



Los Principios de las Relaciones Públicas ante una Crisis

Un Estudio Documental:

Los Principios de las Relaciones Públicas ante una Crisis

Tesis para la obtención del título de
Licenciatura en Relaciones Institucionales y
Públicas.

Por María Florencia Moya

Directora de Tesis: Lic. Carolina Wilches

Universidad Católica de Salta

Diciembre 2012

RESUMEN

El siguiente trabajo de investigación se basa en los 10 principios de las Relaciones Públicas ante una Crisis, según la autora Shirley Harrison. Partiendo de la certeza de que las buenas prácticas retroalimentan favorablemente a la organización protagonista, como a las organizaciones ajenas a una situación de crisis, es fundamental comparar acciones diferentes en circunstancias similares. Utilizando herramientas de investigación de fuente primaria y secundaria, como la entrevista estructurada y el análisis bibliográfico y documental se llega a conocer pasos claves para sobrevivir ante momentos cruciales y definitivos.

Son muchas las organizaciones que atraviesan diversos tipos de crisis, pero aun así comparten puntos en común, y es allí donde radica el éxito o fracaso de un plan previsto o improvisado. Especificando que el objeto de estudio e indagación son los diez principios de relaciones públicas ante una crisis organizacional, en el aspecto comunicacional, presentados por Shirley Harrison, el núcleo de la tesis se centra en tales pasos aconsejables para sobreponerse como organización y como parte de un sistema social complejo y demandante.

El objetivo último del trabajo es verificar si dichos principios son cumplidos por la mayoría de las organizaciones en situaciones de crisis, y de esa manera comprobar lo trascendental que es la función de las relaciones públicas en momentos de incertidumbre organizacional. Mediante la comparación de empresas que aplicaron o no tales principios se evaluará la eficiencia de éstos para superar una crisis organizacional.

Jerarquizar la profesionalidad y utilidad de los profesionales en relaciones públicas es una meta a cumplir a través de la demostración de su aporte académico y competitividad. De esta manera se analiza paralelamente su labor en crisis institucionales y la respectiva reacción de diferentes entidades en circunstancias similares, procediendo o no acorde a lo establecido por dichos principios de relaciones públicas ante una crisis, según Shirley Harrison.

AGRADECIMIENTOS

- A Dios por permitirme concluir una etapa importante en mi vida.
- A Tina, mi mamá, por apoyarme al elegir que ser en la vida.
- A Belén, mi hermana, por ser mi compañía en cada momento.
- A Juani, por ser mi alegría cada día.

-Perdone, señor... ¿Le importaría decirme que camino debo tomar?

-¿A dónde vas?

-No sé.

-Entonces, poco importa el camino que tomes.

Lewis Carol en “Alicia en el país de las maravillas”

INDICE DEL TEMA I

Tema.....	pág.6
Justificación.....	págs.6, 7
Identificación del problema.....	pág.7
Sistematización del problema.....	págs.7, 8
Formulación del problema.....	pág.8
Delimitación del objeto de estudio.....	pág.8
Antecedentes – Estado del arte.....	pág.8
Objetivo general.....	pág.8
Objetivos específicos.....	pág.9
Marco Conceptual.....	págs.9, 10, 11, 12.
Hipótesis.....	pág.12
Identificación de variables.....	pág.12
Clasificación de la hipótesis.....	pág.12
Operacionalización conceptual.....	págs.13, 14, 15, 16, 17, 18, 19
Universo.....	pág.19
Muestra.....	pág.19
Tipo de investigación.....	págs.19, 20
Entrevistas estructuradas.....	pág.20
Tipo de diseño.....	pág.20
Fuentes, Método y técnicas para la recolección de datos.....	pág.20
Fuentes secundarias.....	pág.20
Fuentes primarias.....	pág.21
Cronograma de actividades.....	pág.21

TEMA I

ASPECTOS METODOLÓGICOS

1. Tema

“Principios de Relaciones Públicas ante una crisis”

2. Justificación

Partiendo de la convicción de que una empresa, institución u organización pública o privada conlleva una gran responsabilidad social, económica y ambiental, es fundamental cada paso que da o que no da. Es por ello que el éxito o fracaso ante una crisis, repercute en distintos aspectos de la vida de muchas personas implicadas o no. La importancia de gestionar conscientemente una crisis institucional, es trascendental y determinante, tanto para la propia compañía como para los diferentes públicos de la misma.

La reacción oportuna, prudente, táctil y coherente de todos y cada uno de los miembros de la empresa, acerca un escenario más cómodo para salir mejor de una situación incierta. Cada vez aumentan más los casos de crisis institucionales, permitiendo aprender de experiencias ajenas los modos de proceder, siendo algunos dignos de imitar y otros de ignorar. En cualquiera de ellos entran en acción todos los componentes esenciales de una organización, produciéndose un impacto interrelacionado y dependiente entre el capital tangible e intangible, puestos en riesgo.

Las relaciones públicas resultan necesarias para ver a las situaciones de crisis como una oportunidad en la que la entidad mejore y salga fortalecida. Convenientemente existen herramientas y pasos que las relaciones públicas manejan eficientemente para afrontar crisis previsibles e imprevisibles. Una acertada planificación profesional es imprescindible para anticiparse o enfrentarse de la mejor manera disponible ante una crisis, sea por productos, por servicios, por el medio ambiente, por las instituciones o por las personas.

Utilizando inteligentemente las técnicas de comunicación y las relaciones interpersonales, las relaciones institucionales como disciplina idónea, posibilitan disminuir los riesgos y maximizar el control del suceso. La crisis institucional también representa una oportunidad

considerable para los profesionales de las relaciones públicas, al resaltar la capacidad y competitividad que reúne la carrera en tales circunstancias. Es así que entran en juego la opinión pública, la imagen pública, la comunicación institucional incluyendo la interna y externa, la responsabilidad social empresarial y las relaciones con los varios públicos de la organización. Todos estos conceptos pertenecientes al campo de los licenciados en relaciones públicas e institucionales son influyentes en el destino de la compañía, traducándose en su supervivencia o desaparición.

3. Identificación del problema

La mayoría de las empresas no aplican los Principios de Relaciones Públicas ante una Crisis organizacional, según Shirley Harrison.

4. Sistematización del problema

- ¿Qué son las Relaciones Públicas?
- ¿Qué es una Crisis Organizacional?

Las organizaciones...

- ¿Están preparadas para atravesar una crisis organizacional a través de un plan de crisis?
- ¿Ofrecen información sobre los antecedentes de la crisis?
- ¿Gestionan la transmisión de información sobre la crisis?
- ¿Acuerdan previamente normas básicas para afrontar una crisis?
- ¿Designan a un vocero con autoridad para informar al público sobre la crisis?
- ¿Informan permanentemente a los medios de comunicación y a los afectados por la crisis?
- ¿Dicen a los perjudicados por la crisis *“lo lamentamos”*?
- ¿Se aseguran de la precisión informativa transmitida por los miembros de la organización y por la prensa respecto a la crisis?

- ¿Son sensibles ante los sentimientos de los públicos (internos y externos) afectados?
- ¿Aprenden de la experiencia al haber pasado por situaciones de crisis?

5. Formulación del problema

¿Qué características presenta el aporte de los principios de relaciones públicas ante una crisis organizacional, en el aspecto comunicacional?

6. Delimitación del objeto de estudio

La aplicación de los Principios de Relaciones Públicas, según Shirley Harrison, ante una Crisis organizacional en el aspecto comunicacional.

7. Antecedentes – Estado del arte

❖ **Autora:** María Gabriela Palacios Mingo

Título: “Comunicación de crisis: los rumores y la imagen de la empresa del público interno”.

Carrera: Licenciatura en Comunicación Social.

Año: 2002

Institución: Universidad Católica de Salta.

❖ **Autora:** Néstor Rodolfo Cruz.

Título: “Comunicación institucional y crisis empresarial: Administración de comunicación institucional en casos de crisis, empresas de turismo”.

Carrera: Licenciatura en Comunicación Social.

Año: 2004

Institución: Universidad Católica de Salta.

8. Objetivo general

Analizar y estudiar la aplicación de los principios de las relaciones públicas, según Shirley

Harrison, ante una crisis organizacional en el aspecto comunicacional.

9. Objetivos específicos

- Definir qué son las Relaciones Públicas
- Determinar qué es una crisis.
- Determinar si las empresas están preparadas para atravesar una crisis organizacional, a través de un plan de crisis.
- Determinar si las empresas ofrecen información sobre los antecedentes de la crisis.
- Determinar si las empresas gestionan la transmisión de información sobre la crisis.
- Determinar si las empresas acuerdan previamente normas básicas para afrontar una crisis.
- Establecer si las empresas designan a un vocero con autoridad para informar al público sobre la crisis.
- Establecer si las empresas informan permanentemente a los medios de comunicación y a los afectados por la crisis.
- Determinar si las empresas dicen a los perjudicados por la crisis “lo lamentamos”.
- Establecer si las empresas se aseguran de la precisión informativa transmitida por los miembros de la organización y por la prensa respecto a la crisis.
- Determinar si las empresas son sensibles ante los sentimientos de los públicos (internos y externos) afectados.
- Determinar si las empresas aprendieron de la experiencia al haber pasado por situaciones de crisis.

10. Marco Conceptual

Tema II

Los principios de Relaciones Públicas ante una crisis

Capítulo I: Relaciones Públicas e Institucionales

- ✓ ¿Qué son las Relaciones Públicas e Institucionales?
- ✓ Endecálogo de Childe
- ✓ Proceso de Relaciones Públicas
- ✓ El Universo de las Relaciones Públicas
- ✓ Lo que consiguen las Relaciones Públicas
- ✓ Los Principios de las Relaciones Públicas ante una Crisis

Capítulo II: Crisis Organizacional

- ✓ ¿Qué es una crisis?
- ✓ Tipos de crisis
- ✓ Factores que interviene en las crisis
- ✓ Niveles de afectación de la imagen corporativa
- ✓ La crisis como oportunidad y el desinterés por ella
- ✓ La crisis institucional
- ✓ ¿Qué es la Comunicación Institucional?

Capítulo III: Principio N°1

Esté preparado para afrontar una crisis

- ✓ La importancia de prevenir las crisis
- ✓ Planificación de escenarios
- ✓ Planificación de la gestión de crisis
 - Plan de crisis
- ✓ Ensayos permanentes
- ✓ Casos: Ford y TWA

Capítulo IV: Principio N°2

Ofrecer información sobre los antecedentes de una crisis

- ✓ Material y contenido informativo a transmitir
- ✓ Es fundamental lo certero de los datos a comunicar
- ✓ Casos: Pepsi y LAPA

Capítulo V: Principio N°3

Gestionar el flujo de información

- ✓ ¿Por qué es importante tener el control de la información?
- ✓ ¿Cómo se debe gestionar la información durante una crisis?
- ✓ Herramientas de comunicación durante una crisis
- ✓ Objetivos de la comunicación en situaciones de crisis
- ✓ Casos: Valujet, LAPA y Exxon Valdez

Capítulo XI: Principio N°4

Acordar normas básicas

- ✓ Partes interesadas y afectadas por la crisis
- ✓ La administración de la información y de las relaciones con los medios de comunicación en una crisis
- ✓ Casos: Coca cola y McDonald

Capítulo VII: Principio N°5

Designar a un vocero con autoridad para informar al pueblo sobre la crisis

- ✓ ¿Quién debe ser el vocero?
- ✓ El vocero debe tener autoridad
- ✓ Casos: Mc Vitie's, Toyota y Pepsi

Capítulo VIII: Principio N°6

Informar permanentemente a los medios de comunicación y a los afectados por la crisis

- ✓ No es aconsejable apelar al silencio
- ✓ ¿Por qué hay que seguir hablando?
- ✓ Casos: Johnson & Johnson y Citibank

Capítulo IX: Principio N°7

Hay que decirles a los perjudicados por la crisis que lo lamentan

- ✓ Sea o no culpable, decir “lo siento” nunca está de más
- ✓ Reacciones viables
- ✓ Casos: Nestle y Odwella

Capítulo X: Principio N°8

Asegurarse de la precisión de la información transmitida tanto por los miembros de la organización como por la prensa

- ✓ Diga la verdad cuando informa sobre la crisis
- ✓ Monitorear la cobertura de los medios de comunicación
- ✓ Casos: Exxon Valdez y Valujet

Capítulo XI: Principio N°9

Demostrar sensibilidad hacia el público afectado

- ✓ No escatimar en costos es un paso sensible
- ✓ Considerar a las audiencias externas
- ✓ No olvidarse de las audiencias internas
- ✓ Casos: Johnson & Johnson y Coca cola

Capítulo XII: Principio N°10

Aprender de la experiencia de haber atravesado una crisis

- ✓ La prevención, la mejor elección
- ✓ Casos: Nestle, Odwella y West Point

11. Hipótesis

“La mayoría de las organizaciones no aplican los principios de relaciones públicas ante una crisis organizacional, en el aspecto comunicacional”.

Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
Principios de relaciones públicas ante una crisis: Son ordenamientos que las relaciones públicas establecen como parámetros a seguir frente a una crisis.	1-Esté preparado. 2-Ofrezca información sobre los acontecimientos. 3-Gestione el flujo de información. 4-Acuerde normas básicas. 5-Tenga autoridad. 6-Siga hablando. 7-Diga que lo siente. 8-Asegúrese de la precisión. 9-Sea sensible. 10-Aprenda de la experiencia.	1- a) Planificación de escenarios. b) Planificación de la gestión de crisis. c) Ensayos. 2- a) Fotos b) Historia c) Hechos d) Cifras e) Nombres f) Fechas g) Localizaciones h) Operaciones i) Miembros j) Productos/Servicios 3- a) Retener información. b) “Sin comentarios”. c) Hablar con una sola voz. d) Comunicaciones internas.	Entrevista estructurada a gerentes de empresas y a profesionales de las relaciones públicas.

		e) Los periodistas saben cómo, cuándo, dónde y a quién preguntar. f) Tipos de posibles crisis. g) Distintas respuestas para cada tipo de incidente. 4- a) Incluyen a partes interesadas como: ○ Aseguradoras ○ Asesoras legales ○ Subsidiarias ○ Proveedores ○ Organizaciones del mismo sector ○ Servicios de emergencia del sector b) Acordar con antelación lo que se puede decir y lo que no: ○ Consultar a la organización afectada. ○ Interposición de portavoces. ○ Respuestas controladas. ○ Acceso coordinado de la prensa. ○ Sistema de grupos. ○ Representantes de prensa	
--	--	---	--

		○ Víctimas voluntarias para hablar ante la prensa. ○ Entrevistas inmediatas. ○ Normas para familiares. ○ Normas para la prensa. ○ Normas para la policía. ○ Capacidad de comprensión, credibilidad y confianza. 5- a) Fuente de información única y autorizada: ○ Durante la crisis. ○ Después de la crisis. b) Establecer equipo de prensa. c) Establecer asesores de rpp. d) Disponibilidad de información. e) Distribución de responsabilidades. 6- a) Informar sobre los antecedentes. b) No negarse a hablar. c) Evitar decir: “No tenemos nada que comentar”. d) No permanecer en silencio. e) Explicar porque no se puede responder ciertas preguntas. f) Disponer de información para	
--	--	--	--

		dar. g) Mencionar temas relativos. h) No contar historias a medias. i) No provocar relaciones espúreas. 7- a) No delegar responsabilidades a terceros. b) Evitar cualquier desliz que resulte doloroso. c) Decir: “Lo sentimos”. d) Pedir disculpas/perdón. e) Ser hospitalario. f) Mostrarse abiertos desde el inicio. g) Evitar críticas innecesarias. h) Transmitir sensibilidad extrema. i) Demostrar simpatía en términos prácticos. 8- a) Estar seguro de la información ofrecida. b) Revisar que se publique con precisión. c) Decir la verdad. d) Dar información a los medios. e) No especular sobre las causas. f) Asegurarse de la precisión en	
--	--	---	--

		los detalles. g) Definir el responsable del seguimiento. h) Dejar claro cómo hacer el seguimiento. i) Evitar que se distorsione la información. j) Recibir frecuentemente informes sobre la cobertura en los medios. k) Resolver la tergiversación. l) No dar notoriedad a informaciones inciertas. 9- a) Utilizar un vocabulario sensible. b) Usar un tono de voz sensible. c) Tener sensibilidad en el contenido de los mensajes. d) Considerar las necesidades del personal de la organización. e) Evitar expresiones inadecuadas. f) No transmitir imágenes insensibles. g) Considerar que los profesionales no son inmunes al estrés y a las emociones. h) Mover del equipo a los no aptos.	
--	--	---	--

		i) Tratar con sensibilidad a los “héroes” (internos y externos): ○ Durante la crisis. ○ Después de la crisis. 10- a) Utilizar la experiencia para estar mejor preparados para una futura posible crisis. b) Archivar lo ocurrido: ○ Durante la crisis. ○ Después de la crisis. c) Aprender de las entrevistas a los afectados. d) Aprender de la relación con los medios. e) Retroalimentarse de los efectos en los contextos. f) Divulgar las mejores prácticas en el sector.	
--	--	--	--

Identificación de variables

Una Variable: los principios de relaciones públicas ante una crisis.

Clasificación de la hipótesis

- Es **descriptiva**, ya que analiza los principios de relaciones públicas ante una crisis referida a ciertos casos de crisis en empresas de diferentes países.
- Es simple ya que existe una sola variable.
- Es direccional, se conoce la naturaleza de su aplicación.

(Se establece una relación de asociación donde la variable independiente condiciona la

variable dependiente).

(La hipótesis es de relaciones de productos, porque el comportamiento de una variable influye en el comportamiento de la otra).

Operacionalización conceptual

Universo

Principios de Relaciones Públicas ante una crisis.

Muestra

Principios de Relaciones Públicas ante una crisis en 30 empresas argentinas, europeas y norteamericanas.

Tipo de investigación

- Según su finalidad es básica. Tiene como objetivo llegar a conclusiones aplicando los conceptos al análisis del objeto de estudio. Su fin es demostrar la utilidad de las relaciones públicas ante una crisis, a través de los principios.
- Según su alcance temporal, es retrospectiva ya que los momentos estudiados refieren al pasado inmediato.
- Según su profundidad, corresponde a una investigación descriptiva. Su objetivo es el análisis de los principios de relaciones públicas ante una crisis y si son aplicados o no en las empresas.
- Según su amplitud, es microsociológica. Hace referencia al estudio de una variable y es de aplicación general.
- Según sus fuentes, se emplean en el estudio fuentes secundarias basadas en material bibliográfico y hemerográfico especializado, de páginas web. En tanto se emplea las fuentes primarias citadas a continuación, a partir del siguiente instrumento:

Entrevistas estructuradas

- Por su carácter, corresponde a una investigación cualitativa.
- Según la concepción del fenómeno, es nomotética. Se orienta a explicaciones

generales y su metodología es empírico analítica.

- La dimensión temporal corresponde a su aspecto sincrónico, ya que realiza un estudio referido a conceptuales determinadas que se asumen válidas en tanto no sean refutadas por conocimientos teóricos novedosos.

Tipo de diseño

La investigación está orientada básicamente a identificar características del universo de investigación (y determinar la asociación entre variables).

Constituye un estudio del tipo descriptivo que desea establecer las correlaciones y asociaciones que hay entre los distintos casos. Es un diseño no experimental.

Fuentes, Método y técnicas para la recolección de datos

Las fuentes empleadas a lo largo del trabajo de investigación estará compuesta por:

Fuentes secundarias

Análisis Bibliográfico y Documental:

Se basa en libros de diferentes autores y en páginas de Internet, donde encaran la temática a estudiar presentando varios casos.

Fuentes primarias

Entrevistas Estructuradas: hacia profesionales de las Relaciones Públicas y con gerentes o directivos de empresas argentinas, por lo que este instrumento me permitirá verificar si se aplican o no los principios de Relaciones Públicas ante una crisis.

Cronograma de actividades

Actividades	Marzo - Abril	Mayo – Junio	Julio - Agosto	Septiembre- Octubre	Noviembre- Diciembre
Elaboración del diseño	*				
Búsqueda y elaboración conceptual		*			
			*		
Análisis de datos			*		
Análisis de textos				*	
Interpretaciones				*	
Conclusiones y aportes					
Entrega tesis					*

INDICE DEL TEMA II

Capítulo I: Relaciones Públicas e Institucionales

¿Qué son las Relaciones Públicas e Institucionales?.....	págs. 28, 29
Endecálogo de Childe.....	pág. 29
Proceso de Relaciones Públicas.....	pág. 30
El Universo de las Relaciones Públicas.....	pág. 31
Lo que consiguen las Relaciones Públicas.....	pág. 32
Los Principios de las Relaciones Públicas ante una Crisis.....	pág. 33

Capítulo II: Crisis Organizacional

¿Qué es una crisis organizacional?.....	pág. 35
Tipos de crisis.....	págs. 36, 37
Factores que interviene en las crisis.....	págs. 38, 39
Niveles de afectación de la imagen corporativa.....	págs. 38, 39
La crisis como oportunidad y el desinterés por ella.....	págs. 39, 40
La crisis institucional.....	pág. 41
¿Qué es la Comunicación Institucional?.....	págs. 41, 42

Capítulo III: Principio N°1

Esté preparado para afrontar una crisis

La importancia de prevenir las crisis.....	págs. 44, 45, 46
Planificación de escenarios.....	págs. 46, 47, 48
Planificación de la gestión de crisis.....	pág. 48

Plan de crisis.....	págs. 49, 50
Ensayos permanentes.....	pág. 50
Casos: Ford y TWA.....	págs. 51, 52

Capítulo IV: Principio N°2

Ofrecer información sobre los antecedentes de una crisis

Material y contenido informativo a transmitir.....	pág. 54
Es fundamental lo certero de los datos a comunicar.....	pág. 55
Casos: Pepsi y LAPA.....	págs. 55, 56, 57

Capítulo V: Principio N°3

Gestionar el flujo de información

¿Por qué es importante tener el control de la información?.....	pág. 59
¿Cómo se debe gestionar la información durante una crisis?.....	págs. 59, 60
Herramientas de comunicación durante una crisis.....	págs. 60, 61
Objetivos de la comunicación en situaciones de crisis.....	págs. 61, 62
Casos: Valujet, LAPA y Exxon Valdez.....	págs. 63, 64

Capítulo XI: Principio N°4

Acordar normas básicas

Partes interesadas y afectadas por la crisis.....	pág. 66
La administración de la información y de las relaciones con los medios de comunicación en una crisis.....	págs. 66, 67
Casos: Coca cola y McDonald.....	págs. 67, 68

Capítulo VII: Principio N°5

Designar a un vocero con autoridad para informar al pueblo sobre la crisis

¿Quién debe ser el vocero?.....	pág. 70
El vocero debe tener autoridad.....	págs. 71, 72
Casos: Mc Vitie's, Toyota y Pepsi.....	págs. 72, 73

Capítulo VIII: Principio N°6

Informar permanentemente a los medios de comunicación y a los afectados por la crisis

No es aconsejable apelar al silencio.....	pág.75
¿Por qué hay que seguir hablando?.....	págs. 75, 76
Casos: Johnson & Johnson y Citibank.....	págs.76, 77

Capítulo IX: Principio N°7

Hay que decirles a los perjudicados por la crisis que lo lamentan

Sea o no culpable, decir “lo siento” nunca está de más.....	pág. 79
Reacciones viables.....	págs. 80, 81
Casos: Nestle y Odwella.....	págs. 79, 80, 81

Capítulo X: Principio N°8

Asegurarse de la precisión de la información transmitida tanto por los miembros de la organización como por la prensa

Diga la verdad cuando informa sobre la crisis.....	pág. 83
Monitorear la cobertura de los medios de comunicación.....	págs. 83, 84, 85

Casos: Exxon Valdez y Valujet.....pág. 85

Capítulo XI: Principio N°9

Demostrar sensibilidad hacia el público afectado

No escatimar en costos es un paso sensible.....pág. 87

Considerar a las audiencias externas.....pág. 87

No olvidarse de las audiencias internas.....págs. 88, 89

Casos: Johnson & Johnson y Coca cola.....pág. 89

Capítulo XII: Principio N°10

Aprender de la experiencia de haber atravesado una crisis

La prevención, la mejor elección.....págs. 91, 92, 93

Casos: Nestle, Odwella y West Point.....págs. 93, 94

TEMA II

LOS PRINCIPIOS DE LAS RELACIONES PÚBLICAS ANTE UNA CRISIS

A continuación se procederá a desarrollar individualmente cada uno de los principios, que a su vez contienen ejemplos de casos donde se nota la relevancia de aplicarlos.

CAPITULO I

“CONOCIENDO LAS RELACIONES PÚBLICAS E INSTITUCIONALES...”

“El relacionista ideal debe ser un hombre de carácter e integridad, que haya adquirido sentido lógico y de juicio sin perder la habilidad para pensar imaginativamente y con espíritu creador. Debe ser veraz y discreto; objetivo, pero poseedor de un profundo interés en la solución de los problemas”

Edward Louis Bernays

Dado que el tema a tratar en la presente tesis abarca a la disciplina de las relaciones públicas, es menester en primera instancia saber su significado antes de ahondar en los diez principios ante una crisis propuestos por tal disciplina. De las múltiples definiciones que existen de las relaciones públicas, sólo algunas logran captar su esencia y permiten dar a conocer su “alma”.

Las Relaciones Públicas pretenden “intercomunicar” e intervenir en el interés significativo para los públicos relativos a una organización, individualizándolos y distinguiéndolos unos de otros, con el fin último de obtener relaciones mutuamente positivas.

La opinión pública es una fuerza que afecta profundamente a cualquier organización, motivo por el cual las Relaciones Públicas apuntan a encaminar a la organización hacia la buena voluntad de sus diversos públicos. La buena voluntad en los negocios significa una actitud favorable del consumidor hacia los productos o servicios de una entidad, como también la buena disposición de todos sus stakeholders. Todos son vitales e indispensables para el éxito de una compañía e igualmente válidos para cualquier clase de organización.

¿Qué son las Relaciones Públicas?

Existen características de las relaciones públicas que constituyen una de las definiciones más acertadas¹:

Deliberada: Es una actividad intencional, cuyo propósito es influir, informar, conseguir la comprensión mutua y obtener finalmente una retroalimentación.

Planificada: Es una actividad organizada y destinada a solucionar problemas utilizando los recursos y la logística necesaria. Es una actividad sistemática, ya que realiza investigación y análisis.

Resultados: Se basa en políticas y resultados actuales. Las relaciones públicas no pueden actuar por sí solas y sin el consentimiento de la empresa, por lo que se requiere sensibilidad ante las preocupaciones de la comunidad.

¹ Dennis L. Wilcox, Phillip H. Ault, Warren K. Agee y Glen T. Cameron. “*Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas*”. 6ta edición. Editorial Addison Wesley. Barcelona, España.

Interés Público: La actividad de relaciones públicas debería beneficiar mutuamente a la organización y a su público, alineando y coordinando los intereses propios de la organización con los intereses y preocupaciones del público.

Comunicación Bidireccional: Además de la divulgación de información en sentido unidireccional, exige una retroalimentación (feedback). La misma es imprescindible, por lo que Jim Osborne afirma: “*La principal responsabilidad de un asesor en relaciones públicas consiste en ofrecer (gestionar) una visión rigurosa y objetiva del sentimiento del público*”².

Función Directiva: Las relaciones públicas alcanzan su máxima efectividad y utilidad cuando forman parte íntegra del proceso de toma de decisiones de la alta dirección, asesorando y resolviendo problemas al más alto nivel corporativo.

