

Comunicación estratégica para las organizaciones

Quito - Ecuador
2006

**COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA
PARA LAS ORGANIZACIONES**

© Varios

1000 ejemplares - Agosto 2006

ISBN 9978-5504-1

Código de Barras 9789978550465

Registro derecho autoral N° 021251

Portada:

CIESPAL

Diagramación texto:

Fernando Rivadeneira León

Impresión:

Editorial "Quipus", CIESPAL

Quito – Ecuador

El texto que se publica es de exclusiva responsabilidad de sus autores y no expresa necesariamente el pensamiento del CIESPAL

Índice

Presentación	7
Planificación estratégica de la comunicación Adalid Contreras Baspineiro	11
La comunicación en la estrategia empresarial Marisa Guisasola	25
La comunicación interna Liliana Guevara Soto	45
La imagen empresarial y sus públicos Marisa Guisasola	61
Imagen corporativa y gestión de relaciones con la prensa Liliana Guevara	79
Herramientas de comunicación para construir resultados Mario Manucci	91

El lobby	
Humberto López López	133
La comunicación frente a la crisis	
Liliana Guevara Soto	143
La comunicación en las crisis institucionales	
Alfredo Bisquert Vicens	155
La comunicación publicitaria en la globalización	
Carlos de las Heras Pedrosa	
Cármén Jambrino Maldonado	165
Formación de consultores en comunicación organizacional	
Germán Hennesey Noguera	193
Análisis comunicativo de una universidad chilena	
Diana Kiss de A. y Eduardo Castro R.	215
Estudio de caso: estrategias de comunicación en un centro de formación profesional	
Griselda Guillén Ojeda	
María Elena Zermeño Espinosa	237
Estudio de caso: la comunicación organizacional en una empresa mexicana	
Mónica María Valle Flores	355

La comunicación frente a la crisis

*Liliana Guevara Soto**

Plan de crisis

Una situación de crisis genera gran presión sobre las empresas para que ofrezcan información completa y precisa en el menor tiempo posible, para lo cual se debe tener en cuenta los siguientes puntos:

- * Comité de crisis: alta dirección, comunicador y experto en el tema
- * Rápido análisis interno del problema: conocimiento total de situación
- * Política comunicativa concreta y constante
- * Centralizar la comunicación y eliminar mensajes contradictorios
- * Adelantarse con agilidad a los medios de comunicación

* Colombiana. Comunicadora Social, especialista en Publicidad y Comunicación Comercial y en Dirección de Marketing. Asesora profesional.

- * **Transparencia informativa en todo momento**
- * **Capacidad inmediata de reacción. No mentir, reconocer errores con positivismo y credibilidad. Explicar cómo se va a solucionar**
- * **Coordinar la emisión de mensajes idóneos dentro y fuera de la empresa**
- * **Análisis y control continuo de las acciones informativas**
- * **Evaluación de resultados es el balance honesto de las actividades informativas realizadas**
- * **Agradecimientos personales a todos los públicos afectados o implicados, con el fin de dar confianza**
- * **Los procesos de comunicación son más arduos en situaciones de crisis, pues existe un elevado grado de incertidumbre**
- * **Situaciones en crisis hace que las personas busquen información de manera activa. La gente depende más de la información que transmiten los medios de comunicación**
- * **La respuesta de la empresa o entidad debe darse en un tiempo inferior a las 24 horas de lo ocurrido**

¿Qué es una crisis ?

Es un cambio repentino que pone en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización.

Un acontecimiento extraordinario, o una serie de acontecimientos, que afectan de forma adversa a la integridad del producto, a la reputación o la estabilidad financiera de la organización; o a la salud o bienestar de los trabajadores, de la comunidad o del público en general.

Dimensión pública

Los medios de comunicación dan a la disfunción que genera la crisis una importancia renovada que obliga a la empresa a justificarse.

