



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

Plan de comunicación externa en alertamiento sísmico para el
manejo de crisis en comunicación: caso de la empresa SkyAlert

TESINA
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN

PRESENTA
Manuel Ruelas Ochoa

ASESORA
Doctora Nedelia Antiga Trujillo



Ciudad Universitaria, Cd. Mx. 2016



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

Índice

Introducción.....	5
1. Comunicación organizacional.....	9
1.1 Definición de comunicación organizacional.....	9
1.2 Importancia de la comunicación organizacional.....	11
1.3 Tipos de comunicación organizacional	11
1.4 Cultura organizacional.....	15
2 Relaciones públicas	17
2.1 Antecedentes y definiciones de relaciones públicas.....	17
3 Crisis en comunicación	19
3.1 Definición de crisis	19
3.2 Tipos de crisis	25
3.2.1. Situaciones de crisis de comunicación reducida o escasa.....	25
3.2.2 Situaciones de crisis de alcance	26
3.3 Fases de una crisis.....	31
3.3.1 No-crisis.....	31
3.3.2 Pre crisis	32
3.3.3 Crisis	32
3.3.4 Post crisis.....	33
3.4 Principales modelos de gestión de crisis.....	34
3.4.1 Modelo onion de pauchant y Mitroff.....	34
3.4.2 Modelo de siete capas o Layered de Hurd.....	36
3.4.3 Modelo de relaciones públicas de crisis de Marra.....	36
3.4.4 Modelo de las 4 Rs de Heath.....	37
3.4.5 Modelo de objetivos de comunicación de Lukaszewski	38
3.4.6 Modelo de las relaciones continuas de Sturges, Carrel, Newsom y Barrera	38
3.4.7 Modelo de crisis evitables y no evitables de González Herrero.....	39
3.4.8 Factores mal atendidos en la etapa de no- crisis que detonan una.	40
3.5 Manual de gestión de comunicación y crisis.....	41
3.5.1 Crisis potenciales a los que está expuesta la organización	44
3.5.2 Protocolo de actuación ante la crisis.....	44
3.5.3 La investigación de los hechos:	45

3.5.4 Instrucciones para enviar los mensajes escritos	47
3.5.5 Listado de recomendaciones genéricas que deben considerarse en toda situación delicada o de crisis	47
3.5.6 Manejo de objeciones	47
3.5.7 Lista de contactos.....	48
3.5. 8 Algunos de los principios clave para la comunicación en situaciones de crisis	50
3.5.9 Anticipación.....	50
3.5.10 Agilidad.....	50
3.5.11 Calidad Informativa	50
3.5.12 Veracidad.....	51
3.5.13 Investigación	51
3.6 Ejemplo del efecto de la falsa alerta sísmica en medios de comunicación	54
3.6.1 Minutos y horas posteriores al suceso.....	54
3.6.2 Identificación de los públicos prioritarios en la situación de crisis.....	56
3.6.3 El personal o público interno	56
3.7 Instrumentos de comunicación.....	57
3.8 Comunicado oficial.....	58
3.8.1 Comunicado de prensa.....	59
3.8.2 Ejemplo de comunicado de prensa.....	59
3.8.3 Notas publicadas en medios de comunicación derivadas del lanzamiento de comunicado de prensa.....	61
3.8.4 Rueda de Prensa.....	68
3.8.5 Pizarrón de seguimiento	68
3.8.6 Web de Crisis.....	68
3.8.7 Blogs y redes sociales	69
3.9 Ejemplo del uso de las redes sociales como medio de comunicación inmediata ante una crisis en comunicación.	70
3.9.1 La construcción del mensaje	71
3.9.2 ¿Qué sucede cuando se da una afirmación y la contraparte la desmiente?	71
3.9.3 Ética en comunicación.....	72
3.9.4 A modo de conclusiones	74
4 SkyAlert de México. Caso de una crisis en comunicación.....	77
4.1 Antecedentes y formación de la empresa	77

4.1.2 En qué consiste el alertamiento sísmico.....	77
4.2 Caso de estudio de crisis en comunicación de la empresa SkyAlert.....	79
4.2.1 Organigrama SkyAlert	79
4.3 Departamento de comunicación.....	80
4.4 Desarrollo de crisis en comunicación.....	80
4.4.1 Análisis FODA	81
4.4.2 Acreditación de CIRES	82
4.5. Plan de comunicación para manejo de crisis	83
4.5.1 Detona la crisis	83
4.5.2 Activación de plan de comunicación para manejo de crisis.....	83
4.5.2.1 Etapa Uno	83
4.5.2.2 Etapa Dos.....	84
4.5.2.3 Etapa Tres.....	85
4.5.2.4 Etapa Cuatro.....	85
4.5.2.5 Etapa Cinco.....	88
4.5.2.6 Etapa Seis	88
4.5.2.7 Etapa Siete.....	88
4.6 Conclusiones.....	91
4.7 Fuentes de consulta	94

Introducción.

Esta investigación es producto del seminario de titulación generación número 39 del Centro de Educación Continua de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, y es el resultado de mi experiencia profesional trabajando en la empresa SkyAlert de México, empresa dedicada a la comercialización y desarrollo de dispositivos de alertamiento sísmico para la Ciudad de México, Estado de México y Puebla, consideradas zonas de alto riesgo sísmico.

El objetivo de esta investigación es la creación de un plan de comunicación externa para el manejo de crisis en comunicación, tomando como caso de estudio a la empresa SkyAlert de México, y basado en el modelo de Siete Capas o Layered de Hurd

Decidí hacer esta investigación por el valor que representa el desarrollar un plan de comunicación para anticipar una crisis en comunicación, considerando que las crisis al interior y exterior de las empresas son un elemento latente, sin embargo, durante mi experiencia profesional en ésta y otras empresas, pude constatar que la labor del comunicólogo está subestimada, por no ser considerado como una estrategia que de valor, o simplemente se cree que jamás se tendrá un crisis, por lo tanto, no es necesario destinar recursos o esfuerzos a desarrollar un plan de comunicación para anticipar dicho escenario.

La prevención como valor estratégico de las empresas no se encuentra arraigada a la cultura organizacional, es hasta que una crisis detona cuando se plantea el desarrollo de un plan de comunicación para contener, disipar o confrontar el problema, situación que sin las herramientas de comunicación adecuadas puede agravar el problema, y dar pie a estrategias mal fundamentadas, erráticas o reactivas.

Durante el desarrollo de esta investigación quedó de manifiesto que un plan de comunicación externa para el manejo de crisis, es fundamental para cualquier empresa o institución, el no considerar su desarrollo es un error que tiene consecuencias graves en el detrimento de la marca, credibilidad, reputación e inclusive, puede terminar con el negocio.

Para poder definir una estrategia se hizo un análisis de los diferentes componentes de un plan de comunicación, iniciando por la comunicación organizacional, las relaciones públicas y finalmente la instrumentación del plan de comunicación, entendiendo los diferentes tipos de crisis que determinan las acciones y estrategias a implementar.

Un plan de comunicación bien instrumentado incluye a las relaciones públicas como un recurso con grandes ventajas para comunicarse con las diferentes audiencias clave, es decir, qué se quiere comunicar y a quién se le quiere comunicar.

Algunos de los ejemplos citados demuestran como el plan de comunicación y las relaciones públicas externa son una valiosa herramienta de análisis y representan la oportunidad para identificar los servicios, postura ideológica, mensajes y características de una empresa a audiencias externas consideradas clave, esto con la finalidad de pre condicionar el mercado, generar reputación y lograr el posicionamiento de marca.

Sin embargo, el plan de comunicación como estrategia rara vez forma parte de la agenda de las empresas, el plan de comunicación externo por lo general no contempla la posibilidad de crisis como una constante que puede ser identificada a través de la metodología FODA, por lo general (sin que esto se considere una afirmación) las acciones son a corto y mediano plazo, y están dirigidos a cumplir con los objetivos comerciales de la empresa.

Algunas de las preguntas de investigación que se responden en esta investigación son: ¿Cómo afrontar una crisis en comunicación externa y establecer el plan de comunicación para una empresa de alertamiento sísmico? y por otra, ¿cómo desarrollar el plan de comunicación externa con principios teórico- metodológicos?

Cuando se habla de crisis en comunicación, nos estamos refiriendo a una serie de sucesos en el tiempo que no fueron atendidos oportunamente y derivan en una crisis. Un plan de comunicación externo diseñado para prevenir y enfrentar adecuadamente un crisis, es necesario como parte del plan de comunicación

general de las empresas, este plan deberá de estar dirigido a audiencias externas y por otro lado a las audiencias internas como parte de la cultura organizacional, principalmente de los tomadores de decisiones (Dirección y Gerencias) esclareciendo la importancia de las relaciones públicas en la estrategia general de la empresa.

El enriquecimiento de la cultura laboral al interior y exterior de las empresas mantienen ambientes de alta competencia comercial, y canales de comunicación expeditos como redes sociales, que hacen que la comunicación tenga mayor impacto en un menor tiempo; es por eso que, el comunicólogo tiene la responsabilidad de establecer las estrategias preventivas y correctivas ante un factor de crisis en comunicación empezando por el personal interno.

Como resultado de la práctica diaria y construcción de los procesos de comunicación en SkyAlert, se valoró la necesidad de cambiar el rol tradicional del departamento de comunicación que constantemente se confunde con el de mercadotecnia, partiendo de que tienen actividades donde convergen y se complementan, pero tienen fines distintos, de esa forma, se pudo contestar a una de las hipótesis de esta investigación que es: Si el plan de comunicación externa establece y transmite claramente los objetivos de comunicación, entonces la empresa estará en posibilidad de afrontar una crisis en comunicación externa, minimizando el impacto en la empresa de alertamiento sísmico SkyAlert.

Una de las primeras estrategias utilizadas para determinar cuál era el contexto real de la empresa fue el desarrollo de un análisis FODA, parte fundamental para definir las amenazas latentes de la empresa, y eje rector del plan de comunicación.

De los cuales derivan los siguientes capítulos.

Capítulo uno. Comunicación Organizacional: Retoma conceptos y teorías de comunicación organizacional, sitúa en una dimensión estratégica el papel de la comunicación para mejorar la productividad, enriquecer la fluidez de los mensajes

clave incluyendo la filosofía y valores de la misma y por supuesto, apoyar en momentos de crisis.

Capítulo dos. *Relaciones públicas:* en este capítulo se analizan algunas definiciones y antecedentes de las relaciones públicas y su aplicación dentro del plan de comunicación, este contexto es un componente indispensable al momento de enfrentar una crisis, si bien muchas de las actividades de comunicación externa toman como modelo a las relaciones públicas, fue también tema de análisis el papel que juegan las nuevas tecnologías en el proceso de comunicación, principalmente las redes sociales en el caso de estudio de SkyAlert.

Capítulo tres. *Crisis en comunicación:* uno de los ejes principales que se desarrollaron en este capítulo es destacar que las crisis tienen un cierto grado de predictibilidad, lo que significa que pueden ser prevenidas y estructuradas dentro de un plan de comunicación, este plan es resultado de la aplicación de técnicas, herramientas, metodologías y creatividad dentro de la comunicación, es el resultado que dará las bases para sortear una crisis en comunicación, tomando en cuenta las características únicas que definen a cada empresa.

Capítulo cuatro. *SkyAlert de México. Caso de una crisis en comunicación:* En este capítulo se vierte la experiencia profesional obtenida en los últimos tres años (2012 a 2015) donde la empresa SkyAlert enfrentó una crisis en comunicación externa producto de la activación en falso de la alerta sísmico para la ciudad de México, Estado de México y Puebla.

Finalmente las conclusiones. De esta investigación quedará de manifiesto que las crisis son sucesos que se salen del orden previsto, pero que su naturaleza puede ser analizada y por ende anticipada hasta cierto punto, lo cual brinda los elementos para el desarrollo del plan de comunicación para atenderlas, pero también a modo de reflexión, se pretende dignificar el papel del comunicólogo como estratega dentro de las empresas, y no con el estereotipo actual donde se le ve como corrector de estilo o generador de contenidos.

1. Comunicación organizacional

1.1 Definición de comunicación organizacional

Para propósitos de esta investigación, es importante hacer una definición de conceptos que se relacionan entre sí, pero que tienen sus particularidades y propósitos claramente definidos, de tal forma que la comunicación y el papel del profesional de la comunicación se debe de centrar en poder establecer el tipo o modelo de comunicación más adecuados que cumplan con los objetivos institucionales en materia de comunicación.

De esa manera, partiremos por definir qué es la comunicación organizacional y sus distintos componentes, mismos que sirven como ejes en el desarrollo del plan de comunicación interna para el manejo de crisis en comunicación.

Primeramente, la comunicación cuando se aplica en las organizaciones sin importar su tamaño o campo es denominada comunicación organizacional. Esta comunicación se da como parte de la interacción y procesos para establecer acciones, en consecuencia, no es posible imaginar una organización sin comunicación, sin embargo, la comunicación organizacional implica el desarrollo de canales adecuados, mensajes clave que estén alineados a los objetivos generales de identidad corporativa, valores y ética profesional, así como la constante adecuación de los mismos.

En el caso de la empresa SkyAlert de México, al ingresar a laborar en el año 2012 como responsable de la Dirección Comercial, me percaté de la ausencia de una figura rectora de comunicación interna, no existía un área de comunicación, e informalmente la comunicación se establecía por correos electrónicos, mecanismos verbales como juntas e inclusive pláticas de pasillo o reuniones informales sin agenda previa, donde se tomaban decisiones al momento sin establecer acuerdos o alcances con otras áreas.

Esto originó que a la par de las actividades comerciales a mi cargo, también iniciara actividades propias de comunicación social con acciones básicas pero fundamentales para la empresa, como la creación de un plan de comunicación

que tuviera como objetivo ayudar al área comercial a facilitar ventas y generar reputación y posicionamiento de marca.

Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional, al igual que cualquier aspecto de la comunicación, cambia constantemente y se adapta a las necesidades y fines comunes de una organización. En esta investigación se citan algunas definiciones de comunicación pero es importante destacar que en su conjunto, son una guía básica que el comunicólogo irá transformando a lo largo del tiempo, y lo que funciona en una empresa, no siempre es el camino más adecuado para otra, el profesional de la comunicación irá adecuando estas definiciones a su tiempo, espacio y necesidades intra y extra comunicación.

De esta manera la comunicación organizacional “es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”¹, Según Gary Kreps, la comunicación organizacional “es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella”²

La comunicación organizacional es también un conjunto de actividades y técnicas que tienen como objetivo facilitar y agilizar el flujo de mensajes claves que se dan entre los miembros de una organización, o entre la organización y su medio; considerando “medio” a toda entidad o individuos que directa o indirectamente se ven afectados, o que tiene injerencia en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización. Para lograrlo, existen técnicas y metodologías que serán necesarias aplicar a partir de un diagnóstico, ya que es un error común de las organizaciones a partir de la percepción de los tomadores de decisiones (directivos y gerentes), ejecuten acciones sin considerar que el campo natural corresponde a los profesionales en comunicación.

¹ C. Fernandez , “*La Comunicación en las organizaciones*”. México, Editorial Trillas, 1999, pp.45

² Gary Kreps, “*Organizational communications theory and practice*”, Estados Unidos, Editorial The alpine press, 1986.

1.2 Importancia de la comunicación organizacional

La importancia de la comunicación organizacional radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial, además involucra a todos los individuos sin excepción, y se convierte en el eje rector de acciones presentes y futuras dirigidas a desarrollar una comunicación eficaz.

Sin el desarrollo de la comunicación organizacional es imposible integrar las funciones administrativas. Por ejemplo, los objetivos generales de la empresa se comunican a las diferentes estructuras organizacionales para generar las acciones de cambio, objetivos generales y particulares, así como los procesos que se involucran en su ejecución, evaluación y capacitación de los gerentes para que desempeñen sus funciones en esta estructura. Sin una clara exposición de los mensajes claves de la organización, los responsables de ejecutar las acciones se ven confundidos o dispersos por no entender qué y el por qué se hace lo que se hace.

1.3 Tipos de comunicación organizacional

Existen dos tipos básicos de comunicación, la interna y la externa:

La interna tiene que ver con toda la comunicación que afecta al interior de una organización y cuyos mensajes están dirigidos únicamente para ser atendidos y dispersados a lo largo de la empresa sin fines de exposición externa, inclusive el tono de dicha información puede ser clasificada como “confidencial” y de uso exclusivo para sus receptores sin fines de divulgación por ningún medio.

Si bien la comunicación interna expone a los trabajadores a mensajes que desean ser difundidos y asimilados por toda la organización, también existen niveles de comunicación que solo competen a ciertos miembros cuyas funciones requieren de información privilegiada o confidencial para poder tomar decisiones.

“Comunicación interna se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que

los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”³.

La comunicación interna, está dirigida únicamente al personal interno y los programas se orientan primeramente al organigrama con mayor jerarquía para que este pase a subordinados y empleados en general, siempre tomando en cuenta que todos los miembros de la organización deben de estar contemplados sin excepción.

Se habla de comunicación Externa: cuando se dirigen a los diferentes públicos fuera de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, socios comerciales, otras instituciones, influenciadores, líderes de opinión, etc.). “Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios”⁴.

- **Comunicación descendente**

Para propósitos de esta investigación centraremos la comunicación en el marco propuesto por “Katz y Kahan donde se describe la direccionalidad de la comunicación organizacional descrita de la siguiente forma”⁵

Comunicación descendente es la que se genera en los niveles más altos del organigrama y desciende hasta los niveles más básicos de operación, y son básicamente de cinco tipos:

- 1 Instrucciones de trabajo (qué hacer y cómo hacerlo)
- 2 Explicación razonada del trabajo (Por qué se está haciendo o para qué)
- 3 Información sobre procedimientos y prácticas organizacionales (incluye mejores prácticas, metodologías, certificaciones, consultoría)
- 4 Retroalimentación al subordinado respecto a la ejecución (métricas de desempeño y corrección de la estrategia)

³ C. Fernandez , *La Comunicación en las organizaciones*. México, Editorial Trillas, 1999, pp.56

⁴ Idem, p. 57

⁵ Katz y Kahan, *Psicología social de las organizaciones*. México 1990, Editorial NAMA, pp. 117-124

5 Información de carácter ideológico para iniciar la noción de una misión por cumplir (motivación, reconocimiento, misión y valores institucionales)

- **Comunicación ascendente.**

Fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos. En este tipo de comunicación se hace uso de canales de comunicación indirectos como buzones de sugerencias, reuniones de grupo, encuestas y evaluaciones periódicas, así como protocolos definidos para presentar quejas y/o sugerencias.

- **Comunicación horizontal.**

Es la comunicación que comúnmente se da en relación con otras áreas afines, o con aquellas áreas que otorgan internamente servicio otras áreas, por ejemplo: la coordinación de marketing trabaja en estrecha relación con el departamento de ventas y estos a su vez, establecen comunicación con el área de finanzas y contabilidad, misma que reporta a dirección general y esta a su vez a la junta de consejo y accionistas etc.

- **Comunicación diagonal.**

Es la que cruza distintas funciones y niveles de una organización y es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de los demás canales de comunicación.