Una de las aportaciones más significativas a esta joven profesión la posibilita Harwood Childs³, quien ofrece a los relacionistas una guía de acción que considera los pasos a seguir para identificar y resolver los problemas que se plantean con los distintos públicos. La propuesta es la siguiente:

Endecálogo de Childs

- I. IDENTIFICAR A LOS PÚBLICOS.
- II. ESTUDIAR A LOS PÚBLICOS.
- III. INVESTIGAR MEDIANTE TÉCNICAS CIENTÍFICAS, LAS CONDUCTAS Y ACTITUDES DE LOS PÚBLICOS.
- IV. BUSCAR LAS CAUSAS DE LAS MALAS E INADECUADAS RELACIONES PÚBLICAS.
- V. ASEGURARSE DE QUE LA PROPIA CASA ESTÉ EN ORDEN AL DIRIGIRSE A SUS PÚBLICOS.
- VI. PLANIFICAR EL PROGRAMA O PLAN DE ACCIÓN.
- VII. ASEGURAR QUE EL PLAN Y LAS ACTIVIDADES DE RELACIONES PÚBLICAS DE LA ORGANIZACIÓN SEAN UN CAMINO DE DOBLE VÍA, QUE VA HASTA EL PÚBLICO PARA DAR Y PARA RECIBIR DE ÉL.
- VIII. USO EFICIENTE DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN.
- IX. ADAPTAR EL PROGRAMA O PLAN A LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS PÚBLICOS.
- X. NO DESCUIDAR A LOS LÍDERES DE LOS GRUPOS.
- XI. EVALUACIÓN CONSTANTE DE LOS RESULTADOS.

² Dennis L. Wilcox, Phillip H. Ault, Warren K. Agee y Glen T. Cameron. “*Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas*”. 6ta edición. Editorial Addison Wesley. Barcelona, España

³ Cirigliano, Gustavo F. J. “*Manual de Relaciones Públicas*”. Editorial HVMANITAS 1977. Buenos Aires, Argentina.

Las Relaciones Públicas implican un proceso definitorio, el cual puede explicarse mediante el IACE (Investigación-Acción-Comunicación-Evaluación)⁴ o IPCE (Investigación-Planificación-Comunicación-Evaluación)⁵:

I.P.C.E./I.A.C.E

INVESTIGACIÓN: Científica – Precientífica. ¿Cuál es el problema o situación?

- Clave para la toma de definiciones.
- Perfil del target.
- Perfil de la competencia.
- Gustos, preferencias y necesidades.
- Recursos y potencial.

PLANIFICACIÓN/ACCIÓN: Estratégica-Táctica. ¿Qué se va a hacer al respecto?

- Recursos.
- Riesgos.
- Resultados.
- Plazos.

COMUNICACIÓN: Masiva-Segmentada. ¿Cómo se informará al público?

- Publicidad.
- Promoción (ofertas, créditos, descuentos, etc.).
- Merchandising.
- Relaciones Públicas.
- Presupuestos.

EVALUACIÓN: Cuantitativa-Cualitativa. ¿Se logró llegar al público? ¿Cuál fue el efecto?

- Control online.
- Evaluación parcial.
- Evaluación global.
- Objetivos vs. Resultados.

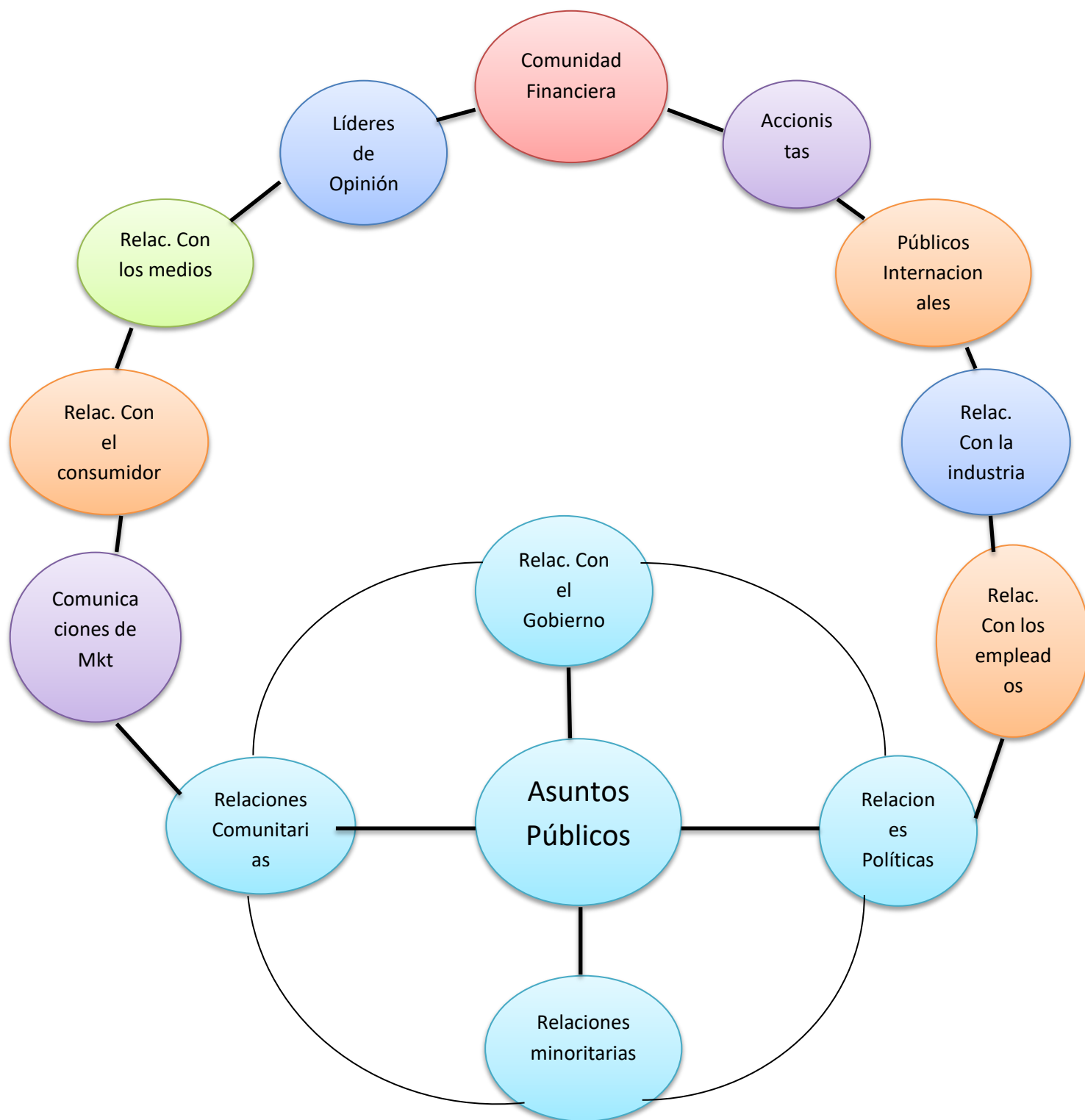
En tal proceso se debe considerar “El Universo de las Relaciones Públicas”⁶, representado en el siguiente diagrama que contiene los públicos implicados e interpretados como “planetas y satélites” que conforman el “cosmos” total de las relaciones públicas:

⁴Dennis L. Wilcox, Phillip H. Ault, Warren K. Agee y Glen T. Cameron. “*Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas*”. 6ta edición. Editorial Addison Wesley. Barcelona, España.

⁵Avilla Lammertyn, Roberto E. “*Estrategias y tácticas de Relaciones Públicas*”. (Artículo) Manejo de crisis

⁶Lesly, Philip. “*Nuevo Manual de Relaciones Públicas*”. Editorial Martínez Roca 1981. Barcelona, España.

El Universo de las Relaciones Públicas



Es así como las relaciones públicas hacen uso de sus varios medios y elementos para lograr un proceso exitoso que tenga como fin conseguir los objetivos de la organización, y consecutivamente beneficiarla. A continuación se presentan objetivos que se alcanzan gracias a las relaciones públicas.

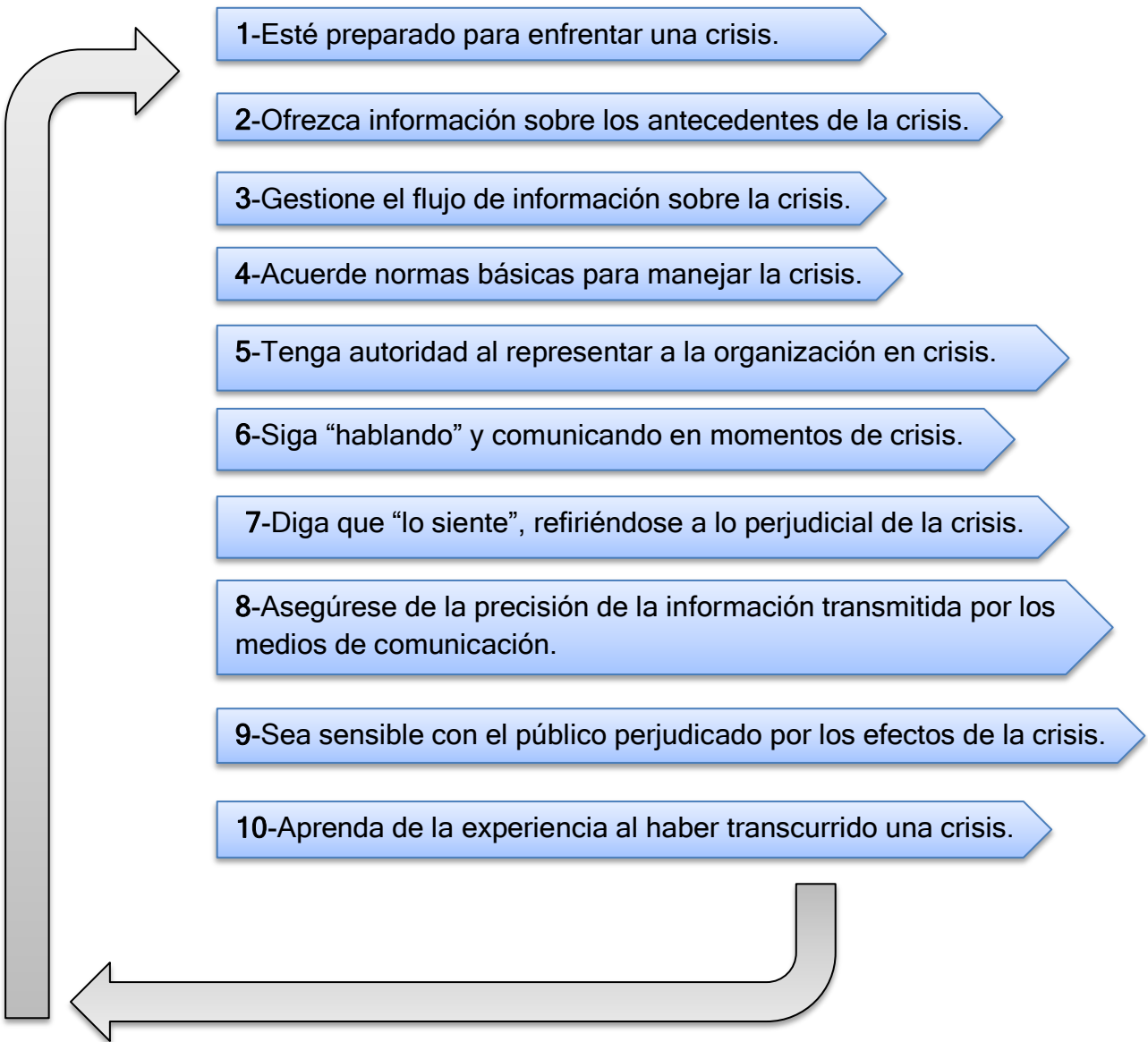
Lo que consiguen las Relaciones Públicas⁷

1. Prestigio o “imagen favorable” y sus ventajas.
2. Promoción de productos o servicios.
3. Buena disposición de los empleados o miembros.
4. Prevención y solución de problemas laborales.
5. Favorecimiento de la buena voluntad de las comunidades en las que la organización tiene dependencias.
6. Buena disposición de los accionistas o fundadores.
7. Superación de conceptos erróneos y prejuicios.
8. Desarticulación de ataques.
9. Buena voluntad de los proveedores.
10. Buena voluntad por parte del Gobierno.
11. Buena voluntad por el resto de la industria.
12. Buena voluntad de los detallistas y atracción de otros.
13. Capacidad para atraer al mejor personal.
14. Educación del público en el uso del producto.
15. Educación del público en un punto de vista.
16. Buena voluntad de los clientes o simpatizantes.
17. Investigación de la actitud de distintos grupos hacia la compañía.
18. Formulación y dirección de políticas.
19. Impulso de la viabilidad de la sociedad en la que funciona la empresa.
20. Dirección del ritmo del cambio.

Debido a sus múltiples utilidades ha acrecentado el incentivo e interés por su indagación académica y profesional.

⁷ Lesly, Philip. “*Nuevo Manual de Relaciones Públicas*”. Editorial Martínez Roca 1981. Barcelona, España.

Las relaciones públicas, según la autora Shirley Harrison, nos proponen diez principios ante una crisis⁸:



Dichos principios serán el “corazón”, base y sustento del presente trabajo final de graduación a desarrollar posteriormente.

⁸ Harrison, Shirley. “*Relaciones Públicas. Una introducción*”. Editorial Thomson, Madrid 2002.

CAPITULO II

“CONOCIENDO QUE ES UNA CRISIS ORGANIZACIONAL...”

“Sentí que estaba ante una crisis, no cuando se declaró el incendio, sino al descubrir que el extinguidor estaba vacío, el celular carbonizado y el seguro entre las cuentas pendientes de pago”.

Francisco Ingouville y Patricio Nelson.

¿Qué es una crisis organizacional?

Podemos afirmar que la crisis se define como una serie de acontecimientos o un acontecimiento extraordinario aleatorio no deseado, donde hay un riesgo máximo y un mínimo control, producto de un cambio drástico que normalmente es a peor⁹. La transformación es un elemento presente como producto de un accidente, negligencia o del azar.