I. Fases en el desarrollo de una crisis

1. *Fase Preliminar.* Se intuye ante determinados signos precursores.
2. *Fase Aguda.* Estalla la crisis. Los medio se adueñan del acontecimiento.
3. *Fase Crónica.* Sucesión de acciones y reacciones.
4. *Fase Post – Traumática.* Empresa y públicos estudian las consecuencias.

1. Fase preliminar

- * Defectos en proceso de producción
- * Accidentes e incendios
- * Contaminación bacteriológica en los productos
- * Contaminación ambiental
- * Atracador que retiene rehenes en su oficina
- * Demanda por acoso sexual
- * Escándalo por corrupción
- * Huelga de trabajadores
- * Aumento de precios
- * Atentados
- * Insatisfacción de los consumidores
- * Cambios legislativos
- * Caída del mercado
- * Publicidad comparada
- * Competencia desleal

- * Problemas del sector
- * Insatisfacciones de la comunidad vecina

2. Fase aguda. Momento de gran confusión. Los responsables de Comunicación, en corto espacio de tiempo, reciben información sobre los hechos que han provocado la crisis, la procesan y atienden una demanda constante de información por parte de los medios de comunicación.

3. Fase crónica. La crisis puede generar estudios de opinión sobre lo acontecido. En esta fase se producen las investigaciones, denuncias y promesas de adopción de medidas para reducir la probabilidad de que vuelvan a ocurrir.

4. Fase post – traumática. Se pone en marcha una serie de acciones para minimizar el deterioro de la imagen sufrida por la empresa. Se analizan las consecuencias y se rediseña el Plan de Comunicación.

II. Elementos clave de una crisis

- | | |
|--------------------|-----------------|
| A. Características | B. Causas |
| C. Públicos | D. Dificultades |

A. Características

Sorpresa. No existen crisis anticipadas al cien por ciento. Un estudio del Instituto de gestión de crisis de Indiana reveló que tan sólo el catorce por ciento de las crisis empresariales son inesperadas. El ocho por ciento restante son “crisis humeantes”, de las que la organización es consciente de los posibles daños mucho antes de que el público conozca los hechos.

Descenso paulatino de la calidad de la información La empresa no controla su discurso.

Los medios se disputan la primicia. Rapidez. Los comunicadores de la empresa están sometidos a un gran estrés y tienen que dar la apariencia de coherencia y responsabilidad.

Desestabilización. Los departamentos de comunicación, prensa y relaciones públicas deben responder a la necesidad informativa de periodistas impacientes.

Momentos de gran confusión

Unicidad. Cada crisis tiene sus causas. En cada caso se producen efectos diferenciadores del resto. Por muy bien que la empresa tenga diseñado un catálogo de posibles causas y efecto de una crisis, siempre existe el elemento sorpresa. Unido a la sorpresa se requiere constante flexibilidad en el Plan de Comunicaciones.

Urgencia. Generada por toda la crisis y caracterizada por:

- * Complejas dificultades que hay que afrontar
- * Afluencia de informaciones que hay que atajar
- * Se desata multitud de rumores
- * Existen muchos portavoces que obligan a la empresa a generar respuestas
- * Se desatan algunos problemas que estaban latentes

B. Causas

Objetivas: Cambios políticos, legislativos, en la dirección de la empresa, incidencias en la bolsa, defectos en la producción.

Subjetivas: Rumor, enfrentamiento con la competencia, etc.

Técnicas: Accidentes.

Políticas: Riesgo derivado de un estado de opinión.

Endógenas: Causa interna que primero afecta a la cohesión interna de la empresa, pudiéndose extender al exterior (Huelgas).

Exógenas: causa que primero afecta a la imagen de la empresa y después al interior (clientes).

C. Públicos

Internos: trabajadores, sindicato, directivos, accionistas y familia de los trabajadores.