- **El rumor como canal informal de comunicación.** El rumor es una idea no comprobada que circula en una organización o en el entorno de la misma. Es un poderoso medio de comunicación que utiliza todos los canales establecidos y lo podemos clasificar en cuatro.

- **Ilusiones o deseos:** Son los más positivos y sirven para estimular la creatividad de otras personas. Aunque su tono es positivo, expresan lo que preocupa a los empleados.

- **El rumor "metemiedos":** Obedece a los temores y ansiedades de los empleados, provocando una incomodidad general entre los trabajadores. En este caso los empleados expresan oralmente sus temores a otros empleados, siendo a veces perjudiciales (como posibles despidos).
- **Rumor cicatero:** Es el más agresivo y perjudicial, ya que divide a los grupos y acaban con cualquier sentimiento de lealtad. Suelen obedecer al odio o a la intención de atacar a otra persona, creando enfrentamientos. Tienden también a desprestigiar a una empresa o a una persona afectando negativamente su reputación.

En el caso de SkyAlert, este tipo de rumor era el más prevalente a lo largo de la organización, las malas condiciones laborales, salarios incompetentes, falta de recursos y herramientas para desarrollar funciones y constante amenazas de despidos, crearon un ambiente de hermetismo y descontento generalizado que no favorecía el buen clima organizacional, y por ende de comunicación interna.

- **Rumor estimulante:** Son los que tratan de adelantarse a los hechos y suelen darse cuando los empleados llevan mucho tiempo esperando alguna noticia.

Derivado de este diagnóstico y como parte de mi experiencia profesional, es recomendable que la directiva de toda empresa le otorgue la importancia que se merece a los chismes y rumores que circulan dentro de la misma; ya que estos están firmemente arraigados en la vida de toda organización, y para muchos dirigentes, los rumores suponen la oportunidad de lanzar una serie de globos sonda (por ejemplo, con respecto a una plan o ciertas políticas que piensan llevar a la práctica) para recibir información inmediata sobre las reacciones de sus subordinados. En resumen, los rumores no sólo son dañinos, también pueden cumplir una función útil, incluso saludable, en una organización.

La labor del comunicólogo estará ligada a dirigir y estructurar los canales y objetivos para que esa comunicación circulante en todos los niveles, tenga una

estructura y objetivo, y principalmente poder anticipar y detectar fuentes de una posible crisis.

1.4 Cultura organizacional

Toda organización sin importar su tamaño o razón social, ya sea comercial, social, de gobierno, privada o pública, organización no gubernamental (ONG), asociación, club, etc. tiene su propia cultura que la identifica, la define, caracteriza, la diferencia y le da imagen propia.

Esta cultura es el eje rector de la filosofía, valores y conducta moral de los miembros que la integran, define un propósito al interior y una identidad hacia el exterior, es el rasgo de identidad corporativa que perdura y se enriquece con el paso de los años.

Ahora bien, la cultura organizacional constituye uno de los componentes coyunturales de identidad de la empresa, la forma en la que el trabajador percibe su ambiente laboral es a menudo, un reflejo de los esfuerzos que se están generando en el ámbito comunicacional.

La opinión del trabajador goza de alta credibilidad ya que es él quien vive el día a día la realidad laboral, y el entorno determina sus niveles de motivación o identidad con la empresa, este factor resulta ser de gran importancia en el caso de la empresa SkyAlert, ya que en las primeras etapas de una crisis es indispensable comunicar al interior de la empresa lo que está sucediendo, considerando que la información o rumores hacia el exterior se puede filtrar voluntaria o involuntariamente por los trabajadores de la empresa.

El clima organizacional no solo se percibe de manera personal, sino que se puede y debe medir cuando los comportamientos internos no corresponden con los objetivos de comunicación externa, un ejemplo claro sucedió en el año 2013 cuando se rechazó una campaña interna que buscaba vincular la marca SkyAlert con una campaña que buscaba vincular la seguridad en el trabajo, sin embargo esta campaña fue rápidamente rechazada por los empleados que manifestaron su rechazo e incongruencia, ya que las oficinas no contaban con alerta sísmica, ni

existían facilidades para que los empleados pudieran adquirir equipos para sus hogares. En este caso no existía congruencia entre la cultura organizacional y las acciones internas para salvaguardar la integridad física de los trabajadores de SkyAlert.

Como parte de mi experiencia profesional y considerando que esta tesina será un vehículo de consulta para futuros comunicólogos, decidí incluir los conceptos y componentes que si bien no son limitativos constituyen el eje rector del plan de comunicación. La comunicación organizacional por si misma es muy basta y hay material de consulta suficiente para dar pie a otra investigación, sin embargo, para propósitos de este trabajo solo expongo algunos de los elementos representativos, sin que sea el fin desarrollarlos a fondo, aunque permanecerán y serán mencionados a lo largo de esta tesina.

En el siguiente capítulo analizaremos las características de las relaciones públicas desde sus antecedentes, hasta el papel dentro del plan de comunicación para el manejo de crisis, decidí desarrollar un apartado específico a las relaciones públicas ya que durante la crisis en comunicación en SkyAlert esta herramienta fue indispensable para comunicar adecuadamente los mensajes que permitieron minimizar y afrontar la crisis con prontitud, las relaciones públicas son una herramienta poderosa pero deben de estar bien aplicadas y entendidas, ya que de lo contrario pueden ser contraproducentes y desatar o aumentar la crisis ya existente

2 Relaciones públicas

2.1 Antecedentes y definiciones de relaciones públicas

El origen de las relaciones públicas tiene muchas interpretaciones y fuentes históricas, pero todas ellas reconocen el papel de influencia que ejercen en la opinión pública desde hace muchos siglos, y en cuanto se advirtió su poder, se iniciaron prácticas tendientes a poder modificarla y dominarla.

Como veremos más adelante, el desarrollo de las relaciones públicas tendrá fines mercantilistas más orientados a mejorar las relaciones entre sectores de producción y sociedad para obtener beneficios económicos a corto plazo, no obstante, fue en Estados Unidos donde se empezaron a crear actividades tendientes a influir en sectores del público en específico. Estos intentos marcan el inicio del desarrollo de las relaciones públicas en las empresas, y servirá como punto de referencia para destacar el papel de las relaciones públicas en el proceso de construcción de reputación y atención a la misma en momentos de crisis.

En 1837 comienza la Era del Empresario, momento clave para las relaciones públicas, uno de los primeros sucesos que da pie al surgimiento de las relaciones públicas como herramienta de comunicación e inició con la construcción de la primera línea de ferrocarril New York-San Francisco inaugurada en 1870. Con esta inauguración, la empresa dará un paso importante al sustituir la publicidad de un producto y de marca por una nueva forma de comunicación: invitan a 150 personalidades norteamericanas (líderes de opinión) al viaje inaugural y en uno de los vagones del tren se editará un periódico dirigido a aquellos otros líderes de opinión que no estén presentes. Con esto se plantea una de las primeras acciones de relaciones públicas conocidas.

Sin embargo, se cree que en el año de 1882 el término de relaciones públicas fue utilizado por primera vez por el abogado Dorma Eaton en una conferencia que dio en la Yale Law School en Estados Unidos con el título de: "The Public Relations

and the legal profesión”. Posteriormente el término acuñado aparece en el Year book of Railway Literature.

Antiguamente las empresas mantenían en secreto las actividades de la empresa, lo que creaba una separación entre las empresas o instituciones y el público.

Es entonces, cuando la comunicación hacia el exterior se convierte en una necesidad y parte de una cultura empresarial, donde los directivos entienden que la prosperidad de las empresas depende en gran medida de eso “socios silenciosos” que reciben el nombre de público.

El reconocimiento de esa necesidad que tienen las empresas por convivir y ser parte de la comunidad, motivó el surgimiento de un sistema, un procedimiento para llegar al público y ligarlo con la empresa (las Relaciones Públicas).

En el caso de México, aunque existen antecedentes que nos pueden remitir hasta los aztecas, no es sino hasta la introducción de las relaciones públicas, que se hacen evidentes como función en empresas privadas a mediados de la década de los cincuenta, y años más tarde en el sector público, iniciando por las Secretarías de Estado.

Estos antecedentes son importantes para destacar el papel que juegan las relaciones públicas para las empresas y que no se trata de una interacción fortuita derivado de las circunstancias, más bien, corresponden a una “Construcción” de diferentes eslabones de comunicación para llegar a un objetivo específico y la figura del comunicólogo como gestor de la estrategia y ejecución de la misma.

En los siguientes capítulos se explicarán los detalles del papel de las relaciones públicas como parte del plan de comunicación externa para mitigar la crisis en comunicación de la empresa SkyAlert, es esta la herramienta de comunicación que permitió actuar con prontitud ante la activación de la alerta falsa y permitió dar una postura oficial a las diferentes audiencias externas.

3 Crisis en comunicación

3.1 Definición de crisis

Cuando hablamos de crisis, en realidad no hay un solo espacio donde el concepto de crisis no se haya gestado, y por supuesto, motivado a desafíos que obligan a los involucrados a actuar de manera distinta a lo acostumbrado, rompiendo paradigmas, estigmas, rutinas, procedimientos, entre otros.

Pero la palabra crisis como tal tiene un sinfín de aplicaciones, algunas acertadas para definir la situación específica que vive un individuo (os), empresas, sociedad, cultura, país, y por qué no, también el mundo tal y como lo concebimos.

Para entrar en el análisis del modelo de crisis en comunicación en el caso de estudio de la empresa SkyAlert, iniciare por describir qué es una crisis, a qué se le llama crisis en comunicación y cuál es el comportamiento de esta frente al proceso de comunicación externa y su gestión con medios de comunicación y otras audiencias externas, principalmente porque es muy fácil describir cualquier actividad que se sale del orden previsto como una crisis, nombrado así principalmente por las personas a quienes impacta directa o indirectamente, y tienden a seguir una inercia alarmista o catastrófica ante situaciones que probablemente no deben ser descritas como “crisis”.

En el caso de SkyAlert al no existir una figura rectora en el ejercicio de comunicación, resultaba muy fácil describir como crisis a casi cualquier evento que afectara la operación diaria, desde una llamada de un cliente insatisfecho hasta falta de materiales para instalación o la renuncia de un colaborador, todo se percibía como crisis y era nombrado de tal forma.

“Nos hemos acostumbrado de tal modo a oír hablar de crisis que, en muchos sentidos, el concepto ha perdido gran parte de su valor. Se ha desgastado hasta el punto de convertirse en una definición vaga y poco precisa de cualquier tipo de fenómeno social negativo”⁶,

⁶ José Carlos Losada Días, “Comunicación en la gestión de crisis”, España, Editorial UOC, 2013, p 21

Existen tantas crisis, en tantos contextos, con tantas variantes, que parece que hablar de crisis se convierte en algo cotidiano y que lo usual es que existan como parte del día a día.

Aunque las crisis han sido parte de la humanidad, el concepto "crisis" ha tenido numerosas acepciones sus orígenes se situarían en el propio lenguaje religioso de la Antigua Grecia. "El término "Krisis" (que procede del verbo "Krinein") comenzó significando "separar" o "decidir" (algo que se separa, o que se rompe y, por lo tanto, hay que analizar)"⁷

Una de las definiciones más ilustrativas al campo de estudio de la crisis en comunicación proviene de china. "En su idioma, todavía hoy, el concepto "crisis" se obtiene de la combinación de dos caracteres: el primero significa "peligro" y el segundo "oportunidad". La traducción literal sería, por lo tanto, "el peligro que genera oportunidades", lo cual no deja de ser una declaración de intenciones que encaja perfectamente en la filosofía de la gestión profesional de las crisis"⁸.

Es conveniente para efectos de análisis de esta investigación contextualizar el concepto de crisis, ya que describir o definir una crisis puede resultar algo subjetivo dependiendo del contexto, por tal motivo me centraré en las definiciones que más aportan para la comprensión de una crisis en comunicación y situarlas en dos escenarios básicos: qué es y qué no es una crisis en comunicación.

De acuerdo a una descripción de **José Carlos Lozada**, las crisis son, fenómenos graves, delicados, peligrosos. "Son además acontecimientos inesperados, súbitos. Y la combinación de ambos elementos, la gravedad y la rapidez con la que aparecen, los convierten en situaciones potencialmente catastróficas para la organización a la que afecte"⁹.

⁷ Idem p. 22

⁸ Idem p 23

⁹ José Carlos Losada Días, "Comunicación en la gestión de crisis", España, Editorial UOC, 2013, p 24-25

Algunas aportaciones de autores que tienen su propia definición sobre las crisis se describen a continuación:

Pilar Saura 2005, describe crisis como:

"Una situación grave que afecta a la empresa/institución en alguna de sus funciones y con potencial de escalar en intensidad y/o perjudicar a sus públicos clave o grupos de interés y/o generar un impacto negativo en los medios y/o crear una imagen negativa ante la opinión pública y afectar los resultados o la viabilidad de la entidad"¹⁰

José Piñuel Raigada, 1997 describe crisis como:

"Crisis, cambio repentino entre dos situaciones que pone en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización porque entre las dos situaciones (la situación anterior y la situación posterior a la crisis) se produce un acontecimiento súbito (inesperado o extraordinario) frente al cual una organización tiene que reaccionar comprometiendo su imagen y su equilibrio interno (como organización) y externo (como institución) ante sus públicos"¹¹

Luís Rodríguez del Pulgar 1999, describe crisis como:

"crisis es toda situación decisiva para la supervivencia de una compañía - producida por sorpresa- que puede afectar al público (interno y externo), al producto, al proceso, a la distribución, a la seguridad o a los mercados financieros, y en la que acusa una notoria escasez de información que tratan de paliar los medios convirtiendo a la organización en centro de atención y comprometiendo así su imagen, su credibilidad o su capacidad productiva"¹²

¹⁰ Pilar Saura, *"La gestión y comunicación de crisis en el sector de la alimentación y las bebidas"*, Madrid, S/Editorial, Universidad pontificia de comillas, 2005

¹¹ José Piñuel Raigada, *"Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones"*, Madrid, S/ editorial, 1997,

¹² Luís Rodríguez del Pulgar, *"Comunicación de empresa en momentos turbulentos"*, Madrid, 1999, Edit. Esic.

S.Albrecht, 1996 describe crisis como:

"Eventos específicos que pueden romper el equilibrio de una organización, dependiendo del tamaño de la compañía, del número de empleados que ésta tenga, del producto y de sus servicios"¹³

Por lo anterior, podemos decir que una crisis es una situación que se sale del orden previsto y surge de manera inesperada, urgente y potencialmente dañina para la supervivencia de una compañía. Los efectos pueden ser muy variados y cada crisis presupone sus rasgos de personalidad e impacto negativo, algunos pueden tener consecuencias jurídicas, un efecto perjudicial en la imagen interna y externa, afectando la reputación, los productos, la cadena de valor y distribución, los procesos, la seguridad, en los mercados financieros, en la opinión pública, imagen, etc. se puede decir que es una situación excepcional con una gran carga de dosis mediática y pública que suma peligro y urgencia a las variantes de la crisis en comunicación.

Como se explicará más adelante en el caso de la empresa SkyAlert una falla técnica detonó los sistemas de alertamiento sísmico, lo que derivó en una crisis en comunicación, descrita así correctamente porque se puso en peligro la reputación de la empresa al ser emitida en dos ocasiones una alerta de sismo erróneamente, ésta derivó en movilizaciones civiles al desalojar edificios y activación por parte del gobierno federal del plan de protección civil. Fue tal el impacto de estos acontecimientos que la Secretaría de Comunicaciones estuvo a punto de quitar la concesión de transmisión de la señal de alerta que emite el CIRES lo que hubiera resultado en el fin del negocio para SkyAlert.

Sin embargo, existe un factor determinante en todo proceso de crisis, y es que pueden ser previsibles, durante el desarrollo de esta investigación valoraremos y daremos herramientas para poder en primera instancia entender el proceso de crisis por el que pasó la empresa SkyAlert y cuáles fueron las estrategias para

¹³ S.Albrecht, "*Crisis management for corporate self-defense*", New York. Amazon 1996 p 217

mitigar estas crisis, sin embargo, un planteamiento medular de esta investigación es el hecho de que las crisis **se pueden anticipar**, y es el terreno del comunicólogo llegar a establecer el camino adecuado para el entendimiento de un posible escenario de crisis y establecer las tácticas para mitigar y afrontar con claridad esa crisis.

En alguna medida, cada crisis deriva de una situación de peligro que la organización conoce antes de que la crisis llegue incluso a suceder. Para SkyAlert existían varios factores de riesgo a considerar y que alimentan este cuadro de predictibilidad:

- 1.- El factor técnico, qué sucedería si la alerta sísmica falla, ya sea porque no se emita la alerta a tiempo o porque se emita una alerta falsa.
- 2.-Factor humano, que sucede si la emisión de la alerta se dispara por un error humano, que escenario de comunicación se debería de establecer para mitigar este posible escenario.
- 3.- La posibilidad de sabotaje, ante un ataque intencionado que deteriore la transmisión de la alerta sísmica o la inhabilite por completo, ¿qué estrategia de comunicación se debe de activar y para qué?

Siendo así, las organizaciones juegan en un terreno de oportunidad, que conocen y que pueden manejar con suficiente tiempo para minimizar el impacto de una crisis en comunicación, o que incluso puedan convertirse en una oportunidad.

Mariñas (2008) expresa con mucha claridad las situaciones potenciales de crisis a las cuales están sujetas las organizaciones públicas y privadas, en el artículo publicado en la revista de comunicación Núm. 6 explica que instituciones como museos, universidades, escuelas, hospitales, laboratorios, hidroeléctricas encuentran personas ahogadas en sus embalses o electrocutadas en las torres de alta tensión; el sabotaje de productos o el defecto de fabricación ocurre en todos los sectores y el fallo humano, el acoso o el comportamiento desleal resultan casi

inevitables en el largo plazo dentro de cualquier colectivo. “No hay ámbito de la actividad corporativa, organizativa o institucional libre de pasar por una crisis”¹⁴.

No existe un escenario único que nos permita predecir el surgimiento de una crisis, ya que estas se gestan de manera inusitada y con una gran variedad de factores que hacen imposible categorizar todas y cada una de las crisis, sin embargo en el terreno de la comunicación si existen factores que pueden ser anticipados, metodologías que permiten generar estrategias antes del surgimiento de una crisis.

Para ejemplificar este punto a continuación se muestra el cuadro de Fombrum y Van Riel (2004) que ejemplifican las principales crisis de los años 90, y las consecuencias económicas de cada una de ellas, todas y cada una de ellas tuvieron que afrontar procesos de comunicación internas y externa.

Nombre de la empresa	Causa de la crisis en comunicación	Porcentaje de pérdida de mercado
Exxon (1989)	Derrame Petrolífero 3 billones de dólares	(5%)
Intel (1995)	Producto defectuoso 3 billones de dólares	(12%)
Motorola (1995)	Efectos nocivos para la salud 6 billones de dólares	(16%)
Texaco (1996)	Discriminación racial 1,1 billones de dólares	(10%)
Johnson & Johnson	Sabotaje 1 billón de dólares	(14%)

Charles Fombrun y Van Riel, *Fama & Fortune*¹⁵

¹⁴ Alberto Mariñas, “Prevenir para no lamentar” S/Editorial, 2008, en revista de comunicación número 6.