La característica de cualquier tipo de crisis es el grado de sorpresa que provoca, aunque haya planes preestablecidos para prevenirla y controlarla. Otros de sus caracteres específicos serían: es imprevisible, irrumpe el escenario, altera el curso normal de acción, es noticia, es inesperada, coarta la capacidad de reacción, es potencial causante de daño, generalmente no se cuenta con información completa y veraz sobre ésta, es relevante para los stakeholders (accionistas, consumidores, proveedores y vecinos), y puede originarse por razones ajenas a la comunicación.

La crisis también se entiende como la pérdida de una vida o de daños importantes en una propiedad, o como efectos negativos en la integridad de un producto o servicio, al igual que en la reputación, imagen o estabilidad de una organización o persona. No obstante puede remitirse a la salud o bienestar de los trabajadores de una comunidad y del público en general.

Puede originarse porque la organización se encuentra bajo el escrutinio, no buscado, por el mal comportamiento de una compañía y/o el de sus empleados, también por un descuido, por un acto criminal o por la manipulación de los productos, como otras clases de sabotajes.

El desarrollo de una situación incierta puede iniciarse paulatina como repentinamente, a medida que una pequeña dificultad crece y se convierte en una crisis a gran escala. En estas circunstancias existe un generador potencial de publicidad desfavorable, que para erradicarla de los públicos requiere tiempo, constancia y sinceridad, tanto hacia adentro como hacia afuera del ente emisor.

⁹ Larrea, Juan José. *“Entre la espada y la comunicación: Las instituciones en momentos de crisis”*. Artículos y ensayos.

Tipos de crisis

Se pueden dar diferentes situaciones o factores que generen e inciten una crisis, pero las más comunes y frecuentes son^{10 11 12}:

Conflictos sociales e institucionales (protestas violentas, conflictos políticos y comerciales, aspectos financieros, legales, laborales, personales, comunicacionales, caída de acciones, hostigamientos, quebrantos, fraude, corrupción, huelga, insatisfacción social, etc.). Es importante no descuidar ningún acontecimiento, por ejemplo el despido de una persona que trabaja en cierta empresa.

Accidentes de servicios (relacionados con el transporte, hoteles, bancos, caída de un avión, cortes de energía, servicios públicos, etc.). Dichos casos suelen tener mucha repercusión pública debido a su gran visibilidad, y por ende requieren de un buen manejo con la prensa.

Fenómenos naturales (incendios, derrames químicos, polución, extinción de especies, inundaciones, terremotos, etc.). Por ejemplo cuando una planta química contamina con sus desechos un río de las inmediaciones y este hecho se descubre. Se requiere un trato cuidadoso y profesional, debido a que son expuestas a las investigaciones de los ambientalistas, quienes determinan el grado y la magnitud de la exposición pública de los asuntos.

Asuntos personales y jurídicos (por discriminación racial, abuso sexual, plagios, secuestros, asesinatos, sabotajes, epidemias, intoxicaciones, etc.).

Retirada de productos (por defectos de fabricación o de diseño, por utilizar sustancias prohibidas en su elaboración, por contaminación o mal estado, etc.). Generalmente están relacionados con la responsabilidad del proveedor o atañen riesgos derivados del uso de bienes comercializados por la empresa, es el caso de que varias personas sufran problemas de salud, luego de haber ingerido alimentos de la empresa x.

Ataques informáticos (virus, entrada de hackers a sistemas, etc.)

¹⁰Rojas Orduña, Octavio Isaac. “La comunicación en momentos de crisis”. (Artículo).

¹¹Bugallo, Mirta Cristina. “Ceremonial, protocolo, cortesía y buenos modales”. Ediciones Libertador. Buenos Aires, Argentina 2005.

¹²Oscar Rossignoli. “¿Qué es una crisis? .Características y tipos”. <http://www.articuloz.com/publicidad-articulos/que-es-una-crisis-caracteristicas-y-tipos-168191.html>

Es así como cualquier tipo de crisis se traslada a los medios de comunicación masiva y puede llegar a convertirse en una crisis comunicacional donde la empresa se ve expuesta a la mirada implacable de la opinión pública. Se recomienda en tales condiciones la siguiente fórmula: planificación + tranquilidad= seguridad + imagen positiva.

Otro modo de segmentar el concepto de crisis es según el conocimiento que se le atribuya¹³:

❖ CRISIS DE INCOGNITA CONOCIDA

Es aquella en la que se determina con precisión los peligros a los que se está expuesto, aunque no se prevea cuándo ocurrirá ni con qué magnitud. Suele darse en el transporte público de pasajeros, en industrias químicas, mineras o petroleras.

❖ CRISIS DE INCOGNITA DESCONOCIDA

Es aquella que deriva de problemas de fuerza mayor, como desastres naturales o atentados criminales, actos de vandalismo, de envenenamiento deliberado de alimentos o medicamentos, ataques terroristas, entre otros.

En el interior de una compañía, los directivos que atraviesan esta situación de incertidumbre transcurren momentos de perturbación donde una rápida solución no está presente, pero sí lo está el desorden, la parálisis y el bloqueo.

La globalización de economías, mercados, la competencia y la sociedad en general, obligan a las empresas a estar más pendiente de lo que sucede y de lo que hacen sus clientes y competidores en tiempos y circunstancias concretas.

Una empresa ya no se diferencia por los productos o por los servicios que ofrece, sino por su capital intangible y simbólico, es decir, sus valores y su responsabilidad con la sociedad, mediante su actitud y actuación con sus públicos. Las organizaciones están insertas en una sociedad interactuante e interdependiente, por lo que la inestabilidad en el ambiente o dentro de la entidad misma, puede convertirse en una causal generadora de crisis.

¹³ Larrea, Juan José. *“Entre la espada y la comunicación: Las instituciones en momentos de crisis”*. Artículos y ensayos.

Factores que intervienen

Se encuentran factores que afectan negativamente a cualquier institución en crisis. Éstos pueden ser múltiples y diversos, tales como:

- ❖ Las relaciones antagónicas localizadas en ciertos puntos de la organización.
- ❖ Su existencia es conocida por los participantes y genera mal estar institucional.
- ❖ La organización no puede mantener el conflicto por mucho tiempo, por razones de supervivencia.
- ❖ La crisis implica un debilitamiento de los mecanismos de control.
- ❖ Que exista una pérdida transitoria de estabilidad que puede llegar a situarse en umbrales de la intolerancia.

Las crisis invaden y obstaculizan la toma de decisiones analizadas conscientes, racionales y seguras. Tal es así que un gerente puede verse obligado a renunciar y un presidente a declinar su cargo. Desafortunadamente éstas no son todas las consecuencias que trae aparejada una crisis, existen otras como:

- La pérdida de confianza en el entorno de la empresa y en su interior, que afectan principalmente a sus dirigentes.
- La empresa se convierte en objeto mediático efectuada por la presión de los medios de comunicación.
- La incertidumbre entre los clientes de la empresa, lo que frecuentemente se traduce en cancelaciones de pedidos, desconfianza de los proveedores, pérdidas de contratos y en la alteración de su actividad comercial.
- Las intervenciones fiscalizadoras de oficio de los poderes públicos.
- En general, la compañía aparece enfrentada a la sociedad, lo que origina en la opinión pública una actitud acusadora.

Una de las consecuencias más predecibles es la afectación negativa de la imagen corporativa, que puede expresarse a través de la siguiente medida tipo semáforo¹⁴ con sus respectivos niveles:

¹⁴ Rojas Orduña, Octavio Isaac. “La comunicación en momentos de crisis”. (Artículo).

- El semáforo verde detecta variables de riesgo localizadas, sin demasiada notoriedad y con final cierto.
- El semáforo amarillo detecta variables de riesgo de amplio espectro, con notoriedad pública y con final cierto.
- El semáforo rojo detecta variables de riesgo graves, con alta notoriedad pública y final incierto.

Generalmente nadie espera una situación de estas, por lo tanto nadie se prepara, y así se vuelven imprevistas. Esto es un error importante, porque aunque sean muy buenas las campañas de imagen institucional y las relaciones que tengamos con la prensa, la institución (pública o privada) tarde o temprano verá su nombre convertido en una noticia periodística negativa.

En varias ocasiones se identifica la noción de crisis exclusivamente con catástrofes o accidentes imprevisibles y se cree que únicamente una inundación, una contaminación química o cualquier situación de estas connotaciones son críticas, por eso la distracción, el desinterés y la irresponsabilidad son errores que se pagan caro y a largo plazo.

La crisis como oportunidad y el desinterés por ella

Otro indicio de la crisis es la escasa valoración que se le da a la imagen corporativa. Todo es importante, las ventas, las deudas, las campañas publicitarias comerciales, a todo se le pone mucha atención, menos a lo que sigilosamente perturba y amenaza el equilibrio y la perdurabilidad organizacional.

Infravalorar los riesgos potenciales sucede frecuentemente, ya que se menosprecian y subestiman situaciones que después se convierten en conflictos irreversibles. Un cliente mal atendido, una negociación que no fue transparente, la negación a atender a la prensa que llega a buscar una aclaración, relaciones laborales tensas, etc., son suficientes para desencadenar situaciones perjudiciales que generalmente se cree que son inofensivas.

La crisis como oportunidad no es identificada por quienes ven en ellas solamente problemas y se olvidan de que también pueden ser una fuente de oportunidades provechosas, que

desafortunadamente únicamente pueden surgir en estos difíciles momentos. La exposición pública gratuita e inesperada a la que se ve sometida una empresa no la volverá a obtener nunca más, con tales características y en determinado contexto.

Si se gestiona bien una crisis, es muy factible atenuar el signo negativo de la cobertura mediática e inclusive lanzar mensajes positivos sobre la compañía, su gestión, su gente, sus productos y/o servicios. Este lado del camino a transitar no tiene por qué verse recién en los últimos momentos de la crisis, cuando la atención a los acontecimientos está decayendo y los mensajes se escuchan más como una reacción tardía y sospechosa, que como una reacción previamente establecida y asimilada. Sería positivo buscar la oportunidad adecuada desde los primeros momentos, aunque no sea siempre posible, e incluso muchas veces desaconsejable. Por lo que no es casualidad que la civilización china compusiera la palabra “crisis” con dos símbolos que representan al peligro y a la oportunidad.

El desinterés también se debe a la complejidad del papel que tiene la comunicación en crisis, en los libros sobre la materia. Muchos de ellos solo son comprendidos por los propios autores o por personas con altos niveles académicos, sin mencionar lo costosos y los escasos ejemplares que se encuentran disponibles.

Definir el problema a tiempo y actuar rápido en la gestión de una crisis puede convertir a ésta en un magnífico e ideal puente hacia un reposicionamiento beneficioso. Desde esta perspectiva, la comunicación de crisis debe ser entendida y llevada a cabo por la organización como un instrumento más para lograr una buena reputación corporativa que repercuta en la fidelización de sus diferentes públicos (clientes/usuarios, proveedores, entes políticos, competidores, mercado y sociedad).

Resulta esencial tener presente dos aspectos, el operacional y el comunicacional. En momentos delicados como éste el derecho a la información les compete a ambas partes (a la organización y a su público objetivo). Como saldo de la imprudencia del actuar organizacional el público queda defraudado y con una impresión difícil de revertir.

La crisis institucional

La crisis institucional es un concepto relevante y digno de resaltar. El mismo se describe a partir de una triple perspectiva¹⁵:

- Fenoménica, porque posibilita vivenciar y percibir la crisis tal cual ocurre.
- Taxonómica, ya que la crisis se tipifica a través de distintas clasificaciones.
- Secuencial, porque se aproxima al seguimiento del desarrollo del fenómeno en cuestión.

Luego de entender lo que realmente significa una crisis se puede adentrar en ella, desde el inicio al fin de su proceso, a través de sus instancias (de naturaleza comunicativa), comprendidas en cuatro etapas¹⁶ interconectadas y dependientes entre sí:

- Identificación de la crisis.
- Enfrentamiento de la crisis.
- Resolución de la crisis.
- Gestión de la postcrisis.

¿Qué es la Comunicación Institucional?

La Comunicación Institucional es aquella que se encarga de difundir, promover y relacionar a la entidad (pública o privada) con los ámbitos de interés en cualquiera de las etapas anteriormente mencionadas. Esto no solo involucra a los medios de comunicación periodísticos, sino también a la comunidad (ciudad, provincia, país, exterior) y a los espacios de poder.

Hoy en día es vital que los directivos de las empresas entiendan que en un mundo donde las percepciones le ganan a las realidades, comunicar lo que se está llevando a cabo es tan importante como lo que se está haciendo tangiblemente.

La comunicación institucional es fundamental y básica en momentos críticos de cualquier organización, ya que comprende un abanico de actores y funciones que se moldean acorde a

¹⁵ Bisquert, Alfredo. “La Comunicación Organizacional en Situaciones de Crisis”. (Artículo).

¹⁶ Bisquert, Alfredo. “La Comunicación Organizacional en Situaciones de Crisis”. (Artículo).

determinada crisis y a la demanda de su entorno. Considerando que una crisis puede ser atravesada por una entidad sin que tome estado público, en los tiempos modernos indefectiblemente trascienden los límites de toda entidad. Es por ello que es imprescindible el rol de la comunicación institucional para confrontar denuncias, peligros que amenazan la reputación e imagen institucional y controlar la información que transmiten, tanto por fuera como por dentro de la empresa, y repercuten en sus stakeholders.

Las Relaciones Publicas ofrecen personal idóneo y capacitado en materia comunicacional con permanente actualización y eficacia ante desafíos latentes y abstractos, que perjudican la estabilidad integral de una empresa y la de sus integrantes. Cada empresa debe analizar sus puntos vulnerables y las situaciones potenciales de convertirse en crisis, decidiendo si es pertinente solicitar o no asesoría profesional.

