento de cada una de las fases en la resolución de la crisis, marcadas con tiempos específicos y actividades determinadas con relación a la intervención de funcionarios y su coordinación. Es importante escribir la descripción de sus intervenciones y las acciones realizadas por los responsables de comunicación social, así como el manejo de información, materiales difundidos y la relación con los medios de comunicación.

Lo anterior, con el propósito de evaluar la actuación del comité y hacer los cambios necesarios en el Manual de Gestión y Comunicación de Crisis y fortalecer así el trabajo de solución de conflictos.

Un reporte de todos los resultados al finalizar la crisis, permite a una organización determinar la eficiencia de sus sistemas de gestión, de esta forma la institución podrá:

- Conocer fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas dentro y fuera de la institución.
- Determinar capacidades y necesidades de los miembros del comité.
- Actualizar el sistema de prevención y manejo de crisis.
- Establecer nuevas normas de relación, comportamiento y atención tanto antes, durante y después de una situación crítica.
- Tomar decisiones acerca del funcionamiento de la institución.
- Conocer cómo percibió la opinión pública la crisis y cómo recibió la solución que se dio.

- - - -

La bitácora y el apéndice son dos herramientas esenciales para el Manual de Gestión y Comunicación de Crisis, mientras una contiene las acciones que se han realizado para enfrentar y resolver la crisis, el apéndice señala los lineamientos a seguir en situaciones específicas.

## Capítulo 10

### Apéndice

Activar y desactivar la atención a la crisis, límites de acción y de responsabilidad, delegación de autoridad y de funciones, recolección y difusión de la información confidencial, son lineamientos que se señalan en este capítulo, cuyo objetivo es explicar la actuación que los miembros del CGCC deben dar a situaciones específicas.

- - - -

Para garantizar su efectividad el Manual de Gestión y Comunicación de Crisis debe contener un apéndice con las siguientes normas y líneas de acción:

#### **10. 1. Procedimiento de ¿cómo se activa y bajo qué circunstancias se desactiva el estado de crisis?**

Una vez establecida la tipología de las crisis que pueden afectar a la institución es necesario que cada miembro del comité evalúe las alteraciones al funcionamiento normal de la institución y comunicarlo de inmediato a la totalidad del comité, para activar los mecanismos de respuesta. Es obvio que a pesar de las medidas preventivas pueden presentarse acontecimientos fuera de control.

Al momento de ser detectada cualquier disfunción o irregularidad, debe activarse un esquema de comunicación interna que servirá de flujo para los integrantes del comité y los equipos de soporte establecidos.

La comunicación fluida bajo parámetros establecidos permitirá a los involucrados dar respuesta a las diversas necesidades que reclama la crisis. Es decir que paralelamente se deben atender las demandas de las víctimas, de los involucrados, de los adversarios, de las autoridades y de los medios de comunicación.

La situación crítica se desactiva cuando se ha restablecido el curso normal de las actividades. Es claro que las consecuencias de la crisis impedirán el restablecimiento inmediato, pues dependiendo del éxito de la gestión la etapa de postcrisis puede reducirse en tiempo.

## **10. 2. Reglas de límites de acción y responsabilidad de cada miembro del comité.**

Del eficiente desempeño de los miembros del comité dependerá la buena gestión de la crisis, por eso la clara responsabilidad y la delimitación del ámbito de competencia contribuirá a no duplicar funciones y hacer más eficientes los recursos humanos, materiales y financieros.

Es importante mostrar cohesión en la emisión de los contenidos del mensaje institucional, en tanto los representantes de los medios podrían percibir alguna contradicción.

El presidente del CGCC, máxima autoridad, tiene la responsabilidad de establecer la orientación del mensaje institucional. Actúa como titular y vocero institucional natural.

El coordinador del Comité de Gestión y Comunicación de Crisis tendrá mayor responsabilidad en la toma de decisiones concernientes a la comunicación del mensaje. Debe ser el responsable del diseño del plan de comunicación de contingencia, además de representar el soporte principal del presidente en materia de información y asesoría de medios.

Se desempeñará también como vocero institucional, además de coordinar los esfuerzos del comité, la elaboración de materiales de difusión y la relación con los medios de difusión.