¹⁵ Charles Fombrun y Van Riel, “Fama & Fortune” Cees B.M 2004

Esta tabla ejemplifica claramente el enorme costo que una crisis trae a cualquier organización y sus secuelas en el tiempo, y también es un excelente ejemplo de la importancia de su gestión profesional.

Pero para poder hacer una adecuada gestión de una crisis es importante identificar el tipo de acontecimiento que se está suscitando y responder a una de las principales interrogantes para un profesional de la comunicación: ¿qué tipo de crisis pueden llegar a afectarnos como organización? y cuál se está gestando y poniendo en peligro nuestra operación.

3.2 Tipos de crisis

Son muchos autores que han intentado poner en perspectiva o categorizar los tipos de crisis que afectan a una compañía

Para efectos de diferenciación entre aquellas crisis que son potencialmente nocivas de aquellas que no lo son, a continuación se analizan algunas categorías por llamarlas de alguna manera.

3.2.1. Situaciones de crisis de comunicación reducida o escasa.

En estos casos no se requiere de una intervención expedita en el que la organización tenga que dar una postura oficial o defenderse de cualquier ataque, más bien es una crisis que genera alerta y análisis de información, sin que derive en una acción, permite a los tomadores de decisión plantear escenarios probables a corto plazo y la forma de resolverlos.

La palabra que mejor describiría esta situación de crisis es **alerta** “En la mayoría de las ocasiones, estas situaciones pueden tratarse desde un punto de vista preventivo, de forma que pueda neutralizarse el factor generador del problema antes de que la crisis estalle públicamente. Los indicios pueden ser la no visibilidad en los medios de comunicación y el control de la situación por parte de la institución y la ausencia de responsabilidad por parte de la misma”¹⁶.

¹⁶ José Carlos Losada Días, “Comunicación en la gestión de crisis”, España, Editorial UOC, 2013, p 27

3.2.2 Situaciones de crisis de alcance

En estas situaciones es obligada la reacción inmediata a través de la ejecución del Plan de Comunicación. Las acciones podrán incluir situaciones de cabildeo con medios de comunicación, intervención de autoridades administrativas, sanitarias, políticas, de seguridad etc.

Esta diferenciación inicial es la base de conciencia de directivos y tomadores de decisiones en segunda jerarquía como gerentes, para que puedan distinguir claramente situaciones que ameritan intervención inmediata de aquellas que no son situaciones de crisis y deben ser trabajadas desde otra perspectiva, menos urgente y menos dramática.

A continuación se describirán algunas crisis en función de su naturaleza, partiendo del hecho de que son crisis que requieren la activación del plan de comunicación.

A. Crisis en función de la naturaleza de los acontecimientos

Objetivas / Subjetivas: La crisis objetiva es medible, se pueden establecer métricas, es cuantificable y de impacto visible, un ejemplo es alguna catástrofe natural, o en el caso de la empresa SkyAlert, la activación falsa de la alerta sísmica que provocó la evacuación de edificios públicos en la ciudad de México y población civil en general, a través de medios de comunicación como radio y televisión que emiten la alerta sísmica en todos los canales de radio y televisión pública.

La segunda, subjetiva es una crisis derivada de una percepción (equivocada o no) su gestión es diferente, requiere de valoración de la información para determinar si es viable realizar acciones que mitiguen la crisis, por ejemplo una oleada de comentarios negativos en redes sociales tras la activación de la alerta, en este caso puede tratarse solamente de un malestar pasajero que no requiera de acciones que incrementen la atención negativa hacia la empresa, posteriormente se valorará si se requieren acciones correctivas.

B. Temporalidad de la crisis.

Las crisis pueden ser catalogadas en función del momento concreto en el que nos enfrentamos a ellas. “toda situación de crisis tiene una evolución que sigue unos pasos más o menos establecidos. Estos pasos -no crisis, pre crisis, crisis o postcrisis- determinan, el tipo de estrategia que podemos diseñar, así como las situaciones que puede desencadenar. Actuar tarde o con lentitud deja muy pocas oportunidades para salir airoso”¹⁷.

El tiempo es un factor crítico para determinar la estrategia a seguir, muchas veces se presentan crisis sin que tengamos información que nos permita razonar adecuadamente en la postura o tipo de crisis que se está enfrentando.

Por ejemplo una llamada inesperada de un medio de comunicación solicitando una postura oficial frente a un acontecimiento, la prontitud con la que se emita un comunicado que permita esclarecer una situación que impacte negativamente a la empresa etc.

Para SkyAlert los acontecimientos de alertamiento falso requería de una postura inmediata ante medios de comunicación para disipar la especulación que se estaba haciendo con respecto al servicio, la principal prioridad era informar por qué había sucedido la falla y si la compañía seguiría brindando el servicio, una postura honesta era la mejor manera de afrontar la crisis

Pero la comunicación se tendría que dar a los pocos minutos, después de que se disparó la primera alerta falsa, posteriormente se daría una conferencia de prensa explicando el detalle técnico y las acciones correctivas para evitar una segunda activación falsa, desafortunadamente ese hecho se dio un tiempo después por factores técnicos al activarse por segunda vez la alerta de manera falsa, lo cual derivó en una crisis de imagen pública y con las autoridades del CIRES

C. Dependiendo del nivel de gravedad o las consecuencias medibles

Las crisis también pueden ser clasificadas a partir de su nivel de gravedad. “Una forma puede ser usar el símil de un semáforo con un Nivel Rojo (máxima

¹⁷ Idem p. 29

gravedad), un Nivel Amarillo (gravedad intermedia) y un Nivel Verde (pequeña gravedad)”¹⁸.

Para fines prácticos cada empresa podrá determinar cómo clasificar una crisis, existen algunos ejemplos donde las empresas utilizan un sistema de referencia numérica del uno al tres, otros utilizan las primeras letras del abecedario etc.

D. Por los efectos que generan

“Según Linke C. clasifica a las crisis por sus efectos”¹⁹, de la cual se desprende la siguiente clasificación.

- Las que explotan (un fuego, un accidente, un evento notable y con impacto, alertamiento sísmico falso a la población de México).
- Las inmediatas (que son sorpresivas para la empresa, un problema medioambiental, una entrevista relevante o un informe televisado, llamadas de periodistas a la empresa).
- Las crisis en construcción (las que se pueden anticipar, como las negociaciones sindicales o los despidos).
- Las crisis continuas, los problemas crónicos (como los metales pesados en pinturas, en el caso de SkyAlert las continuas fallas en el sistema de alertamiento).

De acuerdo a estas clasificaciones, las causas que están en el origen de las situaciones de crisis son muy diversas y dependen en buena medida del sector productivo en el que se produzcan, las consecuencias presumibles de los hechos y el perfil de las personas implicadas de alguna forma en la resolución del caso, todos estos factores suman variables que deben de afrontarse conforme se detectan, anticipan o simplemente estallan.

Durante esta investigación se utilizará la aportación de “Ritter (1996). Pues agrupan las causas en una serie cerrada de posibilidades”²⁰

¹⁸ Idem. P 32

¹⁹ C. Linke, Crisis, dealing with the unexpected, probus publishing Company, E.U. S/Editorial, 1998

²⁰ M Ritter, *Cultura organizacional*, editorial crujía, Buenos Aires 2008 p.68

Para Ritter, las crisis pueden deberse a:

1. Fenómenos naturales (inundaciones, terremotos, etc.).
2. Crisis relacionadas con la salud y la alimentación (epidemias, intoxicaciones, etc.).
3. Acontecimientos políticos y conflictos sociales (protestas violentas, conflictos políticos y comerciales, etc.).
4. Accidentes (relacionados con el transporte, que afecten el medio ambiente, incendios, derrames químicos, etc.).
5. Eventos de origen criminal (secuestros, asesinatos, sabotajes, etc.).
6. Asuntos jurídicos (de discriminación racial, de abuso sexual, plagios, etc.).
7. Hechos de tipo económico (bancarrota, fraude, corrupción, etc.).
8. Retirada de productos (defectos de fabricación, por utilizar sustancias prohibidas en su elaboración, etc.).
9. Ataques informáticos (virus, entrada de hackers a sistemas, etc.).

Al hablar de crisis en el contexto empresarial el Informe del Institute for Crisis Management, editado por Dan Millar en el año 2002, “hace una diferenciación de 16 tipos de crisis empresariales. Donde el mayor porcentaje de crisis deriva de acciones Legales (20%), y defectos y retiradas de Productos (13%), seguidos por problemas vinculados a la mala gestión y violencia en el lugar de trabajo (ambos con el 12%)²¹

Algunos ejemplos de crisis en comunicación que han sido descritos en sus manuales de comunicación y que son un claro ejemplo de los escenarios potencialmente riesgosos para las empresas se describen a continuación:

El Consejo de Promoción Turística de México definió en su Manual de Comunicación en situaciones de crisis los siguientes escenarios potenciales que les podrían afectar:

²¹ Informe del Institute for Crisis Management, Estados Unidos, 2002 editado por Dan Millar

- Seguridad (incidentes o extorsiones con turistas o problemas de seguridad de tipo general).
- Desastres naturales o de estructuras (fenómenos naturales -huracanes, tormentas, inundaciones, medio ambiente derrames de petróleo, rotura de oleoductos...-, desastres -incendios, explosiones, derrumbes).
- Salud Pública (incluyendo salud pública e higiene alimentaria)
- Accidentes aéreos o que afecten al transporte.
- Servicios Turísticos (problemas comerciales o penales que afecten a agencias de viajes, cadenas hoteleras...).
- Generales del país o destino (crisis políticas o huelgas generales).

Ese ejercicio es un claro ejemplo de que las crisis pueden ser previsibles y manejadas con antelación, estructuradas de acuerdo a los riesgos conocidos y al tipo de industria, sin embargo pocos son los esfuerzos que se hacen para desarrollar un plan de comunicación para el manejo de crisis en las empresas, en parte por la falta de cultura hacia la comunicación interna y externa, y en otra medida porque se le considera un gasto de tiempo y recursos innecesarios.

Solo se atiende una crisis cuando ya se encuentra presente, y en el caso de SkyAlert existían diversos escenarios que permitían anticipar escenarios de crisis, sin embargo, estas nunca fueron consideradas, en parte porque no existía una figura de comunicación que tuviera dicha responsabilidad, y la otra porque la estructura organizacional (familiar) no permitía que las decisiones se tomaran fuera de ese círculo, papá e hijos quienes dictaban las acciones a tomar únicamente con argumentos de percepción sin un análisis de fondo o simplemente se instaba a mentir o a ocultar información al interior y exterior de la empresa, dejando huecos de información e incertidumbre, o simplemente se mentira para no asumir responsabilidades y delegar a terceros las fallas del sistema.

3.3 Fases de una crisis

Al parecer existe cierto consenso que describe a las crisis como un proceso con tres fases muy claras y definidas: La fase de pre crisis, la crisis en curso y una etapa posterior a la crisis o postcrisis.

Cronológicamente las etapas deberán de pasar por las tres etapas, desde que se gesta un malestar o suceso inesperado que modifica el día a día hasta que la crisis se cierra completamente. De este modo, al clasificarlas, también se les puede dar orden a las acciones que acompañarán a cada una de estas etapas.

Las tres etapas resultarían incompletas si no van precedidas por una primera fase, definida como la **"no-crisis"**, caracterizada precisamente por la ausencia de amenazas potenciales a corto plazo. Es importante considerar esta etapa como parte necesaria del proceso, en mi experiencia profesional diría que esta etapa constituye el principal eslabón dentro del plan de comunicación, ya que es este momento en el cual se hace un análisis de las amenazas y se plantean escenarios o hipótesis basadas en información de la empresa que permitirán anticipar escenarios de crisis.

Las cuatro etapas comentadas se describen a continuación:

3.3.1 No-crisis

Es el periodo de tiempo que transcurre antes de que aparezcan los primeros indicios de algún fenómeno que pudiera desencadenar una crisis. Es una etapa amplia y flexible en la que la organización y en especial el comunicólogo tiene como única responsabilidad la preparación para cuando esta etapa finalice, es decir, cuando algo suceda, es una etapa en la que se debe de estar muy pendiente de todos los acontecimientos colaterales que puedan poner en riesgo a la organización o empresa.

Para determinar que "algo está sucediendo o cambiando", es importante valerse de metodologías como el FODA (Fortalezas Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para determinar cuál es el panorama a corto, mediano y largo plazo al

que se puede enfrentar una empresa y estar preparados para afrontar cualquier suceso que represente una amenaza o una oportunidad.

“Cuando llegue la crisis. La amplitud temporal de esta fase permite preparar con la profundidad necesaria la respuesta a las situaciones no deseables que se pueden desencadenar en cualquier momento”²².

3.3.2 Pre crisis

Corresponde a las primeras manifestaciones o indicios de una previsible situación de crisis. En las empresas con gran alcance mediático se puede iniciar con publicaciones de los medios de comunicación quejas de clientes, o aparición de señales de malestar en redes sociales, correo electrónicos, o en números de atención a clientes. En ese momento se deben de activar las primeras medidas para enfrentar la crisis. La primera de ellas, investigar concienzudamente la situación para tener una idea muy clara de los hechos y dimensionar el problema antes de darle la categoría de crisis, porque como ya lo hemos mencionado, no todo puede ser descrito como crisis.

3.3.3 Crisis

La crisis como tal ha estallado de forma clara y es conocida externamente, a menudo a través de los medios de comunicación. Es el momento de enfrentar la crisis a través de la aplicación de las medidas previstas con anterioridad para este tipo de situaciones, convenientemente adaptadas a los hechos ahora conocidos.

El tiempo siempre es un factor crítico y deben ponerse en marcha las estrategias y recursos, técnicos y humanos, diseñados en el plan de comunicación para atender una crisis.

²² José Carlos Losada Días, “Comunicación en la gestión de crisis”, España, Editorial UOC, 2013, p 37

Algunos teóricos, además, recomiendan distinguir dos tipos de momentos en esta etapa:

Fase aguda: Se caracteriza por ser muy abrupta, protagónica y espectacular propiciada por los medios de comunicación y redes sociales principalmente. Puede durar de unas pocas horas o hasta semanas.

Fase crónica: concluida la virulenta, se inicia un proceso menos abrupto y más continuado en el que la situación sigue siendo delicada y conviene no bajar la guardia y estar muy atento a los cambios de postura mediática o de la opinión pública.

3.3.4 Post crisis

Este espacio de tiempo corresponde cuando la crisis finalizó junto con las causas que la iniciaron. Es un momento de balance de los daños y análisis de la situación resultante (sobre todo para determinar cuál ha sido el daño en la reputación de la empresa y su imagen) es momento de ajustar el plan de comunicación y determinar los ajustes para una crisis sucesiva. “Es la etapa para recuperar lo perdido con la crisis a todo los niveles, tratando de volver a la situación que existía antes de que llegaran los problemas”²³.

Ahora bien, una vez identificadas las etapas de una crisis es momento de adentrarnos en el análisis de los modelos para la gestión de una crisis, tomando en cuenta que cada uno de estos modelos podrá o no ser, aplicado a nuestro modelo de crisis, o en su caso hacer uso de varios modelos para afrontar una crisis dependiendo de sus particularidades.

²³ Idem p 38

3.4 Principales modelos de gestión de crisis

Durante este apartado analizaré los modelos para la gestión de crisis desde el punto de vista de comunicación tomando en cuenta que es el primer eslabón de la estrategia de gestión para una pronta resolución.

Para fines de análisis, se escogieron algunos modelos que resultan significativos para el tipo de crisis de la empresa SkyAlert. Para ello tomamos como base la relación de modelos recogida por Saura (2005), además de otros modelos que se han considerado relevantes.

- Modelo Onion de Pauchant y Mitroff.
- Modelo de Siete Capas o Layered de Hurd.
- Modelo de Relaciones Públicas de Crisis de Marra.
- Modelo de las 4 Rs de Heath.
- Modelo de Objetivos de Comunicación de Lukaszewski.
- Modelo de las Relaciones Continuas de Sturges, Carrel Newsom y Barrera.
- Modelo de Crisis Evitables ¡No Evitables de González Herrero.

3.4.1 Modelo onion de pauchant y Mitroff

“En este modelo se considera que en una organización son los individuos los que ejercen una influencia decisiva en la perspectiva desde la que puede abordar las crisis y los esfuerzos en su gestión, es decir la gestión se centra en la visión de los individuos de la empresa u organización”²⁴. Este modelo denominado Onion ("cebolla"), reconoce la existencia de cuatro niveles convergentes:

- ✓ Nivel 1. El Carácter de los individuos trabajando en la organización (Mecanismos de Defensa Individual), que afirman puede estudiarse desde la Psicología.
- ✓ Nivel 2. La Cultura Organizacional (Creencias y Racionalizaciones), a estudiar desde la Sociología y la Antropología.

²⁴ Thierry Pauchant *“Transforming the crisis-prone organization: preventing individual, organizational and environmental tragedies”*, Estados Unidos, Editorial Jossey-Bass.

- ✓ Nivel 3. Las Estructuras Organizacionales (Infraestructura dedicada a la Gestión de Crisis), a estudiar desde la Teoría de la Organización.
- ✓ Nivel 4. Las Estrategias de Organización (Planes, Mecanismos y Procedimientos de Gestión de Crisis), a estudiar desde la Gestión de Negocios y la Gestión Estratégica.

Es en este último nivel Pauchant incluyen los planes, mecanismos y procedimientos de gestión de crisis, y establecen cinco etapas en la gestión de crisis:

1. Señales de Crisis/Detección.
2. Preparación/Prevención.
3. Crisis.
4. Contención de la Crisis/Limitación del daño.
5. Recuperación.

Algunas recomendaciones que el autor propone los describe como: "mitos destructivos sobre las crisis", y son las consideraciones genéricas que deben de estar siempre presentes en la mente del gestor de la crisis en comunicación que a continuación se citan:

1. Las crisis son inevitables.
2. Carecemos del conocimiento básico para entender las crisis.
3. Una tecnología más avanzada impedirá las crisis en el futuro.
4. La preparación extrema para las crisis lleva a la sociedad a ser conservadora.
5. La gestión de las crisis afecta al progreso.
6. No hay cabida para las emociones en la gestión porque impiden pensar con claridad.

Si bien estas recomendaciones están más del lado humanista que metodológico, es lógico pensar que ante factores de crisis siempre la parte emocional puede ser un factor decisivo en la toma de decisiones, el temor, la incertidumbre, la amenaza o simplemente el desconcierto pueden ser detonantes de decisiones equivocadas por la falta de análisis o por la interpretación de los hechos.