El poder, el tiempo, las emociones y los comportamientos no controlados son factores inherentes de las crisis que se deben analizar pormenorizadamente. Lo recomendable fue, es y será siempre encomendar la gestión de toda organización en crisis en manos de profesionales, que tenga la suficiente autoconfianza y certeza en sí mismos como relacionistas de públicos capaces de trabajar en equipo, transmitiendo confianza y aplicando la mejor opción frente a los directivos, los empleados, la comunidad y, principalmente, ante el juicio de las relaciones públicas profesionales.

Una acertada decisión profesional puede jerarquizar la carrera y el valor que realmente merecen los relacionistas públicos. Su aplicación en situaciones de crisis es la decisión de pocos, pero su carencia de todos los implicados, directos e indirectos. No hay una definición única de crisis, todo depende de cada caso particular y de su contexto, pero si hay muchos ejemplos y experiencias que dejan como enseñanza dejarse orientar por las relaciones públicas antes, durante y después de una crisis.

CAPITULO III

PRINCIPIO N°1

“ESTÉ PREPARADO PARA AFRONTAR UNA CRISIS ORGANIZACIONAL”

“El daño de la imagen de una empresa se entiende por CRISIS y ninguna compañía está exenta de atravesar momentos difíciles, por lo que es necesario tener un plan para cuando el desastre golpee. Construir una imagen óptima de nuestra empresa puede llevarnos años, pero destruir su reputación toma unos pocos minutos. De allí que toda empresa debe tener su plan de crisis al momento de abrir sus puertas”. Carlos Ibáñez Arosemena

La importancia de la prevención

La etapa de prevención consiste en un proceso de análisis, de toma de decisiones y de ejecución de acciones orientadas a evitar que surja una crisis. Se trata de que la situación crítica y de inestabilidad permanezca en el nivel de precrisis, sin que llegue a ser declarada una situación de crisis rotundamente.

La idea de “Issues management” (temas de interés actual) surgió en el año 1970, cuando se veía venir que la opinión pública y las políticas públicas podrían afectar negativamente los negocios de varias empresas. Es así como ninguna institución, empresa u organización está exenta de atravesar una situación de crisis, por lo que el buen manejo de la comunicación es una variable trascendental. Por un lado, puede colaborar a salir airoso del conflicto o, por lo contrario, profundizarlo.

Generalmente pocas organizaciones cuentan con un manual de crisis o anticrisis. Según Oscar Rossignoli¹⁷, algunas causas de tal desinterés son: nadie espera atravesar una situación de crisis, no es valorada la imagen institucional-corporativa, se subestiman hechos menores, y la complejidad de la comunicación antes, durante y después de una crisis.

Desafortunadamente quienes son responsables de gestionar las crisis en organismos públicos o privados no le atribuyen a los escenarios de crisis el valor que les compete. Puede remitirse a que consideran que es un suceso imprevisto, estructurado y caótico que se llega a dar pese a cualquier control o gestión que se aplique. No obstante, la crisis es un fenómeno con cierto orden y es posible anticiparse a ella en varios aspectos.

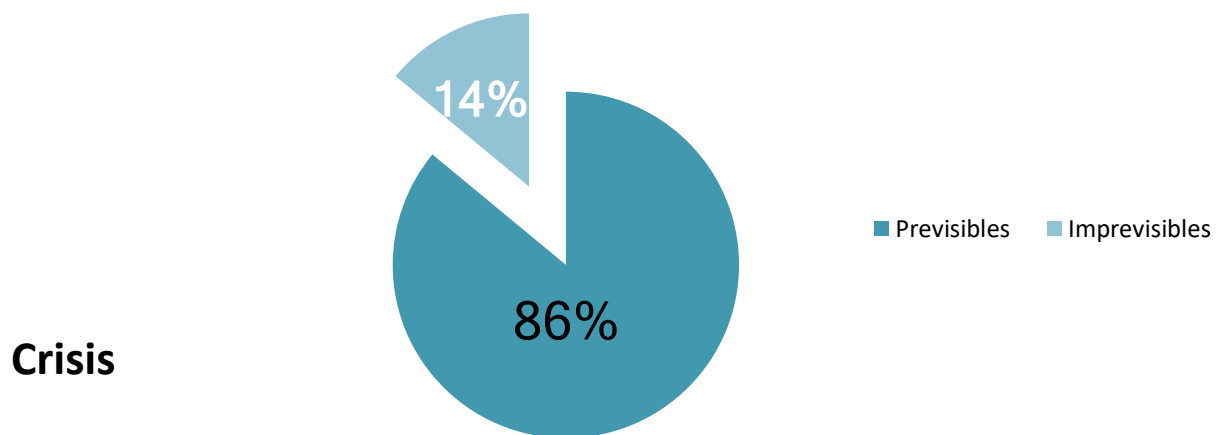
Desde la imprevisibilidad nacen aspectos no pensados ni tenidos en cuenta, que por haber sido subestimados y no identificados se desechan, ignorando que en ellos radica la solución a un gran dilema. Por eso actuar con rapidez y en el corto plazo demuestra sensatez e inteligencia corporativa. Es aconsejable tomar todos los recaudos necesarios, se tenga o no responsabilidad parcial, total o nula, ya que la prensa, las personas afectadas y el público en general requieren respuestas inmediatas y verosímiles.

¹⁷ Rossignoli, Oscar. “¿Qué es una crisis? Características y tipos”. <http://www.articuloz.com/publicidad-articulos/que-es-una-crisis-caracteristicas-y-tipos-168191.html>

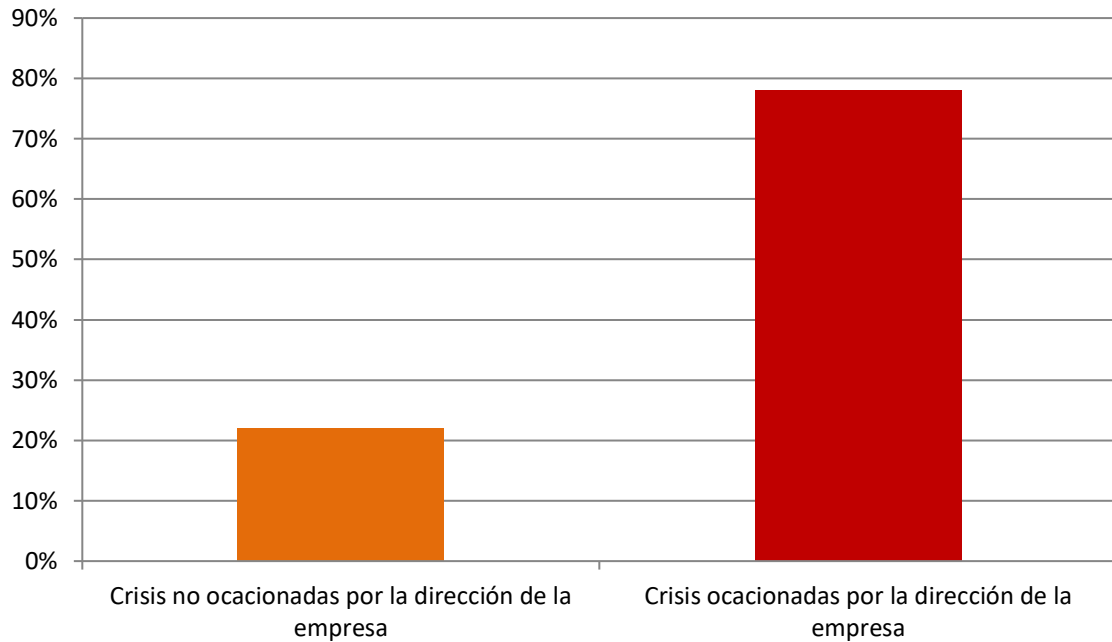
La clave está en que la organización detecte a tiempo el origen de la crisis para resolverla antes de que esté completamente desarrollada. Para ello se debe cambiar el rumbo normal de actuación y realizar esfuerzos comunicativos oportunos que beneficien el actuar de la compañía. De lo contrario, si se ignora la cuestión y solo hacen uso de la palabra los medios y/o líderes de opinión, la crisis puede ser irreversible, sin esperanza de mitigarla o anularla.

Siempre hay que prepararse para lo peor mediante una investigación sobre lo que ocurre alrededor, al igual que conocer cuáles son los temas delicados o Issues management que influyen en la opinión pública (como el desempleo, la corrupción, entre otros).

El mejor manejo de crisis que existe es la “prevención”, que asumida se transforma en una fortaleza y contribuirá a superar en las mejores condiciones el impacto de una crisis. Un estudio del Instituto de Gestión de Crisis de Indiana¹⁸ reveló que solamente el 14% de las crisis empresariales son inesperadas y el 86% restante son crisis “humeantes”, de organizaciones que son conscientes que pueden ocurrir y ocasionar daños, antes que el público se entere de los hechos.



¹⁸ Dennis L. Wilcox, Phillip H. Ault, Warren K. Agee y Glen T. Cameron. “*Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas*”. 6ta edición. Editorial Addison Wesley. Barcelona, España.



La experiencia enseña pero aun así no es necesario llegar a esta instancia pudiéndose implementar estrategias para evitarlas y afrontarlas con conocimientos previos. Los escenarios que se desarrollan en los diagnósticos comunicacionales institucionales ayudan a imaginar alternativas frente a futuras contingencias, permitiéndonos aprender a través de ellos y optimizar el rendimiento en el manejo de una crisis.

Planificación de escenarios

El proceso de construcción de escenarios factibles de crisis es una actividad estratégica que tiene doble objetivo, definir relaciones variables y construir respuestas a esos posibles equilibrios (relaciones más o menos permanentes entre los implicados en una actividad). El escenario es una hipótesis y el resultado de un diagnóstico cuyo fin es guiar hacia la acción y respuesta más conveniente en una situación potencial de convertirse en real. Incluye a las creencias, a las formas de actuar o de decidir, a los valores instalados en un grupo social, y a los cambios en las relaciones humanas (como mejorar la relación con un periodista o con el sindicato).

En la realización de escenarios de crisis se requiere¹⁹:

- * Determinar la posición actual de las personas y de la organización con respecto a las necesidades, recursos, reglas e intereses.
- * Conocer el marco institucional que condiciona las decisiones, como ciertos hechos institucionales que conformen antecedentes previos.
- * Identificar las vulnerabilidades o debilidades que se posee como organización y como grupo social y profesional.
- * Analizar y estudiar la racionalidad con la que actuaron los miembros en dicha actividad en ocasiones similares anteriores.
- * Identificar la aparición de ciertas contradicciones, disensos, incertidumbres, dudas, riesgos o disyuntivas entre los miembros y sectores.
- * Determinar la función de los miembros en las crisis factibles de llevarse a cabo, definiendo quiénes son los perjudicados, las víctimas, los responsables, etc.
- * Conocer las expectativas que el público objetivo tiene de la actividad de la empresa y de sus representantes. Implica conocer las creencias y valores de las personas involucradas que influyen en su modo de pensar, actuar y ser de la organización. Acorde a ello éstas fijan expectativas en las respuestas que les dará la compañía.
- * Proponer soluciones según lo que determine el diagnóstico. Es necesario pensar qué le devolvería a la empresa la fortaleza y seguridad perdida, como por ejemplo mediante una acción estratégica que proponga algún acto social o de bien público (donaciones, actividades recreativas, eventos, becas, etc.).

Tal como lo afirma E. Goffman *“Los actos sociales son actividades simbólicas que usted debe realizar para mantenerse activo en una cierta carrera moral”*.

Aludiendo a palabras de Luciano Elizalde, quien propone el concepto de CECRI: *“es el elemento donde se origina la prevención y de ahí en más el control y la contención de la crisis”*²⁰, se remarca la recurrente necesidad de anticiparse a los sucesos esporádicos.

¹⁹ Elizalde, Luciano H. *“Estrategias de las crisis públicas. La función de la comunicación”*. Primera Edición. Editorial La Crujía 2004.

²⁰Elizalde, Luciano H. *“Estrategias de las crisis públicas. La función de la comunicación”*. Primera Edición. Editorial La Crujía 2004.

Las personas adecuadas e idóneas tendrían que ser capaces de trabajar eficazmente bajo presión y estrés, sin que disminuya su eficacia y eficiencia laboral. Dicha tarea debe ser aceptada por cada persona voluntariamente, sin sentirse presionada. Es menester segmentar áreas y distribuir funciones acorde a la capacidad, aptitud y actitud de cada persona (vocero, manager del grupo, encargado de asuntos jurídicos, entre otros).

Todos los empleados y miembros de la empresa deben estar informados e involucrados, ya que será en vano tener un excelente vocero, si el encargado de atención al público trata inadecuadamente a las víctimas de la crisis. A su vez, lo favorable de la participación del personal de distintos escalafones de la jerarquía se plasma en lo nutritivo y fructífero de sus experiencias y puntos de vistas que confluyen en el consenso previo al actuar y permiten la coherencia organizacional.

Planificación de la gestión de crisis

Una buena estrategia consiste en definir un centro de operaciones y un manager de crisis, realizar una auditoría de los posibles riesgos revisando los Issues recientes, idear un plan y un comité de crisis, probar en simulacros dicho plan y evaluar la actuación de la empresa y el de otras, entrenar a los gerentes en el manejo de técnicas comunicacionales idóneas (determinar mensajes, medios y audiencias), mantener o fomentar relaciones de credibilidad y confianza con la prensa, y contar con una lista de contactos periodísticos confiables y seguros.

En la planificación deben intervenir varios de los departamentos de la empresa, como finanzas, producción, asuntos legales, logística, recursos humanos y comunicación. Lo ideal sería incorporar dentro del grupo gestor al director general, al director de relaciones públicas, a uno o dos jefes de prensa, al responsable de seguridad y mantenimiento, y a alguien representativo de finanzas.

Asumir la iniciativa en materia comunicacional, emitiendo un comunicado de prensa, evitando un lenguaje técnico excesivo, que explique las causas de lo ocurrido, y priorice tanto la atención al público como las demandas de los medios de comunicación. Para que la crisis no los sorprenda es imprescindible un plan de crisis.