El responsable deberá instruir en el manejo de la estrategia de comunicación de la crisis al presidente, coordinador y al responsable en

sitio, para que intervengan con mayor conocimiento de la expectativa social a los cuestionamientos de los medios de comunicación.

Titular área crítica. Debe generar alianzas para el manejo del mensaje institucional, además de representar un apoyo para el presidente y el coordinador en la realización de la estrategia para solucionar la crisis, proporcionando información técnica. Puede actuar como vocero potencial.

Titular área crítica. Debe generar un intercambio de información técnica y táctica de los asuntos que pueden provocar crisis para su resolución. Representa un soporte al presidente y al coordinador en la implementación de la estrategia de solución de crisis. Funge como representante y vocero potencial.

Titular área crítica y vocero potencial. Proporciona información táctica, técnica y pericial, es el apoyo del presidente, coordinador y titular área crítica para elaborar la estrategia de solución.

Titular área crítica y vocero aliado. Es importante como primer enlace con la contingencia, por lo que su participación es fundamental para recopilar información táctica y técnica. En algunos casos puede llegar a actuar como vocero aliado.

Responsable área crítica en sitio. Se encarga de proporcionar información táctica. Es importante su participación cuando se efectúa una intervención en el sitio del conflicto.

Responsable de comunicación social en sitio. Es indispensable la colaboración con el coordinador del comité ya que ciertos aspectos de la información para la resolución de crisis van a fluir de su equipo de trabajo y del lugar donde se encuentra.

Responsable área crítica en sitio. Enlace con los titulares para fines de manejo de información estratégica con los medios de comunicación.

### **10. 3. Procedimiento de delegación de autoridad en caso de que un miembro del comité no esté presente o esté impedido para actuar normalmente.**

Es común que algún miembro del CGCC no esté presente en el momento de la crisis, de ahí la necesidad de prever las ausencias y capacitar al subalterno o persona designada en las responsabilidades que nos han sido designadas. Es importante que tanto el titular como el suplente, por llamarlo así, puedan ser localizados de inmediato para que esté presente alguno de los dos.

Ambos deben tener un canal de comunicación directo y el conocimiento de la actuación del comité y del equipo de apoyo directo.

- En ausencia del presidente, el vicepresidente u otro titular designado será el facultado para tomar decisiones de cualquier ámbito dentro del proceso en la resolución de la crisis.
- Si el coordinador o titular de comunicación social estuviese ausente, sus funciones podrían recaer en el subdirector o funcionario designado de comunicación social, quien trabajará en coordinación con el titular de área crítica o el responsable en sitio.
- En ausencia del titular de área crítica se contará con la intervención del responsable de área crítica o funcionario designado que conozca y tenga experiencia en el área.
- Ante una posible ausencia del responsable en sitio, el funcionario designado podría cubrir sus funciones en coordinación con el titular de comunicación social y con el responsable en sitio.
- Los titulares de áreas críticas podría apoyarse en el responsable de sitio y viceversa.

#### **10. 4. Reglas de recolección de información confidencial.**

El titular y el coordinador del comité de gestión de crisis deberán recolectar y concentrar la información confidencial o sensible que se encuentra en poder de otras áreas. No olvidar que los secretos sólo se guardan cuando los intereses de quienes están enterados son los mismos.

De ahí que sea importante evaluar su difusión, porque los adversarios y los medios de comunicación estarán a la caza de material inédito y harán lo posible para conseguirlo.

Es conveniente -por sus características- que la información confidencial sea conocida por el menor número de personas y sólo cuando sea absolutamente indispensable.

Se deberá también contar con medios que aseguren su resguardo, clasificación e identificación, ya que debe evitarse cualquier filtración a los medios de comunicación. El coordinador deberá instruir a un colaborador de su entera confianza en la elaboración de los reportes y materiales con contenidos reservados.

#### **10. 5. Reglas de difusión de información confidencial.**

El presidente y coordinador del comité de gestión y comunicación de crisis deberán establecer los criterios de difusión de la información que se deberá abordar tanto al interior del CGCC, como hacia las audiencias externas a fin de evitar errores que pudieran colocar a la institución en una situación de riesgo por un manejo inapropiado de las informaciones.