3.4.2 Modelo de siete capas o Layered de Hurd

“En 1992, Hurd establece este modelo describiéndola en siete capas, un modelo orientado a la fase de reacción ante una crisis, sin profundizar en la preparación previa antes de su estallido”²⁵. Este fue el modelo que se utilizó para afrontar la crisis en SkyAlert, en este sentido se describen las siguientes fases:

1. La conectividad (capa central o de partida), que incluye las reuniones iniciales del equipo de crisis.
2. La corrección de datos, que incluye la obtención de información sobre los daños de la crisis.
3. El filtrado, que convierte los datos disponibles (palabras, números, fotos) en información útil para la gestión de crisis.
4. La elección de los medios, que incluye la selección de la herramienta de comunicación de crisis que sea mejor para que el mensaje llegue de forma correcta al receptor.
5. La memoria organizacional, que convierte en aprendizaje en experiencia, así como las mejores prácticas de industrias similares o crisis anteriores.
6. Los valores, que ayudan a establecer las prioridades de las crisis.
7. El proceso de grupo, que unifica todos los elementos anteriores para la toma de decisiones del equipo de crisis.

3.4.3 Modelo de relaciones públicas de crisis de Marra

Francis Marra propone un modelo que se basa en que la organización tenga relaciones estrechas con sus públicos más relevantes para poder medir su éxito en gestión y comunicación de crisis: "Las organizaciones con relaciones sólidas con sus públicos relevantes sufrirán menos daño financiero y emocional que aquellas con relaciones débiles o poco desarrolladas con sus públicos relevantes"²⁶.

²⁵ Joanne Hurd, *"Crisis response tools: a layered model of communications support"*, Texas university, Estados Unidos, 1992.

²⁶ Francis Marra, *"Crisis public relations: A Theoretical model"*, University of Maryland, Estados Unidos, 1992

Las fases que propone Marras son:

1. Planificación de la comunicación de crisis.
2. Las relaciones previas a la crisis con los públicos relevantes.
3. Los procesos y prácticas de comunicación de crisis.
4. La relación posterior a las crisis con los públicos relevantes.

Marra (1992) destaca la importancia de contar con la previsión mínima de un manual de comunicación de crisis, y la importancia y necesidad de actuar con rapidez ante el estallido de la crisis y la necesaria autonomía del comité de crisis que implica comunicar con asertividad y rapidez.

3.4.4 Modelo de las 4 Rs de Heath

Este modelo de las Cuatro Rs por su significado en inglés (RRRR) de Heath (1988) explica cuatro etapas que serán el eje medular para la planificación de las situaciones de crisis: Reducción, Preparación, Respuesta, Recuperación “Reduction, Readlines, Response, Recovery. Cada una de las fases del modelo implica las siguientes medidas por parte de la compañía”²⁷:

1. Reducción, Reduction.- Evaluación de los riesgos y su posible impacto
2. Preparación, Readlines.- Entrenamiento para la gestión de la crisis
3. Respuesta, Response.- Análisis del impacto de la crisis y auditoría de crisis
4. Recuperación, Recovery.- Mecanismos de recuperación

Un quinto elemento sería la Flexibilidad, que es la característica que toda organización debe de tener para adaptarse a las diferentes circunstancias y giros de la crisis.

²⁷ Robert Heath, “Crisis management for managers and executives: business crisis-the definitive handbook to reduction, readlines, response and recovery”Londres, Financial Times professional limited.

3.4.5 Modelo de objetivos de comunicación de Lukaszewski

“En 1997, Lukaszewski desarrolla un Modelo de Fijación de los Objetivos de Comunicación o de estándares de comunicación de crisis corporativa”²⁸. Este modelo es muy útil porque resume algunos principios de comunicación que deben de ser implementados en un proceso de crisis, a continuación los puntos:

1. Comunicar primeramente a los afectados directos y recuperar la operatividad de la empresa (responder con rapidez, asumir la responsabilidad apropiada, pedir ayuda y comprensión, informar a los empleados, mostrar preocupación, actuar con transparencia, decir la verdad).
2. Utilizar una comunicación local, cercana al lugar de los hechos (medios locales y voceros entrenados en gestión de crisis de manera local).
3. Hablar con una sola voz y ser consistente, concreto y rápido en atender a los medios, los empleados y las autoridades, es importante que siempre exista un vocero oficial y bien entrenado en gestión con medios.
4. Actuar con rapidez para comunicar los accidentes. La primera hora es esencial.
5. Cooperar con los medios, respondiendo a sus preguntas. - Tomar decisiones sólidas y razonadas.
6. Si hay dilemas éticos, actuar en consecuencia.

3.4.6 Modelo de las relaciones continuas de Sturges, Carrel, Newsom y Barrera

“Este modelo de Sturges, Carrel, Newsom y Barrera (1991) se centra en que lo más importante es conocer los cambios de relación y de opinión que se producen desde antes de la crisis hasta después. Así, el objetivo sería ejercer una influencia en la opinión pública hasta el punto de que las opiniones de las audiencias tras la crisis sean al menos tan positivas -o más positivas-, o no más negativas que anteriormente”²⁹.

²⁸ James Lukaszewski, “Establishing individual and corporate crisis communication standards”, publicado en Public Relations Quarterly, Vol. 42, Número 3, pp 7-14

²⁹ Carrel Stuges, Newsom y Barrera, “Crisis communication management: the public opinion node and its relationship to environmental nimbus”, en Sam advantage management journal, pp 22-27

Uno de los factores críticos, es la previsión, especialmente en las relaciones con los grupos en torno a la empresa y sus opiniones favorables anteriores a la crisis. Hay que tener en cuenta de los grupos que se encuentran alrededor de la organización interactúan entre ellos y sus opiniones (actitudes, creencias y emociones) se entremezclan. La credibilidad de la organización debe ser establecida mucho antes y será lo que influya en las reacciones, una vez que se produzca la crisis.

3.4.7 Modelo de crisis evitables y no evitables de González Herrero

En este modelo, González Herrero(1998) tiene su base en la diferenciación entre dos tipos de crisis: las evitables y las no evitables. En su opinión, el resultado ideal en la gestión de una crisis evitable es abortar el nacimiento del conflicto, es decir, hacer lo posible para permanecer en el estado de No-Crisis, aunque como hemos visto, el ideal de permanecer en un estado ideal de no crisis pre supone el control de factores que no se encuentran en el umbral de control de la organización y se encuentran en la categoría de factores macro, como son las decisiones de gobierno, factores multiculturales o de inestabilidad social, tendencias y desarrollos tecnológicos, factores ambientales, economías emergentes etc. las variables son infinita.

Este resultado, sin embargo, aunque es deseable, no siempre se puede alcanzar, razón por la cual las etapas de crisis y post-crisis quedan reflejadas en dicho modelo teórico.

“Una de las diferencias de las crisis no evitables respecto de las crisis evitables estriba, pues, en que estas últimas las fases de crisis y post-crisis suelen ser el resultado bien de una gestión defectuosa o tardía, o bien de la aparición de variables ajenas al control de la organización. Es decir, un conflicto potencial, aun siendo evitable, puede desembocar en una situación de crisis si se da cualquiera de las cuatro condiciones siguientes (González Herrero 1998)”³⁰

³⁰ Alfonso González Herrero, *“Marketing Preventivo, la comunicación de crisis en la empresa”*, Editorial Bosch, Barcelona, S/año de edición.

3.4.8 Factores mal atendidos en la etapa de no- crisis que detonan una.

1. La organización no trata de ejercer ningún tipo de influencia o control sobre el asunto en cuestión (no se pone en práctica ningún tipo de estrategia corporativa, ni de comunicación).
2. La organización trata de influenciar o controlar el asunto en cuestión pero lo hace de manera defectuosa o incorrecta (existe una estrategia corporativa -y probablemente de comunicación- pero ésta es -o se aplica- de modo erróneo).
3. La organización trata de influenciar o controlar el asunto en cuestión, pero lo hace de manera tardía (la estrategia corporativa y/o de comunicación existente es incorrecta desde el punto de vista conceptual pero se aplica en un momento tardío de la curva de evolución del conflicto).
4. La organización actúa correctamente, conceptual y temporalmente, con el fin de influenciar o controlar el curso del asunto en cuestión, pero surgen factores incontrolables que determinan el avance del mismo hacia un punto de crisis (la estrategia corporativa y/o de comunicación existente es correcta y se aplica puntualmente pero existen factores -por ejemplo judiciales- sobre los que la organización no tiene control y que imposibilitan la consecución de los objetivos marcados).

“Teóricamente, por tanto, las fases de crisis y post-crisis pueden evitarse en aquellas situaciones en donde se actúa: 1) correcta y oportunamente y 2) no existen agentes externos fuera de control o influencia de la organización”³¹.

Para González Herrero (1998), el modelo de crisis evitable consta de cuatro etapas fundamentales que caracterizan a aquellos asuntos que, pudiéndose evitar, amenazan con desembocar en una situación conflictiva para una organización.

Las cuatro etapas a las que nos referimos son:

1. Gestión de conflictos potenciales.
2. Planificación- prevención.
3. Crisis.
4. Post-crisis.

³¹ Alfonso González Herrero, *“Marketing Preventivo, la comunicación de crisis en la empresa”*, Editorial Bosch, Barcelona, S/año de edición.

El otro modelo que nos presenta Herrero representa la contra parte de una no crisis, y se refiere a las crisis no evitables o accidentales.

Las etapas que lo integran son:

- Vigilancia - planificación.
- Crisis.
- Post-crisis.

En este modelo, observamos cómo la fase de gestión de conflictos potenciales no se encuentra presente. Pues se entiende que es imposible influir sobre un evento inesperado que se gesta de manera abrupta, y que por su naturaleza no puede ser prevista, por ejemplo: un terremoto, o un fallo en el sistema de accertamiento sísmico que detona una falsa alerta a la población.

“En este segundo modelo, el objetivo de la gestión de crisis no es alcanzar un punto de no-crisis (como ocurría en las crisis evitables) sino influir tanto sobre el índice de gravedad del conflicto como sobre la longevidad de su ciclo de vida, de modo que se alcance la fase de post-crisis lo antes posible”³².

“Por todo lo dicho —sostiene Herrero— cabe asegurar que planificar la reacción a una posible emergencia puede resultar una tarea difícil cuando no se dispone ni de la preparación ni de los conocimientos adecuados a tales efectos. Por el contrario, una organización que disponga de una actitud positiva y de la capacidad de reacción necesaria ante las crisis, podrá superar esta dificultad cuando haya tomado la decisión de aceptar el problema y hacerle frente sin tener miedo de las reacciones y repercusiones a las que puede verse sometida”³³.

3.5 Manual de gestión de comunicación y crisis

En este capítulo se aborda el manual de comunicación para la gestión de crisis, que integra los documentos básicos que derivan en acciones o recomendaciones

³² Idem

³³ José Carlos Losada Días, “Comunicación en la gestión de crisis”, España, Editorial UOC, 2013, p 47

que la organización debe de seguir ante el inusitado estallido de una situación de gravedad para la imagen o la estabilidad interna y externa de una organización.

Si bien es ideal pensar en un manual como una serie de instrucciones que indican paso a paso las acciones a ejecutar, se debe de considerar más bien como un protocolo de acción que deberá de ser tropicalizado para cada situación, inclusive si se trata de la misma empresa, ya que cada amenaza tiene sus características y tiempos de respuesta propios.

La experiencia obtenida en el caso de la empresa SkyAlert, los efectos de las situaciones de crisis en comunicación externa se detonaron en un principio por un efecto de pánico en la población derivado de un alertamiento sísmico falso, donde el alcance y efectos a la población y opinión pública son inmediatos, a los minutos de generarse la alerta sísmica y no ocurrir ningún sismo, inmediatamente la percepción se torna negativa e inclusive punitiva en contra de la empresa con “memes, que es el término en Internet que se usa para describir una idea, concepto, situación, expresión y/o pensamiento manifestado en cualquier tipo de medio virtual que se replica mediante internet de persona a persona hasta alcanzar una amplia difusión”.³⁴

Al momento de detonar la crisis en SkyAlert no se contaba absolutamente con ningún manual, protocolo, o mensajes con que afrontarla, de tal forma que el desarrollo del mismo se dio sobre la marcha y como mejor práctica.

Las normas del manual deben de ser obligadas para toda la organización en todos sus segmentos geográficos y en el caso de las empresas transnacionales, los mensajes y acciones se deberán de tropicalizar, y en caso específicos desarrollar sus propios manuales siguiendo el mismo eje conductual que dicte la mayor autoridad en la compañía.

³⁴ José Carlos Losada Días, “Comunicación en la gestión de crisis”, España, Editorial UOC, 2013, p 70

Las normas del manual debe de ser considerado el primer marco de referencia para la gestión profesional de las crisis, especialmente en las primeras horas, el momento más importante, en el que es determinante una actitud decidida y proactiva de la organización para no generar nerviosismo, dudas, rumores negativos o, simplemente, la pérdida de la iniciativa en la comunicación de los mensajes claves.

El objetivo de un manual en comunicación ante una situación de crisis es proteger, en la medida de lo posible, la imagen, de la institución para que la comunicación que generemos sobre los hechos no empeore la percepción creada sobre la organización, sino que contribuya a transmitir un mensaje de responsabilidad, compromiso y transparencia.

Dos principios inalienables aunados a los valores, la misión y la filosofía de la empresa, es actuar y responder a: **la transparencia y la veracidad**. Es decir, la comunicación de la organización debe planificarse abiertamente a sus públicos internos y externos sin ocultar información y aportando la información veraz y pertinente que sea precisa en todos los casos.

Ocultar información, desvirtuarla u omitir tiene consecuencias graves y perjudiciales, y contribuye a aumentar el malestar y detrimento de la imagen.

A partir de esta doble premisa, la filosofía de este manual de comunicación de crisis descansa en la necesidad de que la comunicación ejerza una labor en la resolución de crisis y se proponen desde tres perspectivas en comunicación.

1. Contribuyendo a que las propias acciones de comunicación de la institución o de sus públicos internos no contribuya a generar situaciones de crisis.
2. Favoreciendo el uso de la comunicación para minimizar el alcance y las consecuencias de las crisis inevitables.

3. Tratar de aprovechar las crisis para favorecer a largo plazo la visibilidad pública y mediática de la institución, convertir un suceso negativo en uno positivo de ser posible.

A partir de estas premisas se definirán los componentes básicos que deben guiar la elaboración de un manual de comunicación de crisis:

3.5.1 Crisis potenciales a los que está expuesta la organización

Toda organización se enfrenta a riesgos concretos, definidos por su propia naturaleza y características del negocio, Por ello la naturaleza de las crisis pueden ser predecibles y, por lo tanto, atajables desde el mismo instante que estalla. Todas estas situaciones de riesgo deben ser descritas honestamente para su correcta preparación.

3.5.2 Protocolo de actuación ante la crisis

La reacción ante una situación de estas características viene definida por la aplicación sistemática de los siguientes pasos:

1. Investigación de las causas
2. Públicos afectados, tanto internos como externos
3. Voceros oficiales debidamente entrenados
4. Acciones recomendadas
5. Mensajes clave para transmitir
6. Medios que serán utilizados para difundir dichos mensajes (plataforma mediática)

Investigación. Esta fase es la más importante, ya que en ella se reúne la información que responde a la pregunta ¿qué sucedió?, posteriormente ¿por qué o cómo sucedió? La información acerca de los hechos sucedidos permitirá actuar en consecuencia. “Sobre la base de la documentación recogida, es posible una reacción adecuada y, sobre todo, rápida, con lo que resulta decisivo recoger la

información de forma inmediata y gestionarla con la máxima honestidad posible, sin pasar por algo ningún detalle que pudiera ser relevante en el futuro”³⁵.

A continuación se presenta un cuadro con la información que se debe de recabar en la primera fase del manual.

3.5.3 La investigación de los hechos:

Modelo de investigación ante una crisis de comunicación	
Tipo de Crisis	Se cataloga la situación de crisis en función del grupo de situaciones previstas con anterioridad, lo que nos ayudará a adoptar soluciones de inmediato.
Hechos	Descripción objetiva y sincera de los hechos que han desencadenado la situación de emergencia.
Consecuencias y Alcance	Repercusiones directas e indirectas de la emergencia para los públicos afectados y para la institución.
Conocimiento por los medios de comunicación	Constancia de la difusión en algún medio de comunicación o previsión del tiempo en el que sucederá.
Medidas adoptadas	Conjunto de medidas que la institución ha comenzado a llevar a cabo para solucionar la emergencia.
Evolución previsible de los hechos y peor situación posible	Explicación técnica del escenario que encontraremos ante la previsible evolución de los acontecimientos en el peor de los casos.
Responsabilidad de la institución directa o indirecta o de su personal	Confesión honesta y aceptación de la responsabilidad de la organización, la previsión de los hechos en el pasado, la activación de las medidas de seguridad y control de personas al interior y exterior de la empresa

Del libro comunicación en la gestión de crisis, de José Carlos Losada Díaz, pagina.76

Con la recopilación de toda esta información y su análisis es posible establecer pasos para la reacción estratégica ante los hechos. A partir de ahí, se activan las siguientes variables:

Públicos afectados.

En esta etapa se debe de identificar el público o los públicos directamente afectados por los hechos, con el fin de priorizar el contacto con cada uno de ellos en las primeras fases de comunicación.

³⁵ José Carlos Losada Díaz, “Comunicación en la gestión de crisis”, España, Editorial UOC, 2013, p 73

Voceros oficiales.-

Un vocero entrenado en manejo de crisis y medios de comunicación es indispensable para ser la cara que de voz a la postura oficial de la empresa y sea la única capaz de emitir información al interior y exterior de la empresa, principalmente con medios de comunicación.

Acciones recomendadas.

Conjunto de medidas que deben ser adoptadas desde el inicio de la contingencia marcado siempre por los mensajes clave y postura oficial a transmitir a nuestros públicos prioritarios dentro y fuera de la organización

Medios que hay que utilizar.

Selección de los instrumentos de comunicación aconsejables ante la naturaleza y características de la crisis y, sobre todo, ante las posibilidades de alcanzar con ellos a los públicos considerados como prioritarios o meta en cada caso.

Comité de crisis

En todas las situaciones de contingencia, crisis o emergencia es necesario constituir un Comité de Crisis, es decir, la reunión de un grupo seleccionado de personas que centralicen las decisiones y la comunicación desde el estallido de la crisis, este comité puede estar constituido por actores ajenos a la empresa como consultores externos, o agencias especializadas.

Públicos o afectados

Al margen de los públicos prioritarios es importante identificar otros públicos que directa o indirectamente son afectados por la crisis en comunicación y requieren atención por parte del comité de crisis.

Algunos ejemplos de estos grupos son:

Los afectados directos. En este caso población del Distrito Federal, Estado de México y Puebla, a quienes llega el sistema de alertamiento sísmico.

El público interno. Conformado por el personal de la empresa en todos los niveles del organigrama, incluyendo a accionistas, miembros de la mesa directiva y proveedores.

Los medios de comunicación. Que al momento de esta investigación no solo lo conforman los medios electrónicos e impresos tradicionales, sino además redes sociales, blogs, correos electrónicos de periodistas, editores entre otros más.

3.5.4 Instrucciones para enviar los mensajes escritos

Normas para la elaboración de los mensajes en los distintos formatos e instrumentos que hemos optado por utilizar: notas de prensa, ruedas de prensa, correo electrónico, comunicado oficial, página web y micro blogs, news letter electrónico, cartas personalizadas a altos funcionarios o a través de las correspondientes áreas de comunicación social de autoridades y gobierno.