Plan de crisis

Un plan o manual de crisis es un documento de trabajo destinado a utilizarse antes, durante y después de la crisis, debe ser lo más ambicioso posible e involucrar el mayor número de variables de riesgo, sin ser un texto poco práctico y confuso. Muchas veces suelen adaptarse manuales de otras compañías, lo cual no es recomendable, ya que debería ser fruto de la investigación de lo que es cada organización, de sus dificultades, vulnerabilidades y escenarios de posibles crisis, e incluir detalles que se consideren irrisorios.

Un plan de crisis básicamente debe incluir: las metas y objetivos de la empresa explicados y reiterados previamente, debe justificarse a partir de las experiencias de crisis vividas por algunos miembros, se requiere precisar los límites y alcances del comportamiento en dichas circunstancias, definir el sistema de detección de síntomas de crisis probables, determinar a los miembros del equipo como también cómo y dónde actuarán, de qué manera se activa la función de cada uno y cuáles son sus deberes/obligaciones. Como así también determinar a quienes deben recurrir los responsables del hecho (abogados o asesores), preparar con tiempo instalaciones y equipos telefónicos, medios de transporte, lugar de la conferencia de prensa, fijar un lugar donde se pueda derivar las víctimas (ej.: hospital), etc., identificar las audiencias principales. También se recomienda actualizar los nombres y datos de los contactos periodísticos, medios, editores, organismos del estado, proveedores, sindicatos, etc., y explicar de qué forma se pondrá en contacto con ellos.

Los contactos de todos los miembros del comité de crisis tendrían que contener lo siguiente: nombre completo, puesto dentro de la organización, correo electrónico, números telefónicos, dirección del domicilio, básicamente. No puede faltar una completa base de datos de contactos de los interesados y afectados por la crisis (bomberos, policías, sindicatos, proveedores, políticos, clientes, medios de comunicación, asociaciones civiles, entre otros), los reportes de los acontecimientos y presentación de documentos, comunicados de prensa u otro.

El grupo de crisis debe pensar y actuar como si la crisis fuese algo normal, cotidiano y permanente. Debe conocerse bien a los miembros del grupo antes que formen parte del

comité. La guía para encaminar a la organización debe estar escrita sencilla y claramente, de modo que sea lo mismo cuando se la lee que cuando se actúa en función a lo prescrito. Los miembros del comité deben reunirse incluso después de que se haya diseñado el plan de crisis.

La acción predeterminada en cada área debe estar acompañada de un modelo de comunicación preventivo sobre causas, características y posibles consecuencias de los problemas. Se requiere prestar especial atención a los mensajes (conscientes o no) que surgen de amigos, aliados, adversarios y enemigos.

Ensayos permanentes

El entrenamiento debe constituirse como un procedimiento institucionalizado en la empresa, lo que conlleva la evaluación constante de simulacros de crisis efectivas, realistas, una vez al año al menos, que incluyan por ejemplo a bomberos y policías. Las prácticas deben ser sorpresivas, en cuanto a fecha, hora y tipo de crisis, con el fin de que sean los más objetivas y veraces posible, y así obtener resultados que retroalimenten la planificación y ejecución.

Para actuar con inmediatez se tiene que poseer suficiente información sobre temas relevantes y aclarar la postura de la compañía respecto a aspectos sensibles, incluyendo preguntas y respuestas pertinentes, de forma que todos entiendan de igual manera y no compliquen a la empresa. Por lo que se requiere de un equipo técnico autónomo y de acceso exclusivo para los autorizados, quienes deben ser conscientes que deben realizar y cómo.

El control tendría que significar apoyo para quienes trabajen en diversas áreas de la empresa, con el fin que limen asperezas relativas a la comunicación (reconocimiento de culpas, asunción de responsabilidades, explicación, persuasión, etc.) u otra área. La práctica constante es fundamental, ya que cuando se desencadena una crisis es demasiado tarde para recién empezar a practicar.

Otro de los aspectos para atender son los tiempos sociales²¹ de los medios de comunicación, de la Justicia, de la competencia, etc., al exigir entrenamiento, análisis y planificación, esencial al ser parte de la faz preventiva. El tiempo es un factor decisivo y estructural en la crisis; una lectura incorrecta puede complicar la situación inevitablemente.

²¹ Cirigliano, Carla. "Estrategias frente a situaciones de crisis". <http://www.rppnet.com.ar/casosparamanejodecrisis.htm>

Profesionalizar el área institucional y comunicacional en las organizaciones es una opción beneficiosa en la prevención (anticrisis) y en la postcrisis. Los profesionales de estas áreas conocen la trastienda de la prensa y están capacitados para generar respuestas positivas respectivamente y con anticipación. Otra opción, es la asesoría profesional externa, la cual representa una inversión atinada para resolver problemas en el corto y largo plazo.

Un buen ejemplo de estar preparados lo propone la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA)²², la cual cuenta con un extenso manual, del departamento de Relaciones Públicas, que tiene por meta proteger la imagen de la aerolínea entre los públicos, demostrando que es una empresa que posee sensibilidad hacia las víctimas y sus familiares, siendo competente y responsable ante los retos corporativos. Es así como el especialista Héctor Héreter afirma:

“Aconsejamos que toda empresa, y principalmente las compañías aéreas, implementen un plan de manejo de crisis que involucre a toda su estructura corporativa. Debemos señalar que estos cursos y las tarifas de los asesores en la materia no son algo que se consiga a precio de oferta en cualquier esquina. Las firmas de RR.PP. cobran altas tarifas por preparar a la empresa a enfrentar una contingencia de grandes proporciones, pero en realidad lo que se pague por ello al final representa una gota en un vaso de agua, si se toma en cuenta que se puede perder mucho más que lo invertido en el plan”²³.

Casos: Ford y TWA

Pasos a seguir son los del caso de la compañía Ford. Alberto Salem fue director de Relaciones Públicas y Gubernamentales de 1971 a 1976, y le tocó atravesar una crisis en 1973, cuando ejecutivos de Ford eran víctimas de atentados, algunos murieron y otros partieron hacia distintos países. Salem era el único autorizado para hablar durante la crisis y admitió la importancia de las relaciones públicas en la automotriz, ya que le facilitaron el desenvolvimiento en su puesto y en difíciles circunstancias. Es por ello que asegura: “Ford

²²Héctor Héreter. “Una estrategia aérea como ejemplo para manejo de crisis”. <http://www.rppnet.com.ar/casosparamanejodecrisis.htm>

²³Héctor Héreter. “Una estrategia aérea como ejemplo para manejo de crisis”. <http://www.rppnet.com.ar/casosparamanejodecrisis.htm>

tenía un manual de políticas, de procedimientos y de crisis. Es un modelo de cómo debe organizarse una empresa. Yo me senté ahí sin saber nada, y entendí lo que tenía que hacer”.

Otro ejemplo, que lamentablemente no hay que imitar es el caso de la empresa aérea TWA²⁴. Ésta se encontró inmersa en una crisis cuando el vuelo 800 de Nueva York a París estalló y mató a 230 pasajeros, crisis para la cual no estaba preparada evidentemente. Entre sus varios errores se destacan:

- No respondió a los medios de comunicación, en gran medida por su inseguridad para responder diversas preguntas.
- Tardó 16 horas en confirmar la lista de pasajeros y comunicar a sus familiares.
- El presidente de TWA se negó a declarar y no apareció el día siguiente al hecho, luego de esto interrumpió una conferencia y rechazó responder preguntas.
- La empresa no transmitió sensibilidad hacia las víctimas ni hacia sus familiares, como tampoco demostró esforzarse para aclarar el accidente.
- TWA actuó con lentitud para establecer un centro de comunicaciones e informar constantemente.

Explícitamente se visualiza el deficiente manejo de TWA. Luego de comparar ambas reacciones lo más inteligente y racional es seguir los buenos ejemplos y aprender de errores ajenos.

²⁴ Dennis L. Wilcox, Phillip H. Ault, Warren K. Agee y Glen T. Cameron. “*Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas*”. 6ta edición. Editorial Addison Wesley. Barcelona, España.

CAPITULO IV

PRINCIPIO N°2

“OFRECER INFORMACIÓN SOBRE LOS ANTECEDENTES DE LA CRISIS”

“...La esencia del poder es la capacidad de mantener la iniciativa, de lograr que los demás reaccionen ante nuestras acciones, de lograr que los adversarios se mantengan siempre a la defensiva...” **Oscar Rossignoli**

Material y contenido informativo a transmitir

Cuando se produce una crisis es muy frecuente que aparezcan periodistas, fotógrafos, técnicos de sonido, cámaras y noteros que necesitan obtener información precisa sobre el hecho, y transferírselas a sus editores de noticias acompañadas por alguna foto y una historia exclusiva.

Si el Lic. En Relaciones Públicas cuenta con suficiente información de antecedentes útiles al respecto, facilitará mucho el trabajo de la prensa y obtendrá el favor de que comuniquen justo lo que la empresa quiere. Al mismo tiempo llenará el espacio de noticias sobre la crisis, que al carecer de información corporativa suele sustituirse con suposiciones periodísticas o rumores de terceros, nocivos para la reputación de la compañía.

Resulta eficaz tener a mano material escrito de la organización, respecto a hechos, cifras básicas, nombres, fechas, localizaciones y operaciones, acompañados de buenas fotografías de las instalaciones, productos, actividades empresariales, empleados y miembros de la dirección.

Ante el interés de personas ajenas a la empresa, que buscan perjudicarla, es necesario garantizar datos que valgan la pena dar a conocer, en lugar de noticias falsas o información distorsionada de la realidad. Cuando la compañía retiene información la cobertura de los medios de comunicación se convierte en la única verdad frente los ojos de la audiencia.

Tanto la prensa como los afectados agradecen que se les proporcione información puntual, clara y directa inmediatamente, evitando los rodeos y confusiones. El contenido informativo tiene que remitirse a las preguntas: ¿qué?, ¿quién?, ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿cómo?, ¿para qué? y ¿por qué?, transmitiendo algo completo con detalles en el comunicado. Tomar la iniciativa al comunicar al público interesado y afectado evidencia la seriedad y el compromiso que cualquier organización debe y tiene que demostrar.

Considerando que la demanda de información que solicitan los medios de comunicación suele perdurar a largo plazo, es necesario estar siempre disponible y ser accesibles. Por eso además hay que preocuparse por familiarizarse con las necesidades de los medios y con sus plazos de cierre de ediciones.

Es fundamental lo certero de los datos a comunicar

Otro de los ítems a tener presente es compartir solamente datos verdaderos y comprobables, jamás falsificar información, no hablar de más y prescindir de comentarios irrelevantes.

El representante de la empresa ante la prensa y los perjudicados tiene que estar preparado y anticiparse a que los cuestionarios periodísticos, frecuentemente son duros y objetivos. Sin embargo debe haber un permanente esfuerzo por establecer óptimas relaciones con los distintos medios, ya que en sus manos está la imagen empresarial que llegará a todos los públicos en determinado contexto.

Cerciorarse de que las noticias de la empresa en la radio, T.V, páginas web, diarios y revistas será lo que realmente ocurrió y que fue relatado oportunamente, es lo aconsejable para evitar la propagación de rumores infundados y perjudiciales para la organización.

Casos: Pepsi Cola y LAPA

Atribuyendo a este principio de relaciones públicas ante una crisis, se presenta el caso de crisis de la compañía Pepsi Cola²⁵. La crisis inició en Tacoma, Washington, cuando los medios comunicaron que un hombre había encontrado una jeringuilla en una lata de Pepsi Light. A medida que la noticia se fue divulgando muchas personas se sumaron a la misma experiencia y afirmaron que encontraron una aguja de coser rota, un tornillo, una bala e inclusive narcóticos en sus latas de Pepsi. Por tal motivo se pidió a Pepsi que retirara sus productos.

Los directivos de la empresa sostenían que era imposible la introducción de objetos a lo largo de la controlada y rápida línea de embotellamiento, y es así como defendieron sus trabajos y productos. El problema radicaba en recuperar la confianza del público demostrando que tales objetos únicamente pudieron introducirse en la lata después de su apertura.

La estrategia del departamento de relaciones públicas de Pepsi fue explicar que muchas personas hacen estas acusaciones a cambio de compensaciones de la empresa. Es así como

²⁵Dennis L. Wilcox, Phillip H. Ault, Warren K. Agee y Glen T. Cameron. “*Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas*”. 6ta edición. Editorial Addison Wesley. Barcelona, España.

anunciaron que emprenderían acciones legales contra cualquiera que acusara injustificadamente la integridad de los productos de la compañía.

Pepsi preparó videos informativos como pruebas visuales, donde se plasmaba la línea de embotellamiento de 200 latas por minuto, con una rapidez que era notable que no se podía colocar nada adentro de las latas antes de su sellado. Es así que cuando la crisis tocaba lo máximo de la curva se lanzó el primer video que fue visto por 183 millones de espectadores, dato que fue publicado por la encuestadora Nielsen.

Actuar con inmediatez benefició a Pepsi al disminuir el pánico del público, lo que se constó por encuestas mundiales que aseveraban que el hecho fue una patraña contra la empresa. Pasada una semana de la crisis, Pepsi publicó el siguiente titular en la página web: *“Pepsi se alegra de anunciar...nada”*, en los que se confirmaba: *“Como toda América sabe ahora, las informaciones sobre Pepsi eran una patraña...”*.

Es como Coomb W. Timothy, de la Universidad estatal de Illinois sostiene lo siguiente *“Sólo si se entiende la situación de crisis se podrá elegir la respuesta adecuada”*²⁶.

Otro tipo de respuesta, pero negativa, fue la dada por la crisis de LAPA²⁷. En el mes de agosto del año 2000 a las 20.54, de la pista del Aeroparque Jorge Newbery (Buenos Aires-Argentina) un avión protagonizó una catástrofe al verse en llamas sobre la avenida 9 de julio, donde perdieron la vida 70 personas. La empresa descuidó e improvisó el manejo de la desafortunada situación, al carecer de un plan comunicacional de crisis, incluyendo el de comunicación interna, entrenamiento de directivos (media training) y, el de estrategia de medios de comunicación. Por dicha falta es posible identificar una serie de errores evitables:

- Se demoraron en informar pertinentemente a la prensa al igual que a los familiares de las víctimas.
- No demostraron ninguna reacción frente a perjudicables rumores que atestiguaban que el piloto habría sobrevivido, pero que fue asesinado para que no hablara.