Dichos contenidos deberán ser previamente analizados en todas sus implicaciones, especialmente en las legales, a fin de evitar cualquier alteración en el curso de las funciones. La información confidencial que no

sea utilizada deberá ser resguardada bajo los criterios expuestos en el punto anterior.

#### **10. 6. Reglas de elaboración, conducción y difusión del contenido de la bitácora.**

- **Elaboración.** El Comité de Gestión y Comunicación de Crisis debe nombrar un responsable para elaborar la bitácora, documento que podría ser realizado por personal de confianza del coordinador, en un formato diseñado con antelación que permita dar seguimiento a las actividades relevantes para resolver la crisis. La bitácora debe mantener su confidencialidad.
- **Conducción.** El formato de la bitácora debe ser dinámico y permitir al comité de crisis realizar los ajustes correspondientes, así como evaluar el funcionamiento y su actualización. El responsable debe estar capacitado para su manejo y seguimiento.
- **Difusión.** Establecer, en su caso, criterios para su difusión, pues previo acuerdo, algunos de los contenidos de la bitácora podrían ser de utilidad para evaluar el desarrollo del plan de contingencia en materia de comunicación. Sin embargo, es importante manejar su confidencialidad pues contiene información institucional sensible.

El apéndice nos permitirá conocer ¿cómo hemos gestionado la crisis?

- Errores al transmitir la situación a los miembros del comité y a los directivos de la institución.
- Homogeneidad en la emisión de la información.
- Sistema para devolver la confianza en los distintos públicos: internos, externos, usuarios activos y potenciales, opinión pública y medios de comunicación.

- - - -

Como se ha constatado el apéndice señala ciertos lineamientos que deben seguirse en determinadas circunstancias, como el manejo de la información confidencial o las suplencias. Es pertinente recordar también la necesidad de cumplir los lineamientos con el fin de no improvisar.

## Capítulo 11

### Consideraciones Finales

En este capítulo presento algunas consideraciones finales que permiten hacer un revisión (check list) de los elementos que deben conformar el Manual de Gestión y Comunicación de Crisis, examinarlos permitirá conocer el estado que guardan y actualizar aquellos que lo requieran.

- - - -

Es necesario hacer un repaso de los elementos del Manual de Gestión y Comunicación de Crisis para saber si algo se ha olvidado y no realizarlo en el momento que se está enfrentando la crisis.

#### 11.1. Revisando el Plan de Acción.

A través de preguntas el Plan de Acción debe ser revisado cotidianamente:

- Al establecer el Comité de Gestión y Comunicación de Crisis:
  1. ¿Están todos los que deben estar?
  2. ¿Cuántas personas se requieren para apoyar a los titulares de las diferentes áreas?
  3. ¿Quién es el responsable de tomar las decisiones y definir qué información se dará a conocer?
  4. ¿Quiénes deben ser informados del desarrollo de la crisis?
  5. ¿Quién debe estar en contacto con las audiencias internas?
  6. ¿Quién es el responsable de atender a las audiencias externas?

- Al revisar los riesgos de la institución en sus diversas áreas:
  1. ¿Se han revisado las áreas vulnerables?
  2. ¿Cómo responder en caso de que algo esté mal en alguna área?
  3. ¿Cómo se determina que hay un área en riesgo?
  
- Al designar un vocero oficial:
  1. ¿Tiene la confianza y el apoyo del máximo directivo de la institución?
  2. ¿Es el vocero disciplinado e informado?
  3. ¿Está el vocero preparado para responder todas las interrogantes que le hagan los representantes de los medios de comunicación?
  4. ¿El vocero tiene un buen manejo y una buena relación con los medios de comunicación?
  5. ¿Quién pudiera suplirlo en caso de que él esté indispuesto?
  6. ¿Están los medios enterados de lo que está haciendo la institución para solventar la crisis?
  7. ¿Ha preparado información para entregar a los medios de comunicación?
  