3.5.5 Listado de recomendaciones genéricas que deben considerarse en toda situación delicada o de crisis

En este punto, el manual puede incluir todo tipo de recomendaciones genéricas que el gestor deba conocer para establecer las prioridades de la comunicación en todo momento, esto incluye protocolos de comunicación con gobierno o instituciones públicas y privadas que tienen a su vez comités de comunicación interna o áreas de comunicación, instrucciones que tienen que ver con las prioridades, consejos prácticos y otro tipo de consideraciones.

3.5.6 Manejo de objeciones

El manejo de objeciones es una herramienta practica que se enriquece con las mejores prácticas y experiencias previas que permiten anticipar respuestas a cuestionamientos evidentes, para el caso de SkyAlert las preguntas obligadas a responder fueron: qué sucedió, por qué sucedió y cómo el manejo de objeciones es la base de los mensajes permanentes generados por la empresa dedicada a difundir la alerta sísmica, siempre existirá el escrutinio de si fue efectivo el alertamiento o no, y principalmente si el riesgo inherente a un sismo puede ser previsible y la población en general se encuentra preparada para afrontar un sismo o terremoto.

3.5.7 Lista de contactos

El manual debe de incluir una lista de actualizada de contactos de personal clave como: bufetes de abogados, directivos, medios de comunicación, autoridades sanitarias o de seguridad, protección civil, Instituto Sismológico Nacional, y cualquier contacto que se considere de utilidad o prioritario.

El valor del manual de comunicación es muy alto si consideramos el precio de no tenerlo, un ejemplo así se describirá en el siguiente capítulo donde la empresa SkyAlert pese a su reciente incursión en el mercado, tuvo que afrontar un proceso de crisis en varias ocasiones sin contar con esta herramienta, lo que llevó a instrumentar soluciones improvisadas, basadas en la percepción y no en el análisis de información.

"De cada crisis es posible vislumbrar una oportunidad aunque ello requiera fortaleza de carácter en la toma de decisiones, visión estratégica, actuación rápida y, por supuesto, algo de suerte"³⁶ M. López Quesada

Para toda empresa inevitablemente llegará un momento de crisis que abre un primer planteamiento, el cual debe de ser considerado con bastante seriedad, ya que derivada de esta decisión se desencadenarán consecuencias que pueden ser correctas o incorrectas desde el punto de vista de la comunicación y del ejercicio del profesional en comunicación, que se encargara de poner sobre la mesa el análisis y propuestas de valor para la toma de decisiones en torno a un proceso de gestación de crisis, o crisis formalmente declarada.

El primer planteamiento que la empresa se debe de hacer una vez identificado el proceso de crisis es: Comunicar o no comunicar.

Es evidente que todos los casos son distintos y hay que considerarlos de forma aislada para actuar con profesionalismo y de manera oportuna. La realidad es que el primer impulso de muchos directivos es tratar de no comunicar, buscando con ello no incrementar la repercusión pública de los hechos y el alcance de la crisis.

³⁶ Miguel López Quesada Gil, "¡Estamos en crisis!", Madrid, editorial Dossat, 2003.

Pero el dilema ético de informar y afrontar una situación incómoda es vital en la gestión de la comunicación.

Comunicar es una decisión estratégica fundamental que condiciona todo el proceso posterior y, por ello, es conveniente valorar las ventajas e inconvenientes de su gestión abierta, tal y como las define López Quesada (2005):

“Respondemos a nuestra responsabilidad social de informar, una responsabilidad que forma parte de nuestra actividad como parte integrante del entorno económico y social en el que nos encontramos”³⁷

“Mostramos nuestra responsabilidad, nuestro compromiso y nuestra cercanía a nuestros públicos prioritarios”³⁸

“Tomamos la iniciativa en el mensaje y, por lo tanto, en los hechos, y esta iniciativa será siempre enormemente positiva para situar nuestra versión de los hechos en cada momento”³⁹.

Al dar la cara y afrontar con argumentos sólidos, bien fundamentados y verdaderos controlamos el mensaje y no dependemos de otro público o de otra fuente de información para situar nuestras aportaciones o postura. De ese modo, nuestra política comunicativa no será reactiva, sino proactiva.

Pero también existe la otra cara de la moneda, ¿qué sucede si no comunicamos? Básicamente la acción de no informar como la de informar se sintetiza en la siguiente palabra “Consecuencias”, la diferencia de afrontar consecuencias desde la barrera obscura de no informar es incrementar el riesgo de especulación y formulación de hipótesis que posteriormente será muy difícil erradicar de la opinión

³⁷ Miguel López Quesada Gil, “!Estamos en crisis!, Madrid, editorial Dossat, 2003.p 46

³⁸ Idem p 46

³⁹ Idem p 47

pública. Hay que ser conscientes que nuestra presencia en los medios será negativa, pero que, de todos modos, esta es una batalla a largo plazo.

3.5. 8 Algunos de los principios clave para la comunicación en situaciones de crisis

Se pueden resumir en cuatro principios considerados como claves en el proceso de respuesta informativa ante el estallido de una crisis. Son principios irrenunciables que resumen perfectamente Westphalen y Piñuel (1992):

3.5.9 Anticipación

“No hay que perder la oportunidad de ser los primeros en hablar antes de que otros lo hagan, lo que significa decir lo que sabemos en cada momento. Anticiparse quiere decir llevar la iniciativa de la comunicación algo que, por razones obvias, nos corresponde, puesto que somos los protagonistas necesarios de los sucesos”⁴⁰

3.5.10 Agilidad.

“Hay que reaccionar, en todo momento, con celeridad, sin pérdida de tiempo. El tiempo, en medio de este tipo de situaciones, es importante y siempre juega en nuestra contra, sobre todo en los primeros estadios de la crisis, donde la atención pública se centra en la organización y hay que ser rápidos en contestar, en dar algún tipo de explicación, en posicionamos”⁴¹.

Recordemos que una percepción negativa generada por un tercero siempre es más difícil de erradicar y casi siempre se le da un alto nivel de credibilidad.

3.5.11 Calidad Informativa

“Lo que nos diferenciará de cualquier otro público que pueda estar implicado de alguna forma en los sucesos es el hecho de que nosotros podemos aportar la mejor de las informaciones, es decir, los datos que pocos o nadie más puede aportar sino es la propia organización. La organización está en disposición de poseer y gestionar la mejor información sobre lo que está ocurriendo”⁴².

⁴⁰ M. Westphalen y J Piñuel “La dirección de comunicación” Madrid, editorial Prado, 1993. P 157

⁴¹ Idem p157

⁴² Idem p158

La calidad de la información disipa cualquier intento de especulación y da credibilidad a la postura de la empresa. Esta calidad informativa está en la línea de la precisión de todas las informaciones y en la satisfacción concreta de las demandas posibles de información.

3.5.12 Veracidad

“La única opción para una organización es la verdad. Por dolorosa o perjudicial que pudiera llegar a ser, no existe otra opción, no existe lugar para la mentira. La mentira es una nefasta estrategia de comunicación”⁴³. En algunas ocasiones la omisión de información puede justificarse bajo el carácter de confidencialidad, o porque la información no puede ser verificada y es conveniente omitirla o explicar, pero en todos los casos se debe de dar una explicación del por qué si o el por qué no se puede dar dicha información sea cual fuere el canal dispuesto para su difusión.

Ahora se dará la estructura básica para implementar el plan de comunicación para afrontar una crisis, sin que esto signifique que sea una guía inflexible de operación, de tal forma que el lector deberá de hacer una evaluación de la situación de crisis y aplicar aquellas fases que mejor ayuden a resolver el problema al que se enfrenta, para nuestro análisis de caso práctico en la empresa SkyAlert, las siguientes fases se convirtieron en la guía de implementación y acción que siguió la empresa.

3.5.13 Investigación

La primera fase estructural a la hora de establecer las pautas del plan de comunicación ante la crisis es la obtención, recopilación, sistematización y análisis de toda la información que se pueda documentar sobre lo ocurrido. Sin esta información será imposible conocer verdaderamente el escenario en el que nos hayamos, la previsión de su desarrollo y, por lo tanto, el modo de enfrentar los acontecimientos y comunicarlos.

⁴³ Idem p158

El 14 de mayo de 2013 se emitió una alerta de sismo falsa a través de los dispositivos de la compañía SkyAlert, (dispositivos físicos de alerta personal USB, fijos en edificios por medio de sistema de altavoces y a través de la aplicación y la red social twitter).

En un principio, el desconcierto por el desalojo ante un inminente sismo, posteriormente la incertidumbre de, qué pudo haber sucedido y finalmente el juicio negativo condenando de irresponsable y poco confiable a la empresa SkyAlert.

El primer paso dentro de esta cadena de sucesos fue la investigación del por qué se activó la alerta sísmica, posteriormente fue validar si esta información era correcta y la forma de corregirlo, y por último informarlo.

No hay un modelo universal para aplicar este modelo en un momento en concreto de la crisis, pero la máxima que debe regir el comportamiento de la organización en esta fase está muy claro: tratar de recopilar la mayor cantidad posible de información útil en el menor tiempo posible. Para ello, la empresa debe localizar a las personas y los órganos y departamentos internos capaces de responder a un conjunto amplio de preguntas, entre las cuales se encontrarían estas fundamentales:

¿Qué ha ocurrido exactamente?, ¿Cómo y cuándo se han producido los hechos?, ¿Qué ha causado estos hechos?, ¿Qué ha fallado?, ¿Dónde están localizados los hechos?, ¿Quiénes son los afectados?, ¿Cómo se encuentran?, ¿El hecho desencadenante resulta ya perfectamente conocido por la empresa? ¿Está agotado o, al menos, controlado?, ¿Cuáles son las consecuencias a corto plazo? ¿Y -previsiblemente- a medio y largo plazo?, ¿Cuál es el nivel de "mediatización" de la información?, ¿Ha sido ya puesta en conocimiento de los medios informativos o permanece todavía "latente"?, ¿En qué otros "medios" es conocida la información?, ¿Cuál o cuáles son las fuentes de información para los medios? ¿Son internas o externas?, ¿Circula en forma consistente o sólo en estado de rumor?, ¿Qué grado de definición tiene el rumor (o los por-mores)?

¿Está ya el daño hecho o la empresa puede prevenirlo anticipando ella misma la difusión de información?, ¿A quién le interesa la historia? ¿Quién se ve afectado por ella?, ¿Cuál es la urgencia -informativa- de la situación?, ¿Hasta dónde está dispuesta la organización a contar la verdad?,

Con toda la información resultante de este proceso de investigación interna y externa estamos en condiciones de establecer los pasos necesarios en nuestra estrategia, que pasarán necesariamente por la toma de decisiones y su comunicación a los públicos prioritarios. Todo ello, con la máxima celeridad posible, puesto que el tiempo siempre juega en contra de la organización.

3.6 Ejemplo del efecto de la falsa alerta sísmica en medios de comunicación

3.6.1 Minutos y horas posteriores al suceso.

Noticiero en línea de Pedro Ferríz de Con

“Falsa alerta sísmica moviliza a capitalinos; SkyAlert ofrece disculpas”⁴⁴



Foto: Cuartoscuro

Redacción.- Este medio día cientos de capitalinos fueron desalojados de sus oficinas de trabajo luego de que se disparara la alerta sísmica; sin embargo nunca se registró el movimiento telúrico.

La alerta se replicó en Twitter y en varios medios de comunicación sin que temblara, lo que provocó enfado en los usuarios y reprocharan la falta de responsabilidad a la firma SkyAlert, responsable de tal error.

A través de su cuenta de red social, SkyAlert (@SkyAlertMx) escribió “Fe de erratas: Se lanzó la alerta de forma involuntaria por un error de tecnología que aún desconocemos. Una disculpa sincera a todos”.

⁴⁴ Noticiero en línea Ferriz live TV, “Falsa alerta sísmica moviliza a capitalinos; SkyAlert ofrece disculpas, 14 de mayo de 2013, <http://ferriz.com.mx/internet/falsa-alerta-sismica-moviliza-a-capitalinos-skyalert-ofrece-disculpas/> [fecha de consulta 10/junio/2015]

La firma señaló que se investiga las causas del error en los disparadores de la alerta, “que nunca había fallado. De nuevo una sincera disculpa”.

En otro mensaje agregó que se están revisando todos los protocolos de tecnología en los servidores y en los detectores, para evitar un nuevo erro.

Tras el susto, los usuarios no hicieron esperar sus quejas y escribieron “Momento incómodo cuando la alarma del llavero de tu jefe suena x sismo fuerte y te bajas corriendo 12 pisos!!!!”, compartió @CometaGoldsmith.

“Acaban de desalojar el edificio completo x una falsa alarma de sismo SAT no eres para mi pic.twitter.com/Sf4kBBrEeq”, tuiteó @TaLilian.

Otro ejemplo de la prontitud con la que se dio la difusión en medios de comunicación se expone en el periódico MILENIO.COM⁴⁵:



Página web del periódico milenio en su edición digital.

http://www.milenio.com/df/alerta_sismica-Cires-senal_de_alerta-sismo_Ciudad_de_Mexico_0_343765872.html

⁴⁵ SkyAlert se disculpa por falsa alerta, “Milenio.com”, http://www.milenio.com/df/alerta_sismica-Cires-senal_de_alerta-sismo_Ciudad_de_Mexico_0_343765872.html
[fecha de revisión 10/junio/2015]

3.6.2 Identificación de los públicos prioritarios en la situación de crisis

En la fase de preparación se reunió toda la información considerada relevante sobre los públicos con los que la organización tiene algún tipo de contacto, o cuya intervención es relevante para la organización, en este caso mencionaremos los públicos objetivos a los que atiende la empresa SkyAlert.

El público prioritario en toda situación de emergencia es el público afectado, el conjunto de personas que reciben las repercusiones de los hechos, los que sufren las consecuencias negativas de lo que ha ocurrido. En este caso los principales afectados del falso alertamiento fue toda la población del Distrito Federal, Puebla y Estado de México que estuvieron expuestos a algún tipo de alertamiento sísmico radio, televisión, aplicación en teléfonos celulares o dispositivos físicos instalados en edificios o alertas personales en la categoría llavero USB

Es, por lo tanto, el público al que mayor y más rápida atención hay que prestar, la comunicación con ellos debe ser especialmente cuidada, y se debe valorar en toda su dimensión la especial sensibilidad que estos públicos tienen sobre SkyAlert.

Los medios de comunicación: son siempre un público estratégico y son decisivos en la dirección que tomen los acontecimientos y en su propagación pública principalmente en la búsqueda del conflicto como fórmula principal de selección de hechos noticiosos, si se decide que la mejor ruta de ejecución es emitir un comunicado oficial, son los medios los que deben de tener prioridad.

Nunca hay que olvidar que los medios no sacan a la organización de la crisis, pero sí pueden contribuir a agravarla de forma irremediable.

3.6.3 El personal o público interno

Este público pueden ser los propios empleados o proveedores, y son campo fértil para el periodista y los medios de comunicación. Al margen de las consideraciones apuntadas, la comunicación debe fluir en todos los niveles para crear la suficiente cohesión. Además, como destaca Ritter (2008), Cuando los

empleados se encuentran en situaciones que no comprenden o que les preocupan, tienden a utilizar los medios de comunicación para clarificar lo ocurrido y orientarse.

Es curioso, pero es así, se informan desde fuera de lo que ocurre dentro. “De esta manera, la credibilidad de la empresa frente al personal desciende bruscamente a favor de otros medios. Y, a la vez, nacen y se multiplican los rumores”⁴⁶.

“Por todo ello, cuando una empresa transita por una situación de crisis, es urgente bajar el nivel de incertidumbre, es decir, difundir información creíble, verosímil, que permita comprender la situación incierta y que pueda, a la vez, ser ajustada a la información sensible que necesita conocer”⁴⁷.

3.7 Instrumentos de comunicación

En los últimos años los instrumentos de comunicación han evolucionado enormemente, pasamos de medios electrónicos y gráficos, a herramientas colaborativas, blogs, e-mail, redes sociales, acceso a internet en prácticamente cualquier dispositivo móvil y una sobre producción de información que nos lleva a la producción y dispersión de mensajes de manera espontánea.

En esta era digital SkyAlert y cualquier otra organización debe considerarlos recursos técnicos y humanos de los que dispone para hacer llegar sus mensajes a sus públicos o audiencias. Por ello deben de estar ya previstos y preparados para cuando llegue el momento, deben haber sido analizados, diseñados y hasta probados. Por ello, durante la crisis, se trataría sólo de activarlos, es decir, de adecuarlos a los datos de los sucesos ocurrirlos y ejecutarlos de forma eficaz.

Para esto se sugiere generar una matriz de medios actualizada a modo de directorio con los nombres de los medios de comunicación clave de acuerdo al tipo

⁴⁶ Miguel Ritter, “Malas noticias: la empresa en tiempos de crisis” fascículo interno de Siemens, 1996.

⁴⁷ José Carlos Lozada Díaz, “ Comunicación en la gestión de crisis, lecciones prácticas”, Madrid, Editorial UOC, 2013, p 94

de industria, por ejemplo para SkyAlert, cobran principal importancia los medios financieros, económicos, de tecnología y telecomunicaciones, sociedad y noticias generales de ciudad entre otros, por supuesto se descartan medios de entretenimiento, sociales, infantiles, salud, deportes, moda, gastronomía y decoración entre otros más que no representan el tipo de público objetivo o cuya línea editorial es irrelevante para la estructura comunicacional de SkyAlert

En este punto ya no será momento de analizar su conveniencia, su estructura o características, simplemente se trata de ponerlos en marcha.

Algunos de los instrumentos de comunicación que se sugieren utilizar por su efectividad aunque esto no significa que sean los únicos son:

- Comunicado Oficial.
- Nota de Prensa.
- Rueda de Prensa.
- Tablero o pizarrón de seguimiento.
- Web de crisis (micrositios o sitios dedicados exclusivamente para atender la crisis).
- Blogs y Redes Sociales.

3.8 Comunicado oficial

Es el recurso más usado y refleja la postura de la empresa respecto a declaraciones o a un acontecimiento externo o interno que le afecta: la organización toma la iniciativa de dirigirse a los medios para dar su punto de vista.

“El comunicado oficial facilita información y también valoraciones. Éstas siempre aluden a cuestiones con las que la institución está directamente vinculada o le afectan de lleno y ante las que es preciso manifestar la propia posición. Es lógico, por tanto, que cualquier comunicado oficial haya de ser leído previamente por todos los miembros del máximo órgano ejecutivo”⁴⁸.

⁴⁸ Idem p. 99

3.8.1 Comunicado de prensa

La nota de prensa o comunicado de prensa como también se le conoce, se refiere a la redacción de un hecho noticioso o de valor periodístico, es el vehículo para facilitar al periodista información sobre los hechos de actualidad, aportando, de manera objetiva, información nueva, inédita y pertinente

3.8.2 Ejemplo de comunicado de prensa

A continuación se da un ejemplo de comunicado de prensa y su publicación en medios nacionales.

COMUNICADO DE PRENSA

SkyAlert lanza el primer Sistema de Alerta Sísmica Satelital para uso comercial y doméstico en México

México D.F. 7 de diciembre de 2011. SkyAlert, dio a conocer el día de hoy en conferencia de prensa el primer ***Sistema de Alerta Sísmica Satelital*** que opera en México con capacidades domésticas, comerciales e industriales.