²⁶Dennis L. Wilcox, Phillip H. Ault, Warren K. Agee y Glen T. Cameron. *“Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas”*. 6ta edición. Editorial Addison Wesley. Barcelona, España.

²⁷Larrea, Juan José. *“Entre la espada y la comunicación: Las instituciones en momentos de crisis”*. Artículos y ensayos.

- El presidente o CEO de LAPA no apareció en el lugar del hecho, cuando los que sí estuvieron presentes fueron el Presidente de la Nación y el Jefe de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.
- Se convocó la primera conferencia de prensa después de 20 horas del accidente.
- Se otorgó escasa y deficiente información a los periodistas ni tampoco contaban con algún sitio web alternativo para momentos de crisis.
- No se activó un 0800, número gratuito.
- Los comunicados fueron puestos en su página web tarde, más de 15 horas luego de lo ocurrido.

LAPA no pudo permanecer ocurrido esto y desapareció. Es evidente la diferencia de resultados que se obtienen al partir de una correcta decisión desde el inicio. Los detalles suelen ser la pieza clave de una crisis empresarial, donde la satisfacción y contención del público afectado es lo primero.

CAPITULO V

PRINCIPIO N°3

“GESTIONE EL FLUJO DE INFORMACIÓN DURANTE UNA CRISIS”

“Las Relaciones Públicas son un recurso creativo estratégico de las comunicaciones y de la política social e institucional de las empresas” **Washington Dante Illescas**

Controlar a la prensa no es posible, aunque muchos creen que es factible manipular los medios de comunicación a favor de sus intereses particulares en ciertos contextos. La justificación a esto reside en primer lugar porque el periodismo no actúa en bloque, al contrario, frecuentemente son contradictorios entre sí, funcionando independientemente, aunque con cierto grado de coherencia en criterios de noticiabilidad. En segundo lugar, la prensa ha ganado considerable poder en la sociedad, originándose en su interpretación, la cual se plasma en lo transmitido por las radios, programas de T.V, diarios, revistas, etc. Incluso es el único puente mediador de varios acontecimientos significativos en la sociedad.

¿Por qué es importante tener el control de la información?

Resulta crucial que la organización asuma inmediatamente el control del proceso de información por tres razones²⁸ : 1) es imposible que la organización pase de ser percibida, 2) los medios y el público percibirán cualquier incoherencia y contradicción dentro de la empresa, por eso es fundamental que las diferencias no salgan a la luz pública y se controlen los nervios e inseguridades, y 3) los periodistas sabrán de quién, cuándo y cómo obtener información precisa con sus artículos y fotografías, siendo conscientes que depende de una respuesta atinada que el acontecimiento pierda o no valor como noticia.

¿Cómo se gestiona la información durante una crisis organizacional?

El plan de crisis es protagonista a lo largo y ancho del desarrollo de la crisis, ya que abarca cómo se gestiona el flujo de información. Quienquiera que represente a la empresa debe estar bien instruido para ello y haber practicado lo suficiente, aunque tenga indudable habilidad. Es útil identificar los medios claves para prepararse ante sus acciones por la crisis. En ello encontramos su política editorial, su capacidad de respuesta, plazos de producción, tipo de cobertura que se dará al suceso, compromisos particulares con medios publicitarios, ideológicos, económicos, etc., y el formato dado (radio, televisión, prensa gráfica) según el tipo de información y tiempos requeridos.

Se aconseja que el área de relaciones institucionales de toda organización cuente con un archivo de prensa que contenga un listado de temas y argumentos desarrollados por distintos

²⁸Harrison, Shirley. *“Relaciones Públicas. Una introducción”*. Editorial Thomson, Madrid 2002.

medios. Así nos facilitará saber cuál es la posición de cada uno ante un determinado conflicto empresarial. Para llevar a cabo un trabajo estratégico exitoso es menester identificar a los líderes de opinión y a las fuentes de información utilizadas.

Herramientas de comunicación durante una crisis

La comunicación en situaciones de crisis necesita por un lado, la debida información que se debe presentar a los medios masivos de comunicación, y por otro los espacios disponibles para que la empresa de a conocer su postura en los diferentes medios. En momentos críticos las herramientas de comunicación predominantes son:

- La conferencia de prensa: es un evento organizado por la compañía con el objetivo de difundir información, convocando a la prensa anticipadamente, por correo electrónico o por teléfono. Los periodistas se acreditan, los oradores exponen cuestiones básicas, para luego responder a preguntas relativas. Es importante preparar un dossier o carpeta de prensa (contiene los antecedentes de la situación, el estado actual y otra información adicional relevante para la interpretación del caso) para entregar a los cronistas y facilitar su futura labor.
- Las Gacetillas de Prensa: deben informar el estado actual de la situación y pueden consignar la hora del próximo despacho.
- El comunicado de prensa: deben contener el nombre de la empresa, la fecha y hora de difusión, nombre, cargo y contacto con la persona que lo envía, descripción de lo que ocasionó la crisis, la respuesta de la empresa (inmediata o tardía, oportunidad, trascendencia, etc.), las decisiones de la empresa posteriores a la crisis (indemnizaciones, trato con clientes y accionistas, entre otros) y la planificación a largo plazo respecto a la relación que entablará con la prensa.
- La página web oficial de la empresa: es un canal de comunicación para no desperdiciar. Es un recurso eficiente para calmar las ansias de información de la prensa y otros públicos, de modo instantáneo y de fácil acceso público.

Las dos siguientes herramientas se compran²⁹, ya que en momentos complicados la empresa no puede limitarse a la cobertura periodística positiva o negativa impuesta. De este modo se comunica uniforme y estratégicamente.

- La solicitada: espacio comprado, donde un autor o empresa firma y se hace responsable de la información respecto a un tema controversial, por lo general. Suele encabezarse con la frase “A la opinión pública o Solicitada”. Suele ser más cara que las áreas publicitarias (hasta 20% de recargo).
- El advertorial: conocido también como “editorial publicitario o publicidad con opinión”, presenta información pública y controversial a través de la cual una organización manifiesta su postura. A diferencia de la anterior utiliza recursos publicitarios para lograr un mensaje más atractivo, impactante y eficaz.

Ninguna es autosuficiente, siempre se requiere la complementación de otra herramienta para conseguir los objetivos prefijados. El o los responsables del manejo de la crisis deben contar con información unívoca. Por lo que disponer de un documento sintético y de fácil manejo ayuda a transmitir una imagen responsable y una versión única, omitiendo dobles mensajes. El experto en manejo de crisis Oscar Rossignoli³⁰ considera indispensable diseñar una “estrategia de comunicación de contingencia” que dirija mensajes adecuados a los interlocutores, fortaleciendo a la vez su relación con estos. Para llevar adelante la planificación estratégica se debe tener una visión clara de la empresa y de la situación actual en la que se encuentra.

Objetivos de la comunicación en situación de crisis

Dentro de toda estrategia comunicacional se hallan objetivos³¹ comunicacionales distribuidos en tres dimensiones:

- A. **Dimensión político institucional**, controlar la precisión de información producida y diseminada, a fin de que haya transparencia de lo que sucede.

²⁹Amado Suarez, Adriana & Zuñeda Castro, Carlos. “Comunicaciones Públicas”. Editorial Temas. Buenos Aires 2000.

³⁰Di Génova, Antonio Ezequiel. “Manual Integral de Relaciones Públicas e Institucionales”. Editorial Ugerman. Bs. As., Argentina 2012.

³¹Elizalde, Luciano H. “Estrategias de las crisis públicas. La función de la comunicación”. Primera Edición. Editorial La Crujía 2004.

- B. **Dimensión organizativa**, gestionar los sistemas técnicos y humanos, como la recepción de información acorde con acciones que solucionen la crisis.
- C. **Dimensión propiamente comunicativa**, contiene la crisis iniciada por errores comunicacionales, el objetivo es proteger a la organización ante responsabilidades que no le competen y que influyen en la significación y sentido de la crisis.

Se debe contemplar a los hechos y a sus consecuencias de manera abarcativa, teniendo en cuenta que el interés de los medios puede extenderse en el tiempo y a un plazo indeterminado. Es así como el encargado de la comunicación debería determinar el formato de la comunicación (carta, nota de prensa, reuniones con representantes, conferencia de prensa, etc.), controlar la secuencia y coherencia del proceso comunicativo, y aconsejar sobre las políticas corporativas respecto a las imprecisiones dadas a conocer en los medios.

Hay pasos fallidos evitables, tales como: dejar que los miembros del comité realicen declaraciones públicas sin preparar anticipadamente sus intervenciones y comunicar solamente a los medios “amigos”, lo cual refleja falta de seriedad y profesionalismo. Cuando una comunicación oficial no es clara, transparente y creíble, los consumidores usuarios o clientes empiezan a preguntarse hasta qué punto la compañía se preocupa por ellos y no exclusivamente por la rentabilidad. Proveer rápidamente información precisa y fundamentada marca la diferencia entre manejar la situación competentemente, o dejar que la organización sea presa fácil de la opinión pública. A través de pesquisas técnicas y avances en las indagaciones, los expertos recomiendan que las empresas se muestren lo más abiertas y colaboradoras posibles.

Lo ideal es brindar “información de primera mano” constantemente, proyectando una participación activa y dinámica frente a la audiencia. En cuanto al área publicitaria, se aconseja suspender todas las campañas publicitarias en curso, ya que sus mensajes pueden resultar contraproducentes durante la gestión comunicativa. Los slogans que tengan un mensaje opuesto a la situación actual, son el blanco de noticias y tapas periodísticas que perjudican la dirección pretendida por la organización. Evitar la desesperación al momento de planificar y gestionar la información, en su circulación y proceso comunicativo permite conseguir la objetividad necesaria.

Antes de redactar un comunicado o de hablar, se debe estar seguro de lo que se va a transmitir y del alcance de sus efectos, elaborando un mensaje ameno, que no afecte la sensibilidad del público.

Lo simbólico juega un papel primordial a la hora de comunicar, la expresión gestual y las acciones que rectifiquen lo escrito y formal resultan más verosímiles y perdurables en la mente del público.

En base a lo predeterminado se deben establecer la gestión, en función a la posición de la empresa, a la vez en concordancia con el interés público. De la aceptación o del rechazo de los mensajes corporativos depende la supervivencia de la compañía en crisis.

Casos: Valujet, LAPA y Exxon Valdez

Un ejemplo de buena gestión es el de la compañía Valujet³². El suceso ocurrió en Florida (E.E.U.U) en 1996 cuando un avión se estrelló en los pantanos del Estado de Florida con 110 pasajeros, muchos de los cuales murieron devorados por los cocodrilos. Desgraciadamente no hubo sobrevivientes, a diferencia del caso LAPA donde 20 personas sobrevivieron. En pocos minutos la prensa había confirmado el hecho, uno de los motivos por lo que el caso de Valujet es considerado uno de los mejores resueltos en la historia de la aeronavegación. A diferencia de LAPA, sus pasos si fueron acertados, y son los enumerados a continuación:

- Inmediatamente se investigó lo ocurrido; el lugar de la tragedia, la lista de pasajeros y se lo dio a conocer.
- Pusieron en marcha un plan de crisis, habilitaron una línea gratuita (1-800) para informar a los familiares de las víctimas.
- Ofrecieron a la prensa toda la información que tenían a disposición.
- El presidente de la compañía se apersonó al lugar y dio la cara frente a los familiares de los fallecidos.
- El vocero y el suplente estaban previamente designados, centrándose en ellos todas las comunicaciones.
- Para Valujet el factor humano predominó sobre el judicial.
- Informaron con rapidez y honestamente, siendo sus respuestas claras y concretas.

³²Larrea, Juan José. *“Entre la espada y la comunicación: Las instituciones en momentos de crisis”*. Artículos y ensayos.

- Los empleados siempre estuvieron al tanto de lo acontecido y ante una pregunta periodística se la derivaba al vocero asignado.
- Los familiares de las víctimas fueron en todo momento la prioridad de la empresa.

En contraposición a lo anterior, el caso Exxon Valdez³³ ofrece un ejemplo para no repetir. En 1989 el barco Exxon Valdez naufragó en Prince Williams Sands (Alaska) donde se produjo un accidente que devastó el ambiente y destruyó económicamente la industria pesquera de Alaska. La empresa debió enfrentar una pérdida de 5 millones de petróleo derramado, 20 millones para reparar y salvar el buque, y más de 1.000 millones en gastos de limpieza al medio ambiente. Sin duda alguna la peor pérdida fue la de su imagen empresarial, lo que incidió en la industria petrolera. En 1989 Exxon era una de las cinco empresas más grandes de Estados Unidos, pero la devastó su atraso y descuido para informar oportunamente e impedir la difusión de rumores.

Varias horas después del accidente, los medios de comunicación se vieron obligados a pedir una declaración de la oficina principal de la empresa en Houston. De la que obtuvieron una respuesta vaga y pobre en contenido informativo. Otro error fue no haber hablado del tema pasando una semana del derrame, y que el coordinador de relaciones públicas le respondiera a los medios que su jefe le había prohibido contestar sus preguntas.

Todo ello demuestra la diferencia entre hacer y no hacer, una cosa o la otra, donde los resultados hablan por sí mismos respecto a los errores y aciertos comunicacionales de una compañía.

³³Larrea, Juan José. *“Entre la espada y la comunicación: Las instituciones en momentos de crisis”*. Artículos y ensayos.