Externos: clientes, proveedores, sector financiero, gremios, asociaciones, ONGs, entidades gubernamentales y comunidad en general.

D. Dificultades

Necesidad de tener un plan anticipado:

- * *Elaborando una estrategia eficaz:* La elaboración de una estrategia eficaz va unida a la política de comunicaciones de la empresa que, de alguna manera, ya es conocida con anterioridad a la crisis, es decir: transparente (Utilizar lo ganado y no ser barrera).
- * *Teniendo buenas relaciones con los medios de comunicación:* Este es un trabajo constante que siempre ayuda en los momentos de crisis. Por un lado, al tener identificados los contactos y al haber identificado a la empresa como una fuente de información posible y fiable.
- * *Elaboración de la imagen corporativa:* crear y reflejar, desde el interior de la empresa una imagen seria que connote solidez, responsabilidad social, proyección y honestidad, consecuente con la realidad de la misma, para que sea incuestionable.

Acciones comunicativas para abordar la crisis

- A. Prevención
- B. Puesta en marcha del Plan de Comunicaciones
- C. Actitudes
- D. Estrategias

A. Prevención

Decisiva por la multiplicación de crisis generadas por la complejidad de las actividades empresariales.

Creciente capacidad de comunicación para investigar por parte de los medios.

Fases de la prevención

- * Identificación y clasificación de riesgos. Teniendo registrado en el plan de comunicaciones todas aquellas posibles causas y efectos de una crisis y los motivos que lo pueden originar.
- * Análisis de los medios de comunicación claves. Tener identificados los medios que por las características de la crisis o de actividades de nuestra empresa, van a dar mayor difusión a la misma.
- * Elaboración de dossiers. Dar información sobre la empresa a los medios, aunque ya la tuvieran con antelación. Dar también mucha información técnica y estudios que indiquen que lo ocurrido es poco probable. Dar mucha información fiable a los medios para facilitar su trabajo, así conseguiremos que haya menos demanda de información y así hacer posible trabajar con más calma.
- * Identificación de públicos y preparación de los comunicados pertinentes.

B. Puesta en marcha del plan de comunicaciones

B.1. Fase Preliminar Personal

- * Política de Comunicación Interna
- * Desarrollar canales y redes de comunicación
- * Diseñar catálogos de posibilidades
Medios de Comunicación
- * Manual de crisis
- * Comité de crisis con portavoces
Públicos Específicos
- * Interlocutor único con credibilidad y conocimientos técnicos
- * Mantener hábito de comunicación permanente

Personal

- * Tener diseñada y equipada una buena estructura de comunicación interna
- * Desarrollar los canales para disponer de ellos en los momentos de crisis
- * Catálogos de posibilidades con causas y efectos
- * Formar a los trabajadores para actuar en crisis
- * Aquí es fundamental que los *canales de información* funcionen perfectamente.

Los responsables técnicos o los delegados del lugar donde ha estallado la crisis tienen que resolver multitud de situaciones y al mismo tiempo informar a los portavoces acerca del desarrollo de los acontecimientos.

B.2. Fase aguda

Personal interno

- * Recoger toda la información que provenga de los diversos medios.

- * Emitir una noticia a sindicatos y público interno por los canales diseñados.
- * Evitar que se transmitan mensajes diversos, manteniendo informados a los trabajadores
- * Conseguir feed-back de los trabajadores, mediante un seguimiento.

Medios de comunicación

- * Emitir notas de prensa o convocar ruedas de prensa
- * Envío de dossiers informativos

***Públicos específicos:* comunidad afectada**

- * Transmitir información inmediata y con transparencia
- * Sistema de comunicación que permita controlar la información
- * Contactos regulares los más personalizados posible
- * Facilitar argumentos para tranquilizar a los clientes asegurando la continuidad y calidad del servicio.