La conferencia de prensa fue presidida por el *Director General de SkyAlert el Sr. Santiago Cantú Segura*, que explicó cómo este sistema de Alerta Sísmica Satelital, es la primer plataforma comercial que permite la retransmisión de la alerta emitida por el *Centro de Instrumentación y Registro Sísmico (CIRES)*, una vez que los Sensores Sísmicos que componen la red de alerta ubicados en la costa del Pacífico son activados.

Santiago Cantú explicó que “la señal se transmite a través de nuestro sistema mediante el uso de radiofrecuencia, que se envía desde el satélite y llega a cientos de miles, inclusive millones de receptores de manera simultánea sin interferencia o pérdida de señal”

“Nuestro sistema cuenta con dos modalidades, SkyAlert Pro y SkyAlert Plus, ambos sistemas son los primeros en México con capacidades residenciales, comerciales e industriales, lo que significa un cambio radical en la cultura de prevención de desastres; con SkyAlert cada individuo tendrá la capacidad de

reaccionar de manera anticipada ante un sismo y proceder para alertar a otros y salvar miles de vidas, así como automatizar procesos de prevención para evitar desastres derivados del sismo” dijo el directivo.

SkyAlert Pro es el primer sistema en México que permite la instalación de un dispositivo de alerta que tiene integrada una batería de respaldo, y se coloca en la pared de escuelas, comercios, centros comerciales, hospitales, casas, guarderías etc. el cual emitirá una señal audible de 93 decibeles, junto con un mensaje desplegado en la pantalla anunciando la intensidad del sismo seguido por un mensaje de voz repitiendo la intensidad, una vez activados los sensores que se encuentran a lo largo de las diferentes fallas y zonas de alta sismicidad por el inminente impacto de un sismo mayor, cuya onda sísmica viaja en promedio a 4 km por segundo, lo que permitirá avisar a los usuarios hasta con 60 segundos antes de que la onda sísmica impacte.

También se habló del sistema SkyAlert Plus, que es un dispositivo de reacción automática ante un sismo, capaz de realizar hasta 8 comandos automáticos específicos capaces de accionar mecanismos de autoprotección, para evitar posibles siniestros en las instalaciones, como: detener elevadores, cerrar o abrir válvulas de gas o cualquier compuesto químico gaseoso, apertura de puertas, encendido de luces de emergencia, detener la operación de maquinaria entre otras.

SkyAlert Plus es ideal para la industria de edificios corporativos o residenciales, en operaciones de alto riesgo tales como gasolineras, fundidoras, trituradoras etc. además, este sistema cuenta con consultoría e ingeniería para asesorar a integrar la solución a las necesidades específicas de cada industria.

Adicionalmente la compañía emitirá un distintivo que acredita a usuarios comerciales como *Empresa con Responsabilidad Cívica* ya que darán a sus clientes y personal un curso de Inducción de prevención para actuar eficientemente, antes, durante y después de un sismo.

Además el Servicio de SkyAlert también emitirá alertas regionalizadas en caso de algún otro tipo de desastre natural, ya sean inundaciones, incendios, contingencias ambientales y hasta una posible erupción del volcán Popocatepetl, el modo de alerta de estos otros desastres, es diferente a la Alerta Sísmica, por lo que no se confundirán dichas alertas.

3.8.3 Notas publicadas en medios de comunicación derivadas del lanzamiento de comunicado de prensa



Inicio

Alerta de sismos en móviles no es viable

4 de octubre, 2011 11:00 | [Comentarios](#) | [Compartir](#)

Esperamos que el sistema de alerta de sismos en teléfonos móviles sea viable, pero no es viable, aseguró Genaro Cárdenas, jefe de la Oficina de Asesoría Jurídica del Poder Judicial Federal.

Dijo que el sistema de alerta de sismos en teléfonos móviles no es viable porque el sistema de alerta de sismos en teléfonos móviles no es viable.

El jefe de la Oficina de Asesoría Jurídica del Poder Judicial Federal dijo que el sistema de alerta de sismos en teléfonos móviles no es viable porque el sistema de alerta de sismos en teléfonos móviles no es viable.

Dijo que el sistema de alerta de sismos en teléfonos móviles no es viable porque el sistema de alerta de sismos en teléfonos móviles no es viable.

El sistema de alerta de sismos en teléfonos móviles no es viable porque el sistema de alerta de sismos en teléfonos móviles no es viable.

COMPARTIR

FAVORABLE
 ★★★★★
 79.4% (10 de 12 votos)

MÁS RECOMENDADOS

[El sistema de alerta de sismos en teléfonos móviles no es viable](#)

[El sistema de alerta de sismos en teléfonos móviles no es viable](#)

[El sistema de alerta de sismos en teléfonos móviles no es viable](#)

[El sistema de alerta de sismos en teléfonos móviles no es viable](#)

[El sistema de alerta de sismos en teléfonos móviles no es viable](#)

ULTIMAS NOTICIAS

[El sistema de alerta de sismos en teléfonos móviles no es viable](#)



EnLíneaDirecta.info

La única línea es que no tenemos línea

[Inicio](#)
[El primer plano](#)
[Economía](#)
[Política](#)
[Internacional](#)
[Tecnología](#)
[Opinión](#)
[Fondos](#)
[Estados](#)
[Multimedia](#)

Primera alarma sísmica satelital, llega a México

8 Dic 2011 07:00:00

La primera alarma sísmica satelital llega a México. El sistema de alerta de sismos en teléfonos móviles no es viable.

El sistema de alerta de sismos en teléfonos móviles no es viable.

El sistema de alerta de sismos en teléfonos móviles no es viable.



[Compartir](#)
[Comentarios](#)



Miguel Ángel Mancera busca ser candidato de los ciudadanos

Inaugura Ebrard el nacimiento más grande del mundo

Se pronuncia Ebrard por revisión de candidatos rumbo a 2012

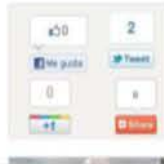
Presentan la primera alarma sísmica satelital en México

El sistema permite anticiparse hasta con 60 segundos al impacto de una onda sísmica mayor a cinco grados Richter

Noticias

CIUDAD DE MÉXICO, 7 de diciembre - Con el fin de contribuir a la cultura de la prevención de desastres en México, SkyAlert anunció el primer **Sistema de Alarma Sísmica Satelital**, que permite anticiparse hasta con 60 segundos al impacto de una **onda sísmica** mayor a cinco grados Richter.

El director general de la empresa, **Santiago Cantú Segura**, explicó que este sistema con uso **doméstico e industrial**, es la primera plataforma comercial que en caso de sismo permite la retransmisión de la alerta emitida por el **Centro de Instrumentación y Registro Sísmico (Cires)**.



Lo más leído:



Diciósa elevadores y bombas de gasolina

Presentan alarma sísmica satelital personalizada

Me gusta

Tweet 35

+ 3

Imprimir

Enviar

2011-12-00-DF y estados

Santiago Cantú, director general de Ekyó en, presentó una alarma sísmica satelital personalizada dirigida al sector empresarial, para prevenir el daño de desastres como terremotos.

En conferencia, el director destacó que descubrieron un amplio potencial de negocio con esta tecnología para empresas, es a ellas, sus clientes y usuarios de dispositivos móviles, por lo que se pensó y se creó en caso de un sismo.

Uno de los modos en el que puede bloquear el funcionamiento de elevadores y bombas de gasolina, para prevenir accidentes.

De acuerdo con Cantú, la tecnología se basa en una red de sensores sísmicos ubicados en las calles de Iztapalapa.

Dijo que se está en el inicio de la solución satelital y de ahí se comunicará con los dispositivos móviles en el valle de México y el Distrito Federal.

Los receptores inmediatamente dan la alerta por lo que se tiene un margen aproximado de un minuto para tomar medidas preventivas, que es el tiempo que el sismo tarda en recorrer de donde está la señal hasta el valle de México y el DF.

“Hay dos modalidades de receptores, uno diseñado para casas, hospitales, escuelas, guarderías, entre otros, y que permite tomar las medidas preventivas necesarias durante un sismo”, comentó.

Este modelo cuenta con una carcasa plástica o de cartón y con tarjetas digitales para automatizar la alerta. Como ejemplo se mencionó los elevadores, cuando se recibe la señal se abren sus puertas y se puede salir de manera segura y abrir las puertas.



Como renovar el seguro de tu auto



JPMorgan gana en 2011 a 8,2 por ciento de su precio



El Gobierno griego negocia la presión turística

Publicado 16:53 h. 07-12-2011

Presentan en México primera alarma sísmica satelital

[Twitter](#) | [Me gusta](#) | [Share](#) | [12](#)

Con el fin de contribuir a la cultura de la prevención de desastres en México, se ha anunciado el primer Sistema de Alarma Sísmica Satelital, que permite anticiparse a los 100 segundos al impacto de una onda sísmica mayor a cinco grados Richter.

El ingeniero general de la empresa, Santiago Germán Figueroa, explicó que este sistema con uso comercial e industrial, es la primera plataforma comercial que en caso de sismo permite la transmisión de la alerta de minutos al Centro de Instrumentación y Registro Sísmico (CIRS).

En conferencia de prensa comentó que la señal se transmite a través de las vidrieras, mediante el uso de radiodifusión que se envían desde el satélite y llega a miles de receptores de manera simultánea sin interferencia o pérdida de señal.

Enlaces relacionados



- 
FOTOS Actrices '¡Obviamente!' en la gala de la ONU
- Presentar la construcción de un centro de negocios en la zona Amén**
- Trajes de las de FII presentan demanda contra la entrada de camiones mexicanos**
- 
FOTOS Salma Hayek y Antonio Banderas presentan 'Saludos desde Estar'

LO + COMENTADO





Martha Debayle

AL AIRE



RADIO.COM.MX

INICIO ESCUCHA NOTICIAS LOMAS OPINION CONTACTOS

Iny pnt 1 17 Maná Deuda en W El Mesu La Noche W Los Anos Del Camino Pasión W Expedición

7:17 AM (GMT-5) | Radio.com.mx > Actualidad

Lanzan alerta sísmica satelital para uso doméstico en México

W Radio | Diciembre 7 de 2011

Voces: Promedio: 7 votos



Por Alejandro Domínguez

México.- Este miércoles, en el Club de Industriales de la Ciudad de México fue presentado el primer Sistema de Alerta Sísmica Satelital para uso doméstico y comercial en México.

Servicios

Búsqueda personalizada

En esta sitio

Código en español

Compartir

El SkyAlert presentó esta mañana dos dispositivos de alerta sísmica satelital.

SkyAlert Pro es un dispositivo configurado para recibir una alerta sísmica a un retardo de 60 segundos antes de que llegue el sismo al Valle de México.

En tanto SkyAlert Plus es un sistema de reacción automática ante un sismo con un sonido más potente y que puede ser programado para detener elevadores, cerrar o abrir válvulas de gas, abrir puertas, encender luces de emergencia, detener la operación de maquinaria, entre otras medidas de prevención.

El Director General de SkyAlert, Santiago Canó, explicó en conferencia de prensa, que SkyAlert Pro y SkyAlert Plus son los primeros en México con capacidades residenciales, comerciales e industriales, lo que significa un cambio radical en la cultura de prevención de desastres.

Oportunidades de negocio con alarmas sísmicas de SkyAlert

15 de octubre de 2011
 Sección Noticias
 00:00:00:00:00:00



La compañía mexicana, presentó su sistema de alerta sísmica satelital, el cual emite una señal cada cinco a 20 segundos cuando se que un sismo impacte. Alejandro Cantú director de Operaciones y Tecnología, explicó que el funcionamiento del sistema cuenta con el respaldo del Centro de Instrumentación y Registro Sísmico (CIRSI), el cual detecta y mide la intensidad de los fenómenos sísmicos de 12 estaciones en la costa del Pacífico para determinar si debe o no ser alertada la ciudad.

Cantú dijo que CIRSI detecta los movimientos y registra Richter en la escala de momento de escala de SkyAlert de el 1 a 5.5 al llegar al satélite y hasta a 6.5 si es en alta visión, a través de un mensaje de texto o un mensaje de voz a través de un número 900-Mi-7-24 ha

disponible ubicada en hogares, empresas o incluso a establecimientos en todo México.

Dos dispositivos:

SkyAlert Pro, emite una alarma de 10 decibelios y cuenta con una pantalla que muestra la intensidad de sismo, está diseñado para ser instalado en comercios, oficinas, escuelas, hospitales, etcétera. También proporciona alarmas y notificaciones, llamadas a la alarma para múltiples sistemas como inundaciones e incendios. Alarma también a la oficina de la casa donde ocurre este evento.



SkyAlert Plus, según la marca, es el único una solución integral de protección ante sismos, ya que puede ser instalado en cualquier lugar para proteger equipos, maquinaria e instalaciones. Al recibir la alerta sísmica, puede detener los procesos de fabricación así como el flujo de emergencia o detener una línea de producción.

Entre los equipos son de fácil instalación, y en el base del dispositivo se usa incrusta la integración puede realizarse porque la mayoría de las fábricas y de la maquinaria utilizan interfaces que permiten iniciar los comandos de parámetros, así que al ser recibidos.

3.8.4 Rueda de Prensa

La totalidad de las situaciones de crisis necesita de un encuentro entre la organización y los medios de comunicación.

No obstante, la rueda de prensa debe de ser perfectamente planeada ya que la información que se vierta en ella estará bajo el escrutinio de los medios de comunicación, lo cual también implica una sesión de preguntas y respuestas donde el vocero o voceros deberán contestar clara y verazmente los cuestionamientos de la prensa.

“La Rueda de Prensa puede ser un instrumento muy valioso, puesto que facilita información directa a un buen número de medios de comunicación, además de explicaciones, o la interpretación de los hechos, todo ello mostrando el lado amable y humano de la organización: sus personas”⁴⁹.

3.8.5 Pizarrón de seguimiento

Tiene como objetivo informar al público interno de una organización del desarrollo de los acontecimientos de la crisis:

3.8.6 Web de Crisis

Hay que recordar que la primera fuente de información y de consulta al exterior de una empresa lo constituye su página web, de ahí que sea uno de los frentes de comunicación externa con capacidades de actualización a las audiencias externas.

“La Web de Crisis consiste en desarrollar una página web "preparada" con una estructura sencilla y contenidos "personalizables" para que en pocos minutos pueda operar. La intención es que sólo precise incorporar la información concreta de emergencia acaecida y las medidas que está poniendo en práctica la compañía para solventarla”⁵⁰.

⁴⁹ Idem p108

⁵⁰ Idem p.105

3.8.7 Blogs y redes sociales

Los blogs y las redes sociales se han posicionado como un arma estratégica para las gestiones empresariales, que ven en ellas herramientas amables y familiares para la transmisión y recepción de mensajes.

Son las redes sociales las que han experimentado un mayor crecimiento y son parte fundamental de las empresas sin importar su tamaño.

Como parte de la creciente necesidad por entablar relaciones positivas con sus públicos. Las organizaciones se han dado cuenta de que sus empleados poseen cuentas en Facebook, Twitter o LinkedIn y se mueven por ellas intercambiando fotos, vídeos, textos. De hecho, según la revista Business Week, un 20% de los empleados de las compañías norteamericanas dice contribuir regularmente en blogs, redes sociales, wikis y otros servicios 2.0.

Para SkyAlert la comunidad digital representó el primer frente de comunicación masiva, ya que a través de la cuenta oficial de twitter, la compañía, dio los primeros mensajes para esclarecer la activación en falso de la alerta sísmica.

3.9 Ejemplo del uso de las redes sociales como medio de comunicación inmediata ante una crisis en comunicación.





3.9.1 La construcción del mensaje

El mensaje es la parte medular en toda estrategia de comunicación, resulta tan importante que de no hacerlo bien se afecta el contenido de nuestros mensajes y trasladamos datos inadecuados o incorrectos a nuestras audiencias. Eso creará una situación delicada que agravará el escenario en el que ya nos encontramos.

3.9.2 ¿Qué sucede cuando se da una afirmación y la contraparte la desmiente?

SkyAlert vs CIRES. Una prioridad determinante a la hora de construir nuestros mensajes es, sin duda, la de orientarlos hacia el interés y las expectativas de nuestros públicos, especialmente de los afectados por la crisis. Es fundamental reforzar nuestra vigilancia y sensatez para lograr la mayor empatía posible con ellos, a la vez que mostramos nuestro rostro humano y solidario, por ejemplo pedir

disculpas públicas y asumir la responsabilidad, además de enfatizar que se trabaja para evitar eventos similares.

En el caso concreto del 28 de julio de 2014 SkyAlert afirmó que la culpa de la activación de la alerta había sido por parte del Centro de Instrumentación y Registro Sísmico, como reacción a tal afirmación emitió una respuesta a través de su cuenta de Twitter donde decía, “Se rechaza tajantemente la afirmación de #SkyAlert con respecto a que el CIRES transmitió alguna activación de alerta.

En este sentido, resulta de gran interés recordar lo que Westphalen y Piñuel (1992) aseguran que debemos tener en cuenta en la construcción de estos mensajes, que básicamente se centran en tener en primer plano la conciencia de que estamos hablándole a nuestro público afectado y el dialogo o intercambio de información deberá responder a sus necesidades de información más básica como son:

1. ¿Qué es lo que está pasando?
2. ¿Qué ha causado la crisis?
3. ¿Qué se está haciendo?
4. ¿Cómo se garantiza que no sucederá de nuevo?
5. - Cómo garantizamos que esto nunca volverá a suceder.

Las recomendaciones derivadas de la experiencia del caso SkyAlert implicaron:

1. Admitir los hechos.
2. Comunicar la situación real.
3. - Identificar las causas.
4. - Localizar el alcance del problema.
5. - Informar sobre la solución del hecho y de los planes para evitar una nueva crisis en el futuro.

3.9.3 Ética en comunicación

Es una filosofía estratégica muy clara, basada en la transparencia, la apertura y la responsabilidad, sin embargo, aunque esta postura se encuentra en el terreno de

la ética empresarial, para SkyAlert no resulto sencillo dirigirse por esa vereda, pues su director General, insistía en ocultar la verdad y mantener silencio, esperando que se olvidara el incidente tras una réplica de sismo que de ser alertada oportunamente disiparía y limpiaría la reputación de SkyAlert.

Hablar con la verdad es un posicionamiento que provoca temor en muchas compañías que se sienten expuestas y consideran que el hermetismo informativo es una mejor estrategia, confiando en que la memoria colectiva de disuelva con el tiempo o los hechos pasen desapercibidos.

Nada más lejos de la realidad, sobre todo en los primeros momentos tras la crisis, en los cuales las audiencias requieren respuestas claras.

“Un error habitual en situaciones de crisis, precisamente por la necesidad de cerrar cuanto antes la situación de urgencia, es especular públicamente con informaciones que no se sabe si son verdad o no se han podido verificar oficialmente. Lo mejor, siguiendo las pautas de veracidad y calidad informativa, es aportar sólo los datos de los que estemos seguros”⁵¹.