- Al elaborar y revisar los directorios:
  1. ¿Qué datos debe incluir un directorio y cuántos deben elaborarse?
  2. ¿Están los directorios actualizados y con la información completa?
  3. ¿Sabe a dónde llamar si la crisis surge en medio de la noche?
  4. ¿Los medios de comunicación están enterados o deben convocarse?
  5. ¿Cómo comunicar el hecho a los integrantes de la institución?
  6. ¿Quién va a contactar a las autoridades locales y federales en caso de ser necesario?

- Al desarrollo de la crisis:

Elaborar detalladamente los peores escenarios. Es conveniente una reunión del Comité de Gestión y Comunicación de Crisis para explorar varias facetas de cada escenario:

1. En caso de que estalle la crisis ¿será inmediatamente del conocimiento del público?
2. ¿Qué daño puede hacer la crisis a la institución, a sus funcionarios, a sus inversionistas y a sus usuarios?
3. ¿Cuáles son las responsabilidades legales?
4. ¿Cuál es su obligación o deber moral para con las víctimas, los usuarios y la opinión pública.

- Al determinar cuándo responder a la crisis:

1. ¿Qué información puede y debe dar a conocer?
2. ¿Hay alguna razón para que la información no sea dada a conocer inmediatamente?
3. ¿Qué información pueden dar a conocer las víctimas?
4. ¿Qué problemas pueden crearse sino se realizan acciones inmediatas?

- Al decidir cuándo y cómo responder efectivamente a la crisis:

1. ¿Se tiene toda la información?
2. ¿Habría que dar inmediatamente una conferencia de prensa?
3. ¿Debería ser la conferencia en las instalaciones de la institución o en un lugar neutral?
4. ¿Es mejor emitir un comunicado de prensa?
5. ¿Qué debe decir?

- Al monitorear la cobertura de los medios de comunicación:
  1. ¿Los medios de comunicación han sido imparciales al publicar los hechos?
  2. ¿Las historias publicadas han difundido el punto de vista de la institución?
  3. ¿Las notas periodísticas están informando de lo que está haciendo la institución para resolver la crisis de la misma manera en que difundieron la crisis?
  
- Al monitorear cómo la opinión pública ha reaccionado a la crisis:
  1. ¿Se ha perdido la confianza en la institución?
  2. ¿Cómo reaccionan los usuarios?
  3. ¿Cómo reaccionan los funcionarios o directivos?
  4. ¿Qué hacer para disminuir los riesgos?
  5. ¿Cómo reacciona la autoridad local, puede ser un ente antagónico?

### **11. 2. Después de la Crisis.**

Mantener contacto con los medios de comunicación, especialmente con los reporteros que cubrieron la crisis:

1. ¿Es necesario actualizar a los reporteros de cómo va la institución?
2. ¿Es necesario reportar las noticias favorables?
3. ¿Qué necesitamos para recuperar la confianza de la opinión pública?

- Al realizar la evaluación con el Comité de Gestión y Comunicación de Crisis, determinar qué factores de la crisis estuvieron bajo control, cuáles no fueron controlados y qué debe hacerse para tener un mayor control:
  1. ¿Qué debe hacerse para prevenir los malos resultados si vuelve a ocurrir una crisis?
  2. ¿Cómo evaluar aciertos y desaciertos?
  3. ¿Cómo hacer los cambios en el comité?
  
- Y evitar siempre:
  1. Quedarse paralizado. No hacer nada, esperar a que el tiempo resuelva o haga olvidar las cosas. Esperar que alguien resuelva por nosotros o que se realice un milagro.
  2. Culpar a los demás para intentar desviar la atención.
  3. Victimizar, con discursos o acciones, más a las víctimas.
  4. Pretender que la crisis desaparezca de golpe.
  
- No puede concebirse un sistema de manejo de crisis sin:
  1. Sistema de dirección y jerarquía vertical.
  2. Sistema de flujo y transparencia de la información, basados en la responsabilidad y en la rendición de cuentas.
  3. Hechos que sustenten la información.
  4. Voceros informados, hábiles y disciplinados.