B.3. Fase Crónica

Personal

- * Utilizar redes de comunicación ascendente y descendente
- * Elaboración de dossiers que recojan los mensajes recibidos

Medios de Comunicación

- * Mantener la crisis al más bajo nivel posible
- * Decir la verdad
- * Emitir notas de prensa dando la información necesaria y teniendo en cuenta la multitud de emisores de información que existen.

Públicos específicos

- * Mantener una comunicación constante
- * Ofrecer información tranquilizadora y ofrecer soluciones

B.4. Fase Post-Traumática

Medios de Comunicación

- * Comunicar a los medios el desarrollo de los acontecimientos y el restablecimiento de las relaciones positivas.
- * Pulir y eliminar apreciaciones negativas.
- * Restablecer la imagen positiva ante los medios.

Públicos Específicos

- * Fomentar la confianza y agradecer el apoyo depositado.
- * Comunicar nuevas estrategias a accionistas.

Actitudes ante la crisis

Responsabilidad: Asumir el rol social por parte de la empresa, más allá del rol económico - financiero.

Humildad: Reconocer los errores.

Buen entendimiento: Empatía con los públicos destinatarios, ponerse en el lugar del otro:

- * Periodistas: no quejarse de su insistencia.
- * Sociedad: la producción continúa.
- * Afectados: "afortunadamente solo han habido heridos".

En nuestro afán por minimizar los efectos de la crisis o dar sensación de normalidad, se pueden dar mensajes equivocados.

Estrategias de respuesta durante la crisis

- a) Estrategia del Silencio
- b) Estrategia de Transferencia de responsabilidades
- c) Estrategia de la Negación
- d) Estrategia de la Confesión

a) Silencio

Ventajas: Sencilla, eficaz (cuando los rumores son falsos)

Desventajas: El silencio es mal visto, hay que dar la cara. Otros hablarán de ti

b) Transferencia de responsabilidad

Ventaja: Obliga a otro a justificarse.

Desventajas: Está mal visto. Aparece como incapacidad para asumir responsabilidades. Si es empresa de servicios se verán salpicados.

c) *Negación*. Cuando la información es infundada

* No se puede aplicar sistemáticamente

d) *Confesión*. Aceptar el error y asumir responsabilidades

Ventaja: la verdad da valor a la empresa

Desventaja: la imagen de la empresa es gravemente amenazada

Estrategias de la post-crisis

* Cambiar de portavoz si la imagen de la empresa ha quedado asociada a la crisis.

- * Trabajar para restablecer la imagen de la empresa.
- * Mantener el contacto con los públicos identificados durante la crisis.
- * Extraer enseñanzas de la crisis.

Preguntas que se pueden esperar durante la crisis

- ¿Qué ha ocurrido?
- ¿Qué lo ha causado?
- ¿Cuál es el plan para remediarlo?
- ¿A cuánto asciende el daño?
- ¿Cuándo habrá más información al respecto?

Dar mucha información. Cuando se manda una nota de prensa, si no está clara, generará muchas llamadas que obligan a multiplicar nuestro esfuerzo.

Preguntas que se pueden esperar en una catástrofe. Número de personas heridas, naturaleza de los daños recibidos, ¿qué error provocó el daño?

Deterioros inmobiliarios. Valor estimado de las pérdidas, descripción de la propiedad inmobiliaria, daños derivados a otras propiedades, cobertura o protección de seguros, anteriores siniestros en la misma área.

Causas de la crisis. Número de implicados, testimonio de especialistas, cómo fue descubierta la emergencia, avisos previos o incidencias de peligro.

Necesidades logísticas. Dónde está la inspección de policía, hospital, bomberos, defensa civil, cruz roja, anti-explosivos y otras entidades de seguridad más cercanos. De igual forma directorio de teléfonos y repartirlos a los trabajadores.

La comunicación formal en tiempos de crisis debe adquirir rasgos de comunicación productiva en aras del diálogo, y en busca del consenso social.

Se debe actuar con la verdad y ser muy oportunos.