Debe procurarse huir de "lugares comunes" (tan tentadores para muchos comunicadores) como responder a las preguntas de los medios con un "sin comentarios". Esta postura es 100% contraproducente y propicia la especulación con voluntad de eludir la culpa (o de parecerlo).

Del mismo modo, no deben realizarse comentarios "off de record" a los medios, o a alguno en particular. Si no se puede anunciar alguna cosa formalmente, habrá que explicar a los periodistas las razones, aclarando cuándo recibirán comunicados oficiales y el tiempo de espera, es responsabilidad del comunicador en cuestión tener las herramientas para articular mensajes sin caer en la tentación de hablar de manera personal, el “off the record o out off the record”, deberá de

⁵¹ Idem 109

ser parte del entrenamiento en medios que el vocero o voceros reciban durante su entrenamiento de gestión con medios.

3.9.4 A modo de conclusiones

Cada uno de los sectores productivos tiene asociados una serie de factores de riesgo, en el caso de la empresa SkyAlert existen algunos factores que pueden ser predecibles como es el monitoreo a la red de sensores independientes instalados a principios de 2013 y hasta el año 2015 llamado REDSA, su correcta instalación, monitoreo y tecnología pueden ser descritas como factores de bajo riesgo o controladas, las pruebas y simulacros hacen suponer que es una tecnología confiable y segura, sin embargo el principal factor previsible involucra una falla en el sistema que traería consigo que la señal de alerta no se activara cuando ocurre un sismo mayor a 4.5° Richter, perceptible en la ciudad de México, estado de México y Puebla, o como sucedió en el año 2013 y 2014, casos que se explicarán más adelante.

Todos los modelos expuestos coinciden en destacar las ventajas que tiene establecer un ejercicio estratégico de comunicación en situaciones de crisis. Pero, además de este convencimiento indudable, los modelos anteriores comparten en su mayoría otra serie de premisas que son de gran utilidad para la gestión de las crisis.

En primer lugar, nos recuerdan que el momento más importante para la gestión profesional de la comunicación en situaciones de crisis se sitúa antes de que ésta estalle, es decir, en la fase de preparación y prevención. La estrategia más sana y valiosa de cualquier empresa o institución se sitúa en la etapa previa a la crisis, ese tiempo de planeación, recursos humanos, técnicos y económicos destinados a prever los cursos de acción ante una crisis, son la mejor inversión que las empresas pueden hacer, su anticipación es donde la organización se juega buena parte del éxito posterior. De ahí la importancia de la preparación de los instrumentos, materiales, mensajes y personas que serán necesarios cuando llegue el momento, que como hemos revisado parece ser inevitable, tarde o

temprano cualquier empresa, institución, organismo, pasa por un proceso de crisis.

La fase de preparación debe incluir el establecimiento de relaciones estables, sólidas, recíprocas y positivas con el conjunto de públicos de la organización, en especial con los públicos estratégicos. Esto permitirá a la organización contar con una predisposición inicialmente favorable por parte del conjunto de sus públicos quienes, al fin y al cabo, tendrán parte importante de responsabilidad en la resolución de la crisis cuando llegue. No será posible establecer este tipo de relaciones cuando la crisis haya estallado.

Los autores citados recuerdan que, una vez que estalla una crisis, el tiempo de reacción es determinante para establecer una postura ante posibles ataques y es indispensable gestionarla con transparencia y con rapidez comunicativa. “El tiempo de reacción y la honestidad de la organización serán variables imprescindibles para una resolución favorable de la situación de crisis”⁵².

Por último, los modelos teóricos reconocen la importancia de no cerrar la crisis demasiado pronto y, cuando se haga, iniciar una fase interna y externa de recuperación organizativa y de análisis de imagen con nuestros públicos prioritarios, de forma que podamos establecer los pasos más adecuados para volver al lugar en el que estaba nuestra compañía antes de que estallara la crisis. Y aprender de lo sucedido.

En el siguiente capítulo retomaremos algunos de los conceptos antes mencionados en la construcción del plan de comunicación para manejo de crisis de la empresa SkyAlert, partiendo de sus antecedentes y formación hasta la fecha del 28 de julio de 2014 y el 16 de septiembre del mismo año, dos sucesos que detonan la crisis en comunicación externa derivada de la ya mencionada activación de la alerta sísmica para la ciudad de México, estado de México y Puebla, desatando incertidumbre, pánico y descontento que culminó en ataques

⁵² Idem

mediáticos contra la compañía, e inclusive la posibilidad de que se le quitara el derecho a la compañía de transmitir la señal oficial del CIRES

4 SkyAlert de México. Caso de una crisis en comunicación

4.1 Antecedentes y formación de la empresa

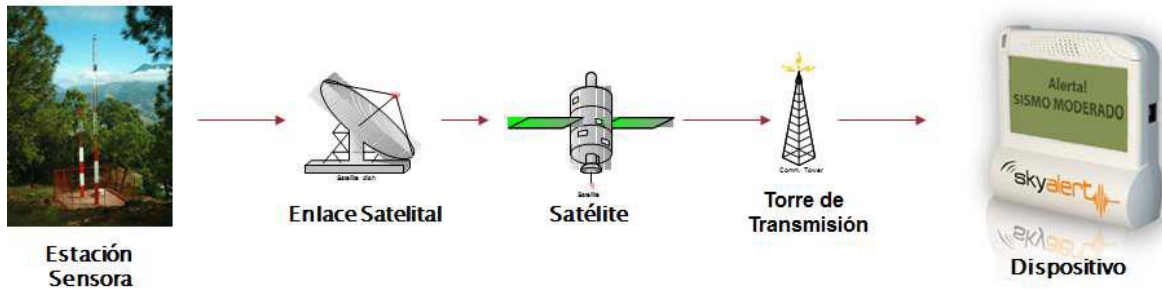
Considero importante en este capítulo detallar algunos antecedentes de cómo se encuentra constituido al día de hoy la red sismológica nacional que emite la alerta sísmica, ya que SkyAlert es una repetidora de dicha señal y no es la responsable de la generación de la misma, también derivado de esta situación, la empresa decidió iniciar la instalación de unidades censuras para conformar una red independiente y ampliada, lo que le daría independencia sobre el CIRES, institución gubernamental dedicada a la emisión y control de la red de sensores en la costa de Guerrero y Oaxaca.

De esa forma iniciaré por describir a la empresa SkyAlert de México S.A de C.V que es una empresa Mexicana parte del grupo de telecomunicaciones Grupo SerComGlob fundada en el año 2012, responsable del desarrollo de dispositivos receptores de la alerta sísmica emitida por el CIRES a través de en un sistema de radiofrecuencia y enlace satelital que hace posible que llegue el mensaje

4.1.2 En qué consiste el alertamiento sísmico

Actualmente la Ciudad de México cuenta con el Sistema de Alerta Sísmica, SAS, el cual opera desde agosto de 1991 y su objetivo es emitir avisos anticipados de alertamiento sísmico en la Ciudad de México, Puebla y Estado de México de aquellos movimientos provenientes de la costa de Guerrero, que es el sitio donde se encuentran las estaciones sensoras y no cuenta con otro sistema que lo complemente para detectar los sismos provenientes de cualquier otra parte del país.

En el año de 2012 se constituye la empresa SkyAlert para la venta de dispositivos de alertamiento sísmico, con un sistema de transmisión satelital que retransmite la señal oficial que emite el Centro de Instrumentación y Registro Sísmico, A.C. (CIRES).



Forma en la que se transmite la alerta sísmica a los dispositivos SkyAlert

Para mantener liderazgo e independencia de la transmisión de la alerta sísmica SkyAlert inició en el año de 1994 la instalación de unidades sensoras independientes a las ya existentes por el SAS denominada REDSA para ayudar a reducir la vulnerabilidad y mejorar la capacidad de respuesta por parte de la población en caso de que un sismo con capacidad destructiva, pueda afectar a la Ciudad de México.

Estos constituyen los antecedentes de operación de la empresa, y fueron considerados en esta investigación para dar visibilidad de los múltiples factores a los que se puede ver expuesta la operación de SkyAlert, así como determinar los públicos objetivos a los que debe de atender en momentos de crisis, ya que no son solo los usuarios finales a los que se afecta, sino a instituciones y organismos gubernamentales a los que tiene que rendir cuentas por fallas en el sistema e inclusive corre el riesgo de perder el negocio al derogarse la concesión del espectro radioeléctrico en el que operan los dispositivos y ser revocada la concesión para retransmisión de la alerta sísmica.

Más adelante se darán detalles de la crisis en comunicación que enfrentó la empresa, sus antecedentes y el plan de comunicación en su etapa de activación reactiva, dada la naturaleza del mismo que se construyó e implementó de manera simultánea a la crisis.

4.2 Caso de estudio de crisis en comunicación de la empresa SkyAlert

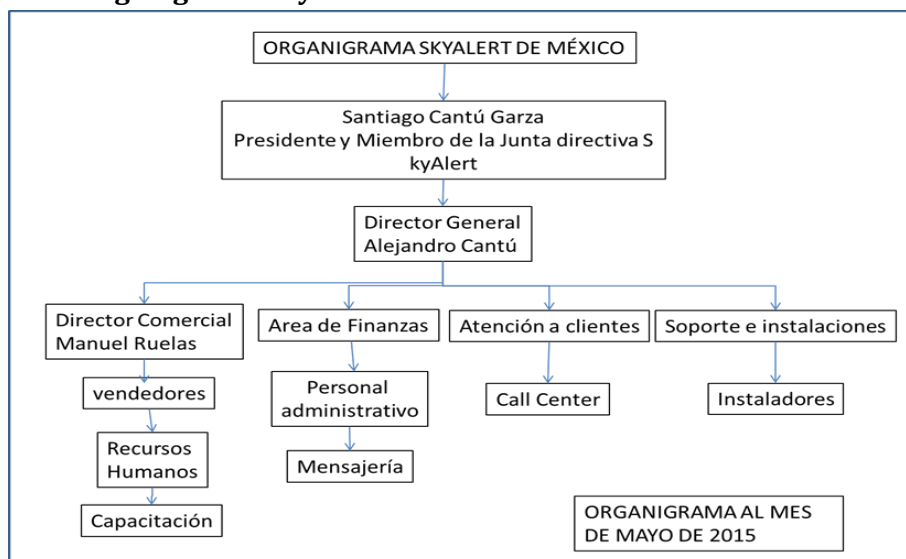
Durante el desarrollo de este capítulo describiré algunos antecedentes que detonaron la crisis en comunicación de la empresa SkyAlert durante el año 2014, así como la activación del plan de comunicación en etapas prematuras y reactivas, debido a que no se contaba con un plan de manejo de crisis, lo cual detonó una serie de decisiones que afectaron la imagen y credibilidad de la empresa.

Como se ha comentado en capítulos anteriores a la empresa SkyAlert se le otorga la concesión para retransmitir la alerta sísmica del CIRES en un espectro radio eléctrico de alta frecuencia en dispositivos de una sola vía, es decir, los dispositivos son capaces de recibir la alerta sísmica únicamente.

Esta concesión permite a la empresa la comercialización de dispositivos de manufactura propia en distintas modalidades, desde dispositivos de uso personal a través de un llavero USB con pantalla donde se distingue la modalidad del sismo (moderado o fuerte) hasta sistemas de uso masivo con alertamiento a través de altavoces de 20 decibeles, un poco menos que el de una ambulancia.

El organigrama de la empresa como se ve en el siguiente cuadro, no contempla un área de comunicación, por lo que bajo mi propia iniciativa y experiencia asumí responsabilidad y batuta de la estrategia de comunicación hasta mi salida en el año 2015.

4.2.1 Organigrama SkyAlert



4.3 Departamento de comunicación

Como hemos planteado a lo largo de este documento, es primordial para cualquier empresa tener una estructura organizacional y de estrategia en comunicación, lamentablemente para la empresa SkyAlert, la comunicación al interior y exterior no representaba una ventaja estratégica frente a competidores o al mercado en general, todos los esfuerzos durante los dos primeros años de operación se focalizaron en consolidar una fuerza comercial y atacar el mercado empresarial con estrategias poco estructuradas o sin un fundamento mercadológico, basados en el presentimiento, valoración subjetiva del mercado, recursos económicos limitados e inclusive por recomendación de algún familiar.

Por esa razón nunca se constituyó un departamento de comunicación o de mercadotecnia formal, tal y como se puede ver en el organigrama, de tal forma que esas actividades fueron absorbidas y desarrolladas por el área comercial desde una perspectiva lógica de operación.

4.4 Desarrollo de crisis en comunicación

Mi incorporación a la empresa fue el 21 de julio de 2014, siete días antes de que se emitiera una alerta sísmica falsa.

El 28 de julio de 2014 una falla en el reinicio de un servidor de SkyAlert detona una alerta sísmica en todos sus dispositivos, mismos que tuvieron repercusión en medios masivos como el de Televisa donde tenían sistemas activos, y a su vez, el sistema de noticieros anunció la alerta.

En ese momento mis funciones se encontraban divididas en desarrollar el área comercial y de servicios de la compañía como director comercial, sin embargo, la contingencia me llevó a aplicar un plan de comunicación emergente sin la información necesaria para poder darle la categoría de “plan de comunicación”, más bien se constituyó un plan emergente reactivo basado en percepción.

Como ya hemos mencionado a lo largo de esta investigación, para el desarrollo y ejecución de un plan de comunicación para mitigar crisis externas, existen varias etapas, una de las cuales involucra la investigación de la situación actual de la empresa para detectar cualquier amenaza.

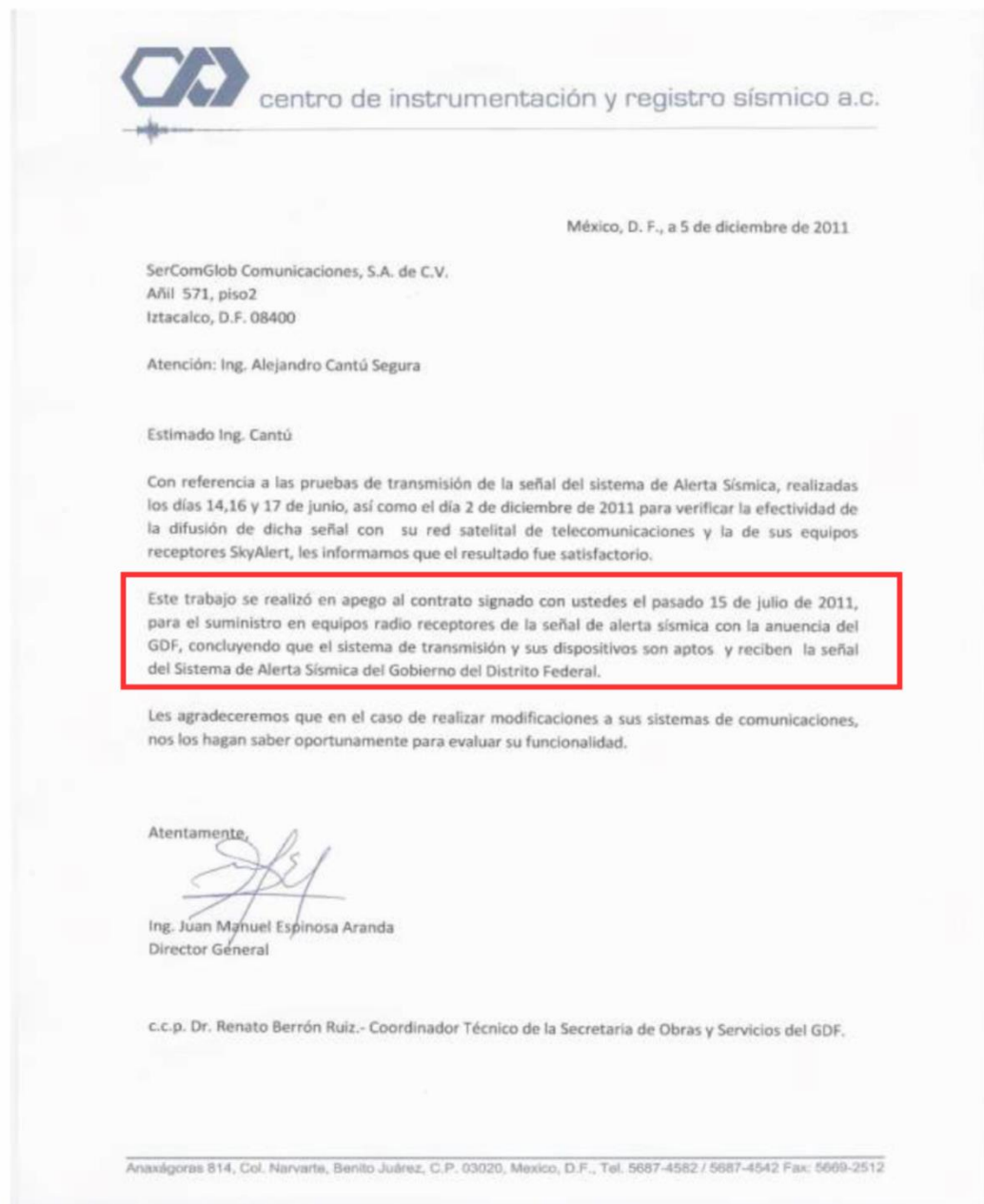
4.4.1 Análisis FODA

Los primeros ejes de comunicación que se instauraron obedecían a la necesidad de generar ventas y posicional la marca, en realidad se trataba de un primer diagnóstico cuyo objetivo era desarrollar la estrategia comercial. De esta manera se recurrió a la metodología FODA para ubicar a la empresa en un contexto y condiciones de competitividad, y amenazas.

Aunque el análisis de la información fue positivo, también se detectaron amenazas importantes como: nuevas conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía, etcétera. Para este análisis se consideró también eventos coyunturales que pudieran afectar la operación misma como fue la validación por parte de Protección Civil para poder comercializar los dispositivos de alertamiento y también la validación del CIREs para la retransmisión de la alerta sísmica a través de los diferentes dispositivos de la compañía. También se analizó la falla de la señal o equipos, y por otro lado, la dependencia de retransmisión de la señal proveniente del CIREs, la cual derivó meses después en la implementación de una red propia de sensores para generar la primera red privada de alertamiento sísmico en México.

4.4.2 Acreditación de CIRES

Sistema de Alerta Sísmica Satelital



Validación por parte del CIRES para la transmisión de la alerta sísmica de SkyAlert en sus dispositivos.

De este análisis FIODA que en primera instancia no tenía el objetivo de servir para fines de comunicación, sino establecer estrategias comerciales, se usó la información para conocer la situación actual de la empresa, sus públicos objetivos e iniciar con la activación del plan de comunicación para manejo de crisis.

4.5. Plan de comunicación para manejo de crisis

4.5.1 Detona la crisis

El 28 de julio de 2014 a la 12:16 p.m., la alerta sísmica de SkyAlert se activó, provocando la evacuación de edificios públicos viviendas, industria y todo aquel cliente de la empresa que tenía acceso a los dispositivos de alertamiento entre ellos, los foros de noticias de Televisa quienes emitieron a su vez la alerta a la población, sin embargo el sismo catalogado como sismo fuerte (mayor a 6 grados en la escala de Richter, jamás sucedió.