Un sistema efectivo de manejo de crisis no es sólo una relación de supuestos acompañado de posibles acciones, es una estrategia para crear ventajas. Es indispensable contar con los recursos económicos, materiales y humanos preparados, así como con tiempo, pero sobre todo la convicción de que la mejor forma de atender una crisis es prevenirla mediante acciones programadas.

Un sistema de prevención y manejo de crisis debe estar en proceso de actualización y de atención por todas las áreas de la institución, especialmente las más informadas y vulnerables.

### **11. 3. Lo que no se debe olvidar en el trabajo del Comité de Gestión y Comunicación de Crisis.**

1. La relación del titular de la institución y del responsable de la comunicación social debe ser física e ideológicamente directa para no generar confusiones. Cabe recordar que si todos están pensando lo mismo, no están pensando demasiado.

Permitirá:

- Intercambio fluido de información privilegiada.
- Conocimiento directo de las decisiones a seguir.
- Mejores resultados en la comunicación.

Evitará:

- Confusiones o tergiversación de la información.
- Ruido o contaminación de la información.
- Lentitud en la toma de decisiones.

2. Considerar a todas las audiencias clave por separado, tanto en los escenarios de crisis como en las acciones para enfrentarnos...

Permitirá:

- Conocer, jerarquizar y tener canales abiertos con las audiencias clave.
- Establecer los mejores canales para las audiencias.
- No depender sólo de los medios de comunicación para dar a conocer la información institucional, y utilizar medios alternativos.

Evitará:

- Proporcionar información innecesaria.
- Saturar con datos a las diferentes audiencias.

3. Desarrollar una relación sólida, continúa y profesional con los medios de comunicación...

Permitirá:

- Tener canales abiertos de comunicación y difusión cuando surja una situación crítica.
- Actuar con credibilidad en la atención a la crisis.
- Generar aliados y multiplicadores de mensajes.

Evitará:

- Perder tiempo y esfuerzos en momentos extraordinarios.

4. Incorporar políticas de transparencia, honestidad y apertura en los mensajes clave...

Permitirá:

- Conocer, jerarquizar y tener canales abiertos con cada audiencia clave.
- Tener voceros secundarios preparados e informados con los conceptos base de la institución.
- Generar credibilidad.

Evitará:

- Que otras informaciones tengan mayor credibilidad.

5. Monitorear y analizar los asuntos críticos que pueden derivar en una crisis...

Permitirá:

- Anticipar los escenarios de riesgo.
- Tener mecanismos de solución.
- Desarrollar mejores mecanismos de respuesta.

Evitará:

- Que las crisis tomen desprevenidos a los actores.

Si llega la crisis se debe recordar:

- No gestionar nunca la crisis en solitario. La probabilidad de gestionar exitosamente una crisis sin ayuda de un comité y de especialistas es mínima.
- Convocar urgentemente al Comité de Gestión y Comunicación de Crisis. Todos los integrantes deben estar localizables las 24 horas del día. Es primordial establecer mecanismos para que la voz de alarma se difunda, dicho mecanismo debe incluir también qué hacer si la crisis estalla en horas inhábiles, para que los miembros puedan reunirse a la brevedad.

Es recomendable que los integrantes del comité tengan un suplente que asuma las funciones respectivas en caso de que el titular esté lejano al lugar de los hechos. Sin embargo no hay que perder el punto de que el avance de las comunicaciones permite comunicarse casi a cualquier parte del mundo casi instantáneamente.

- Mantener la serenidad y la mesura en las formas. Los impulsos y las improvisaciones son malas consejeras.
- Intentar ganar tiempo obteniendo la máxima información. Los primeros minutos son fundamentales. Tratemos de obtener la mayor información posible tanto interna como externamente. Debemos tener muy claro lo que realmente ocurrió y lo que se dice de la institución, incluso las mentiras y los rumores.
- Elaborar los primeros mensajes. Una vez que se han recabado la mayor información posible se deben elaborar los mensajes acordes a las circunstancias sin olvidar que las audiencias clave son el objetivo.
- Señalar que la prioridad es ayudar a las víctimas y resolver la crisis. El mostrar interés, pedir disculpas, ofrecer colaboración y ayuda es fundamental en el mensaje y en los hechos.
- Frecuentemente se aprende más de los errores que de los éxitos. Pero el proceso del aprendizaje sólo es efectivo si se determina qué errores se cometieron, por qué han sucedido y si se toman las medidas necesarias para evitar que se repitan en el futuro.
- Una vez que las crisis han pasado, los miembros del Comité de Gestión y Comunicación de Crisis deben revisar cómo se manejó, considerando las acciones llevadas a cabo, si había otra mejor forma de responder o si había más opciones. Si se presenta una crisis similar en el futuro qué se debe hacer.
- Vale la pena preguntar si las personas involucradas en atender la crisis fueron eficientes, si alguien faltó, si los mecanismos que se emplearon fueron suficientes y si finalmente se pudo o no controlar la crisis.

- Mientras el proceso interno de la respuesta de crisis es importante, el seguimiento exterior es crucial. Los medios de comunicación necesitan noticias actualizadas para conocer los progresos en la atención a la crisis y a sus víctimas. Cualquier buena noticia que resulte de la atención a la crisis es algo que se debe dar a conocer a todo el mundo, es cuando se debe dar una conferencia de prensa.

Las medidas que están aplicando para evitar que la crisis se repita es algo positivo para informarse que además hará que la institución muestre su preocupación, su responsabilidad social y que está al mando de la situación.

## 11. 4. Revisando los elementos para enfrentar la crisis.

### LOS SIETE PECADOS

- Esto no puede pasar aquí. Una crisis sucede en cualquier momento y le pasa a cualquiera que generalmente no está preparado para enfrentarla.
- Se va a olvidar. Lo que no se resuelve se repite, y tarde o temprano se recordará, especialmente por las víctimas y los medios de comunicación.
- El fin justifica los medios. Seremos juzgados por lo que hagamos para resolver la crisis.
- No es nuestra culpa. Debemos reconocer nuestros errores y responsabilidades.
- No tengo ningún comentario al respecto. No comunicar equivale a perder el control de la comunicación y a crear vacíos que siempre serán llenados y no de la mejor manera, ni a nuestro favor.
- Después atendemos la crisis interna. Una de las audiencias más importante y comúnmente olvidada, es la interna.
- Hay que decir algo... después investigamos. Antes de hacer una declaración se debe investigar, actuar y no especular o inventar.

## Referencias

- Baker Gail R. *Race and Reputation. Restoring image beyond the crisis* en el libro *Handbook of Public Relations*, Sage Publications en 2001 y compilado por R. Heath.
- Buendía Manuel. *Para un Manual de Comunicación Social*. Revista Mexicana de Comunicación No. 86. Abril-mayo 2004.
- Carreño Carlón José. El que pierde la batalla de la comunicación pierde la guerra, columna Agenda del Debate del periódico El Universal. Pág. 10. 18 de octubre de 2007. México, D. F.
- Elizalde H. Luciano. *Estrategias en las crisis públicas*. Ediciones La Crujía. Buenos Aires, Argentina. 2004.
- Hathleen Fearn Banks. *A Review of Some Best Practices*, en el libro *Handbook of Public Relations*, Sage Publications en 2001 y compilado por R. Heath.
- Lareanu Carlos. *Comunicación de Crisis: Aspectos claves y soluciones estratégicas*. Nuevas Estrategias de Comunicación para el S. XXI. Burson-Marsteller. Santiago de Compostela, España. 2003.
- Minc Alan. *La Borrachera Democrática. El Nuevo Poder de la Opinión Pública*. Ed. Temas de Hoy. España. 1995.

- Nosnick Abraham. *Comunicación Organizacional*. Ed. Trillas. México.1998.
  
- Ramírez López Jesús. *La comunicación social hoy o la pérdida del sentido institucional* (Conferencia). SIP. Nuevo León. Tamps. Enero 27, 2006.
  
- Rojas Orduña Octavio Issac. *La comunicación en momentos de crisis*. Universidad Complutense de Madrid. España. 2003.
  
- Schlosser, Julie. *Inspira luz a Calatrava* (entrevista a Santiago Calatrava). Periódico Reforma. Noviembre 16, 2006. México, D. F.