A los pocos minutos de haberse emitido la alerta a la población de la Ciudad de México, Estado de México, y Puebla, se inició una reacción en cadena detonada primeramente en medios de comunicación y redes sociales donde se nombraba a la empresa como la responsable de haber emitido una alerta falsa.

El CIRES (Centro de Instrumentación y Registro Sísmico) emitió inmediatamente un comunicado donde se deslindaba la responsabilidad de dicha alerta y responsabilizaba a la empresa SkyAlert de haber emitido sin razón la alerta.

4.5.2 Activación de plan de comunicación para manejo de crisis.

4.5.2.1 Etapa Uno

La primera etapa dentro del plan de comunicación para el manejo de crisis externa y en lineamiento con el modelo de **Siete Capas o Layered de Hurd**

descrito en el capítulo tres, indicaba en primera instancia, la **conectividad**, que consistió en reunir al equipo de crisis para determinar qué había sucedido. En esta etapa se reunieron los ingenieros responsables de la implementación del software y hardware que hacen funcionar la alerta, así como a los directores de área.

En esta primera etapa ya se había denominado como crisis el incidente, ahora se debía analizar la información disponible para determinar qué había sucedido, por otro lado, se inició la redacción de un comunicado dirigido a clientes para dar una explicación de lo sucedido, este documento aún no tenía la información necesaria para responder a la interrogante ¿qué sucedió? Y ¿Por qué?, sin embargo, ya se estaba elaborando como parte del plan de contingencia de la crisis, por otro lado se instruyó al equipo de soporte técnico, telemarketing y ventas para dar una misma versión a todas las llamadas de entrada, es decir:

1. Tomar los datos completos del cliente
2. Comentar que se están investigando las causas del suceso pero que los servicios operan con normalidad y finalmente que en pocas horas se les daría una respuesta a sus preguntas.
3. Se indicó que los empleados no debían dar información a título personal y se debían de acreditar las identidades de los clientes para evitar alguna infiltración de periodistas o competencia que pudiera sacar ventaja de dicha crisis.

2:00 pm a las dos horas del incidente se determinó que un protocolo de reinicio de un servidor tenía como parte de la programación el inicio del sistema y este incluía la activación de la alerta.

4.5.2.2 Etapa Dos

Una vez determinada la causa se inició la **etapa dos** del plan de comunicación que consistía en la “**Corrección de datos**” que incluye la obtención de información sobre los daños de la crisis, ya para ese momento las líneas del call center estaban saturadas con quejas, insultos, amenazas de demanda y dudas de clientes, las autoridades del Gobierno del Distrito Federal y el CIREC, ya habían hecho contacto con los directivos para exigir explicación de la alerta falsa.

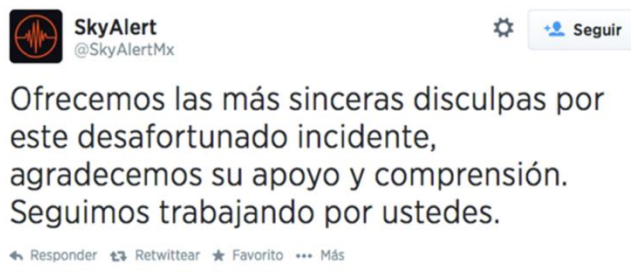
Una vez determinada la causa del incidente la siguiente etapa del plan consistió en informar en conferencia telefónica (Petit Comité) a los públicos externos prioritarios, donde se les explicó la causa del incidente y su resolución por lo que se procedió a dar un anuncio oficial de la situación a medios de comunicación y clientes de base instalada.

4.5.2.3 Etapa Tres

El filtrado, con los datos obtenidos se complementó el comunicado a clientes explicando que una falla en un servidor que se reinició como parte del protocolo de mantenimiento preventivo había sido la causa de la activación de la alerta, en este punto se mandó la carta vía correo electrónico a todos los clientes de SkyAlert, simultáneamente se redactó un comunicado de prensa con más detalle que se dirigiría a medios de comunicación.

4.5.2.4 Etapa Cuatro

La selección de los medios para enviar el comunicado vía correo electrónico, se decidió antes que nada emitir un mensaje por la red social Twitter pidiendo disculpas y aceptando la responsabilidad, misma que fue publicada por medios de comunicación a los poco minutos de haber sido emitido



Un segundo anuncio en Twitter decía “Se tomaron las medidas pertinentes para seguir mejorando el sistema en todos nuestros dispositivos y plataformas”

Se decidió que solo aquellos periodistas que buscaran directamente a la empresa serían atendidos por el vocero oficial, que en este caso fue el Director General Santiago Cantú Garza para dar la versión oficial.

Ya para las 4 de la tarde se estaba enviando el comunicado de prensa a través de la empresa “Consulting PR” una agencia externa en relaciones públicas que había trabajado anteriormente con SkyAlert para realizar conferencias de prensa y entrevistas uno a uno.

A las pocas horas los medios de comunicación dieron la noticia de la falsa alerta sísmica y centraron el tono de las notas en el caos y pánico que se había desatado, solo una pequeña mención justificaba el por qué se había producido dicho incidente.

El Director Alejandro Cantú atendió llamadas de medios como el periódico Excélsior, y Monitor Radio que llamaron directamente a las oficinas para pedir información, llamadas que fueron canalizadas primeramente con el Director Comercial Manuel Ruelas para determinar y acreditar al periodista antes de comunicarlo con el director de la empresa.

Cabe destacar que la primera postura del director general fue de hermetismo absoluto, tanto al interior como al exterior, una postura que tendría consecuencias negativas, fue muy difícil convencer a los directores de que se tenía que dar una postura oficial de manera inmediata y asumir la responsabilidad del hecho, temiendo que con esto se desencadenara una serie de demandas o pérdida de clientes.

La respuesta de los clientes pese al comunicado seguía siendo de reclamos y enojo, algunos clientes no renovaron licencias con la empresa, y se decidió concertar citas con los principales clientes para hacer una revisión preventiva de sus equipos sin costo a modo de compensación.

Por otro lado, las redes sociales seguían días después emitiendo comentarios de enojo y descalificación en contra de la compañía, algunos muy punitivos y amenazantes, otros sarcásticos y con algo de humos negro, como se percibía en “memes” difundidos en redes sociales, tanto en twitter como en Facebook,

inclusive el periódico Excélsior en su edición electrónica hizo una compilación de dichos memes.



4.5.2.5 Etapa Cinco

La memoria organizacional, que convierte el aprendizaje en experiencia obtenida, fue **la quinta etapa** del plan de comunicación, sin embargo y para ese entonces no se tenía dimensionado el alcance de la crisis con otras audiencias como gobierno quién inició un proceso de auditoría en los sistemas de SkyAlert para asegurarse de que cumplieran con las normas técnicas que le permitieran operar.

4.5.2.6 Etapa Seis

Siguiendo la sexta etapa y filosofía de la empresa, y como parte de sus valores se instruyó a todos los trabajadores a través de un comunicado interno a apoyar a los clientes en todo lo que fuera necesario inclusive en horarios que no fueran de oficina, siempre en un marco de respeto y preocupación, incluyendo algunas preguntas de cómo podía ayudar a la empresa a compensar la mala experiencia. Esta simple postura de interés por los clientes mejoró significativamente la percepción del público y sentó las bases para una mejor relación y comprensión con el cliente.

4.5.2.7 Etapa Siete

Finalmente el comité de crisis hizo una evaluación de cómo sería el futuro de la empresa, a partir de ese momento y las decisiones que se deberían de instaurar de forma inmediata para compensar el incidente, sin embargo el aprendizaje de esta primer crisis sería favorable para un incidente que detonaría una crisis similar con la activación de una segunda alerta falsa el 16 de septiembre del 2014, donde en esa ocasión la alerta se debió a un error técnico por parte del CIRES, sin embargo este incidente no se develó públicamente y se pidió a SkyAlert que asumiera la responsabilidad, un acto de nula ética profesional que derivó en la activación nuevamente del plan de comunicación.



Para ese segundo proceso de crisis en comunicación, se activó el mismo protocolo que en la primera y la experiencia adquirida permitió actuar con mayor velocidad, para contener el efecto mediático y con clientes.

A continuación se ilustra el plan de comunicación utilizando el modelo de siete capas de **Layered de Hurd**

1. La conectividad	Se convocó a todas las áreas clave para determinar un comité de crisis y responder a la pregunta: ¿Qué había sucedido?, en esta etapa se le da el nombre de crisis de manera formal a los acontecimientos presentes y futuros.
2. La corrección de datos,	Se integró toda la información para generar una hipótesis y responder cuestionamientos internos y externos, en esta etapa se pueden distinguir prioridades.
3. El filtrado	Ya con información del porque se había activado la alerta sísmica, se toma la decisión de informar a los diferentes públicos, primero a las autoridades y posteriormente a medios de comunicación, clientes y personal

	interno.
4. La elección de los medios	Se contrató a una agencia de relaciones públicas para poder gestionar el envío de comunicados a bases de datos de periodistas y editores para hacerles llegar el comunicado de prensa con la explicación de la falla y las medidas correctivas a implementar.
5. La memoria organizacional.	La experiencia obtenida sirvió para mejorar los tiempos de respuesta y acciones cuando en el mes de septiembre del mismo año, un segundo incidente dispara la alerta sísmica.
6. Los valores,	En esta etapa se discernió mucho entre para informar a los clientes sin mentir acerca de los hecho, en esta etapa, la ética de la dirección se confrontó con la directiva de decir la verdad y aceptar consecuencias
El proceso de grupo	En esta etapa, se hizo una evaluación de la experiencia obtenida y se establecieron procesos y controles de seguridad más estrictos para evitar una crisis similar, que desafortunadamente por error humano sucedió en el mes de septiembre al activarse involuntariamente nuevamente la alerta sísmica.

4.6 Conclusiones

De todas las ideas en esta investigación el eje principal para la construcción, implementación y ejecución de un plan de comunicación externa para el manejo de una crisis en comunicación es ante todo, entender que una crisis es previsible, ninguna aportación se encuentra al margen del análisis y enriquecimiento, ya que la comunicación como muchas otras disciplinas está sujeta al avance tecnológico, social, económico y de múltiples factores y variables que hacen de la comunicación un ente dinámico y en constante transformación, si bien el papel del comunicólogo es mantenerse actualizado y a la vanguardia en temas de comunicación, también es de considerar que todo factor de crisis requiere de un esfuerzo en conjunto de toda la organización, y eso implica además, el convencimiento a los organismos rectores y de altas jerarquías, del valor de la comunicación en los procesos y toma de decisiones para mantener la sana reputación de cualquier entidad, llámese empresa, organización, gobierno etc.

Si bien la experiencia vertida en esta investigación deja claro la necesidad de contar con un área de comunicación como parte de la estrategia integral de la misma, también es de vital, dar al comunicólogo el correcto lugar dentro de la toma de decisiones, el comunicólogo es un analista y arquitecto de la personalidad de la empresa, tanto al interior como al exterior.

No existe una sola empresa que esté exenta a una irrupción en su cadena de valor por múltiples factores, si algo sabemos es que tarde o temprano, todas, absolutamente todas las empresas estarán enfrentando un riesgo de crisis que puede o no detonar en una, sin embargo el comunicólogo en conjunto con otros directivos es un eslabón fundamental en la cadena de valor y mitigación de riesgos, contingencias o en el peor de los casos, una crisis en comunicación.

Los hechos aquí descritos son un claro ejemplo de la atención de una crisis oportuna, sin embargo, es también justo decir que no se hizo lo mejor en el mejor momento, se implementó un plan de comunicación al mismo tiempo que se construía, con múltiples factores humanos en contra, minando las fortalezas metodológicas y de análisis que pudieran sustentar el plan de comunicación. El

factor pánico, la falta de ética empresarial de la familia Cantú, los intereses gubernamentales que obligaron a mentir para declarar una falla por parte de SkyAlert y no de su verdadero responsable (CIRES) etc.

No se trata de tener una bola de cristal y tratar de predecir el futuro, se trata de ver hacia el futuro con herramientas de comunicación y metodologías que puedan dar cierto grado de certidumbre y adaptación a las estrategias que se ejecutan.

Las crisis no son fenómenos esporádicos o aislados, están dentro de la lógica del mercado y tienen un comportamiento predictivo dentro del funcionamiento de las organizaciones. Entender esto es afrontar con naturalidad y claridad dentro de lo posible el fenómeno de crisis en situaciones delicadas, graves y urgentes para la compañía, de ahí que la necesidad de estar preparados se convierte en prioridad para el comunicador como parte de sus funciones, es su responsabilidad, es su valor social y de mercado.

La comunicación es imprescindible para afrontar con garantías una situación de crisis. Su gestión debe ir encaminada en primer lugar a prevenirlas, y en segundo lugar a gestionarlas adecuadamente para minimizar su impacto, si el plan de comunicación externa establece y transmite claramente los objetivos de comunicación, entonces la empresa o las empresas estarán en posibilidad de afrontar una crisis en comunicación externa minimizando su impacto, tal y como sucedió en la empresa SkyAlert.

Podemos concluir además, que la comunicación es el instrumento fundamental para salir airosos de una situación de crisis, pero no el único. No se entendería la gestión de la comunicación de crisis sin encajarla dentro de una actitud verdaderamente integral por parte del conjunto de actores de la organización. La comunicación, por si sola, no es suficiente.

Pese a que cada organización tiene sus propios escenarios de riesgo, si podemos afirmar que con una actitud crítica y reflexiva es posible prever los diferentes escenarios potencialmente peligrosos y armarse convenientemente, anticipándose a la crisis o reaccionando adecuadamente ante ella, la prevención sigue siendo la

mejor estrategia, pero en caso de ocurrir, y sabemos que así sucederá tarde o temprano, el plan de comunicación es la herramienta imprescindible para afrontarla.

Durante mi experiencia profesional en la empresa SkyAlert no solo se presentaron escenarios adversos, sino que además, se tuvo que enfrentar y convencer a altos directivos de hacer lo correcto pese a que la lógica o malas prácticas indicaban actuar de forma distinta, la comunicación transparente, abierta, sincera y rápida es la mejor fórmula para la gestión de una situación de crisis, aunque no lo parezca y los escrúpulos de la dirección parecen indicar otra cosa.

Comunicar significa responder a nuestra responsabilidad como organización ante situaciones de crisis, el profesional de la comunicación tiene un gran reto que afrontar, pero comunicar significa también asumir riesgos de distinto tipo y las consecuencias legales o políticas que se puedan derivar de nuestros actos.

Si bien esta investigación plasma la experiencia profesional en un proceso de crisis, es válido también decir que el mayor reto no se encontró en el exterior, el mayor reto en comunicación se encontró en el interior de la misma empresa, en romper con la figura y estereotipo del comunicador, y demandar el papel estratégico que merece, la profesión de comunicólogo se encuentra en crisis, pocas empresas le dan la importancia estratégica que conlleva la sana comunicación en todos los niveles, dignificar el papel de comunicador es una labor diaria que requiere esmero, paciencia y perseverancia.

Si algo es cierto, es que los comunicólogos existiremos por mucho tiempo, porque la naturaleza humana demanda comunicación, con los instrumentos, y medios nuevos y por venir, la humanidad seguirá comunicándose y seguirá enfrentando retos, de ahí que la permanencia e importancia del comunicólogo se imponga sobre los procesos empresariales como un elemento estratégico y no solo operativo.

4.7 Fuentes de consulta

- Antonio Castillo, *Comunicación organizacional, teorías y estudios*. s/ lugar de edición, Editorial Clave, 2009
- Carlos Fernández Collado, *La comunicación en las organizaciones*, México D.F. Editorial, Trillas. 2003
- Cruz Gomez y de Lourdes Salva, *Congresos y convenciones*, México, Editorial, Diana, 1989.
- Don Tapscott y Anthony D. Williams, *wikinomics, Estados Unidos*, Editorial *Portafolios*, 2006.
- Gary Davies, *El quinto poder. Teoría y Práctica del Lobbying*. Buenos Aires. Edit. Macchi. s/año de edición
- Jacques Aumont, *La imagen*, España, Editorial, Paidós Comunicaciones, 1992
- Jordan Goldman, *Relaciones públicas en la mezcla de mercadotecnia*, México, Editorial, McGraw - Hill. 1992.
- Jordan Goldman. *Relaciones Públicas en la mezcla de mercadotecnia*. Edit. Mc Graw-Hill. México. 1992. Jorge Aguilera, Natalia Camacho, Gerencia Integral de comunicaciones, s/ lugar de edición, Editorial, Ecoe Ediciones, 2008.
- Jorge Ríos Szalay, *Relaciones públicas*, México, Editorial, Trillas. 1996.
- José Ignacio Bel Mallén, *Comunicar para crear valor*, s/ lugar de edición, Edición EUNSA, 2004.
- Josep-Francesc Valls, *La imagen de marca de los países*, España, Editorial, Mc Graw-Hill, España. 1992.
- Juanita Brown, David Isaacs, *World café. El nuevo paradigma de comunicación organizacional y social*, México, Editorial CECSA, 2006.
- Justo Villafaña, *Imagen positiva*, España, Editorial, Pirámide, 1993.
- Justo Villafaña, *La gestión profesional de la imagen corporativa*, España, Editorial, Pirámide, 1999.
- Luis Solano Fleta, *Tratado de relaciones públicas*. España, Editorial, Gestión 2000, 1999.

- Luis Solano Fleta, *Tratado de Relaciones Públicas*. Edit. Gestión 2000. España. 1999.
- Marie Jennings y David Churchil, *Cómo gerenciar la comunicación corporativa*. Edit. Legis. Colombia 1991.
- Nedelia Antiga Trujillo, Guillermo Tenorio Herrera, *Las metodologías de la ciencia y sus aplicaciones con matriz heurística*, México D.F. Edición por Leonardo Daniel Alva Vega, s/colección, año 2014
- P. Nicolás y J. Turbé, *gestión de reuniones*, España, Editorial, Gestiones 2000,1991.
- Paul Capriotti, *Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*, s/ lugar de edición, Editorial colección libros de la empresa, 2009.
- Pérez Senac-Solórzano Hernández *Relaciones públicas superiores*. Edit. USMP. Perú. 1999.
- Philippe A. Boiry, *Relaciones Públicas o Estrategia de la Confianza*, Editorial, Gestión 2000, 1998.
- S/autor *Corporate reputation and competitiveness, USA*, edición: Routledg, 2004.
- S/autor, *El quinto poder. Teoría y práctica del lobbyng*. Buenos Aires, Editorial, Macchi. 2006.
- S/autor, *Manual de relaciones públicas empresariales e institucionales*. Editorial, España, Gestión 2000. 1999.
- S/autor, *Relaciones públicas, herramienta básica para la gestión empresarial*. Perú Editorial, USMP, 1995.
- S/autor, *Relaciones Públicas. Herramienta básica para la gestión empresarial*. Edit. USMP. Perú. 1995.
- S/Autor, *Manual de relaciones públicas empresariales e Institucionales*. Edit. Gestión 2000. España. 1999.
- Sam Black *Casos de Relaciones Públicas Internacionales*. Edit. Gestión 2000. España. 1994.

- Sam Black, *Casos de Relaciones públicas internacionales*, España, Editorial, Gestión 2000, año 1994.