CAPITULO VI

PRINCIPIO N°4

“ACORDAR PREVIAMENTE NORMAS BÁSICAS PARA AFRONTAR UNA CRISIS”

“Para que una empresa pueda prosperar y perdurar debe...aceptar las obligaciones que impone la responsabilidad pública respecto de una sociedad cuyos miembros dependen cada vez más unos de otros. Encontrar los medios para comunicarse con los públicos y lograr los procedimientos para la integración de la sociedad a la que sirve”

Cutlip y Center

Se entiende como “normas básicas” a dos tipos de enfoques que se interrelacionan mutuamente.

Partes interesadas y afectadas por la crisis

Hace referencia a que la crisis de cierta organización repercute instantáneamente en sus empresas aseguradoras, en sus asesores legales, en sus subsidiarias, en sus proveedores, al igual que en otras organizaciones que operan en el mismo sector. Por ejemplo, una empresa química que gestiona mal una crisis afecta a la reputación de toda la industria química y a los servicios de emergencia que se ocupan del área local de la organización.

Es de mucha ayuda acordar anticipadamente normas básicas de actuación ante una crisis, especialmente en relación a las partes implicadas (como clientes que ven alteradas sus operaciones comerciales, autoridades gubernamentales, políticas, comunidad financiera, entre otros), e incluye consensuar lo que se puede decir o no públicamente. De esta manera se evitaría que los portavoces se interpongan entre sí, que se contradigan o que lleguen a inculparse innecesariamente.

Tener en cuenta a todos los públicos es prioridad, ya sea porque ciertos grupos resultan especialmente afectados por la crisis, o bien porque suelen estar interesados en la resolución de la misma. En momentos críticos se debe mitigar el alcance negativo que deje secuelas, también para la competencia. Un buen ejemplo de lo citado es cuando las reservas de pasajes aéreos, de todas las empresas del rubro, sufren cancelaciones debido a que el avión de una compañía x sufrió un accidente.

La administración de la información y de las relaciones con los medios de comunicación en una crisis

No concierne excluir a la prensa, sino a un acceso controlado, positivo para todas las partes a la vez. Una forma de llevarlo a cabo sería teniendo un sistema de grupos, donde se selecciona a un grupo periodístico que representa a los medios. El mismo puede estar integrado por un periodista y un fotógrafo del ámbito nacional, un periodista local, un equipo de la televisión privada x, un periodista de la radio nacional y otro de la local. Estos representantes acudirán al lugar del desastre, realizarán entrevistas y tomarán fotos para obtener material significativo

y relevante. Posteriormente deberán compartir dicha información con todos los demás miembros de la prensa.

Lo conveniente en estos casos es mantener a la prensa alejada lo más que se pueda de la escena del problema, para lo cual se debería preparar una sala de prensa específicamente para ello. Es probable que éstos atraviesen algunos problemas técnicos, como llamadas fallidas, mal funcionamiento del equipo de computación, falta de sillas, escritorios deteriorados, etc. Por tal motivo el relacionista público tendría que saber cómo ayudar en esos detalles y anticiparse a que surja una desprolijidad que perjudique el trabajo de todos.

Otra alternativa sería elegir voluntarios entre las víctimas o testigos presenciales que estén dispuestos a hablar ante los medios de comunicación bajo condiciones controladas. Es válido aclarar que antes de permitir que se efectúen entrevistas inmediatamente después del desastre es necesario considerar varios aspectos, como un propicio asesoramiento a los sobrevivientes.

Realizar a conciencia una indagación sobre los factibles riesgos de incitar una crisis, se traduce en un acertado manejo estratégico de la situación. Siguiendo esta dirección y planeación, cada miembro de la empresa entenderá sinceramente cuál es su rol, que responsabilidades implica y qué importancia tiene dentro del sistema de gestión de crisis. Siendo así innecesario improvisar respuestas, que a la larga profundizan la crisis por no haber medido a tiempo sus repercusiones.

Casos: Coca Cola y Mc Donald

El caso de la compañía Coca Cola en Estados Unidos representa un ejemplo para este principio. Cuando su competidor, Pepsi, enfrentó la denuncia por la aparición de una jeringa en una de sus latas de gaseosa, provocó la caída de ventas por el descenso del consumo de gaseosas. El hecho se dio en temporada estival, y por ende en la mejor época de venta. Es así como el temor instalado indiscriminadamente en la gente no perjudicó no únicamente a Pepsi, sino que también a Coca Cola.

Por no haber tenido en cuenta dicho principio, Mc Donald³⁴ utilizó mal su estrategia de comunicación ante una crisis. El hecho sucedió en 2001 en Argentina, cuando se dio a

³⁴Larrea, Juan José. *“Entre la espada y la comunicación: Las instituciones en momentos de crisis”*. Artículos y ensayos.

conocer que sus pollos estaban contaminados con la bacteria *escherichia coli*, la cual produce el síndrome hemolítico urémico (insuficiencia renal) en niños de 2 a 10 años. La estrategia para ello fracasó al decidir dividir a los periodistas en aliados y opositores, y además no responder frente a las denuncias de los enemigos, y sí ante los medios aliados. Lo cual fue desacertado, ya que la audiencia y la credibilidad de la prensa “amiga” eran inferiores a la de los medios enemigos.

Al margen de ello, Mc Donald no dio a conocer cifras y no desmentía las críticas ni la descripción de las posibles consecuencias que producía dicha bacteria. El caso se trasladó a Chile, donde las ventas cayeron un 70%. El equipo de crisis a cargo no había consultado a su par en Buenos Aires antes de convocar a políticos, en vez de periodistas, para que aparecieran en T.V comiendo hamburguesas de pollo (Mc pollo). Este paso acrecentó la crisis, ya que en lugar de mejorar la imagen de la empresa intensificó su negatividad al entender que Mc Donald pedía favores políticos.

Finalmente, en Argentina persiste la duda si fue real o no la existencia de la bacteria. La experiencia enseña que la mayoría de las personas deciden consumir otro producto o servicio, ante la inseguridad, que también afecta a empresas pares del mismo sector comercial.

CAPITULO VII

PRINCIPIO N°5

“DESIGNAR A UN VOCERO CON AUTORIDAD PARA INFORMAR AL PÚBLICO SOBRE LA CRISIS”

“En momentos de crisis la gente busca desesperadamente a alguien de autoridad que les asegure que la situación está bajo control” **James Dean Jr.**

En momentos de crisis es conveniente establecer un equipo de prensa de la organización, en

no más de 48 horas. Este será la única fuente de información autorizada para dar a conocer lo ocurrido y lo que la organización está haciendo al respecto. De modo tal que si un periodista quiere saber algo tendrá que dirigirse al responsable de relaciones con la prensa, o bien a sus asesores de relaciones públicas.

Si la compañía tiene la voluntad de asumir la iniciativa como la única fuente de información segura y confiable, durante y después de la crisis, es fundamental consensuar previamente quien la representará y dará la cara por ella. Identificar qué gerencia tendrá a su cargo la gestión de la crisis es el primer paso antes de determinar al portavoz. Luego de un análisis objetivo debe sobresalir entre los miembros el líder del grupo para afrontar la crisis.

¿Quién debe ser el vocero?

El vocero es el interlocutor válido³⁵ frente a los medios y ante los afectados, a través del cual se difunde el discurso institucional elaborado por la compañía. Dicha persona será la voz de la empresa, la o el indicado para hacer anuncios o transmitir decisiones, debe proyectar personalidad, ser honesto con lo que está sucediendo, estar seguro de lo que dice y hace, y tener conocimiento pleno del asunto a tratar. Esa persona debe transmitir credibilidad y seriedad en su manera de pensar y proceder, pero sobretodo en el manejo de soluciones en momentos de crisis.

Si la función del portavoz no es asumida por el Gerente de Relaciones Públicas es necesario indagar otras áreas de la empresa donde sea factible encontrar personal idóneo para que tome contacto permanente y directo con la prensa. Debe ser capaz de manejar entrevistas radiales, televisivas y en medios escritos, además de poder contestar preguntas tendenciosas y transmitir mensajes claves para la estrategia de contingencia de crisis.

El vocero debe tener autoridad

³⁵Cirigliano, Carla. “Estrategias frente a situaciones de crisis”. <http://www.rrppnet.com.ar/casosparamanejodecrisis.htm>

La autoridad se consigue de varias formas, ya que es probable que solamente la compañía pueda proporcionar datos o pueda ser la única fuente creíble por que las demás no tienen acceso a sus instalaciones, archivos o personal. La autoridad también puede surgir del status o de las capacidades y habilidades de una persona idónea para convertirse en el portavoz de la organización. La importante decisión de quién tendrá la responsabilidad de hablar en nombre de la empresa se define en el proceso de planificación de la gestión de crisis.

Frecuentemente se ve como la mejor opción a quién tiene más experiencia sobre el tema o a quién se desenvuelva naturalmente en un estudio de televisión, en comparación con el jefe de área o el gerente general de la empresa. En muchos casos el coordinador de la emergencia es el mismo director de la compañía que por su cargo no siempre está disponible cuando surge un imprevisto. Por otra parte, la capacidad gerencial no es equivalente ni sinónimo a habilidad comunicacional ni a un desenvolvimiento exitoso.

A pesar de que se designe un único vocero oficial deben preestablecerse reemplazos ante una inesperada ausencia, mediante una clara línea de sucesión. Se prefiere que las personas seleccionadas tengan real implicación con el tema que fomentó la crisis organizacional. Los voceros se dirigirán a los diversos públicos involucrados para informar el desarrollo de la situación de crisis.

Los portavoces autorizados, previamente formados, y los procesos de información bien gestionados serán eficientes a la hora de apaciguar la demanda informativa de los medios y del público en general. Se recomienda que desde un primer momento el vocero realice declaraciones. De la solvencia y autoridad impartida por el vocero dependerá el impacto de la crisis en la opinión pública.

Siempre será mejor visto que las noticias sobre el accidente se conozcan primero y a través de los voceros de la empresa, y no por los medios de comunicación o por una tercera fuente. Cuando una persona con autoridad, de la organización, da la cara frente a la situación, reduce considerablemente las especulaciones adversas hacia la compañía, y más aún si satisface las inquietudes de sus principales públicos, como las víctimas y la prensa.

Si el portavoz/vocero está siendo atacado por las víctimas (o perjudicados) es recordable

hacerles comprender que las personas no están enojadas con él, sino con el hecho desafortunado en sí. Es imprescindible preparar al vocero para que no prometa algo que sea imposible de cumplir, pero que si diga que hará todo lo posible para satisfacer sus necesidades.

Caso: Mc Vitie's, Toyota y Pepsi

El ejemplo de la fábrica de galletas británica Mc Vitie's³⁶ se adecuaba a este principio. La crisis se desató cuando Greenpeace descubrió la utilización de aceite de pescado en las galletas que la empresa comercializaba. El problema radicaba en que la pesca que utilizaba Mc Vitie's para obtener el aceite estaba causando la extinción a los frailecillos (pequeños pájaros con la barriga rayada). Greenpeace notificó este hecho a Mc Vitie's, quién no reaccionó oportunamente, así fue que los activistas de la ONG disfrazados de pájaros se manifestaron afuera de la fábrica de la empresa, contando así con una segura cobertura de la prensa.

La historia apareció con fotografías bien ilustradas en toda la prensa del país, lo cual obligó a la empresa a cambiar inmediatamente el rumbo de su política, con respecto a los ingredientes usados en sus galletas. Afortunadamente se dieron cuenta a tiempo de que debían cambiar el rumbo de su política empresarial para sobrellevar la crisis producida. Fue notable que no se habían anticipado, por lo que no tenían un vocero preparado y encargado para semejante circunstancia.

Otro caso es el de la empresa Toyota³⁷. Esta presentó anomalías en algunos de sus modelos, por lo que en 2010 tuvieron una grave crisis, aunque ya había logrado posicionarse en el mercado estadounidense como un fabricante de coches fiables. A pesar de que los modelos fueron revisados se detectó un problema ocasionado por el acelerador, por esto los consumidores denunciaron una situación, que tuvo como lamentable desenlace la muerte de cuatro pasajeros en un accidente de tráfico provocado por tales defectos de fábrica. Toyota no sabía cómo reaccionar, ya que en lugar de ofrecer toda la información posible a sus

³⁶Harrison, Shirley. *“Relaciones Públicas. Una introducción”* Editorial Thomson, Madrid 2002.

³⁷Oscar Rossignoli. *“5 ejemplos de crisis mal gestionadas en marketing y relaciones públicas online”*. <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/checklists/5-ejemplos-de-crisis-mal-gestionadas-en-marketing-y-relaciones-publicas-online/>

stakeholders, intentó tapar la situación produciendo una crisis de reputación y provocando un balance negativo de unos 2.000 millones de euros, más una caída precipitada de sus acciones.

Para solucionar una crisis así, Toyota tendría que haberse anticipado, designando a una persona que hablara sobre el problema en nombre de la empresa, creando un flujo de información constante sobre la situación, no ocultando las conversaciones que se generaban y evitando la arrogancia para poder escuchar los pedidos de sus clientes. Llegar a buen puerto, después de una crisis es posible, todo depende de las decisiones y del camino elegido.

Un caso que si merece ser imitado es el de la compañía Pepsi cola, citado anteriormente en el principio nº2. El presidente de Pepsi, Cragi E. Weathrup, se presentó inmediatamente a través de programas de televisión nacionales, y fue entrevistado por varios periodistas, a los cuales les afirmaba sobre la seguridad de las latas Pepsi. Es importante resaltar lo inteligente que fue contar con el respaldo de David Kessler, comisario de la Administración de Fármacos y Alimentos, quien sostuvo que no era necesario retirar los productos.

En la situación de crisis se notó el respaldo profesional y de autoridad con el que contaba la empresa, por lo que fue más sencillo ser veraces ante los públicos.

CAPITULO VIII

PRINCIPIO N° 6

**“INFORMAR PERMANENTEMENTE A LOS MEDIOS
DE COMUNICACIÓN Y A LOS AFECTADOS POR LA
CRISIS”**

“Las Relaciones Públicas son un recurso creativo estratégico de las comunicaciones y de la política social e institucional de la empresa” **Washington Dante Illescas**

Este principio se remite y se relaciona con el principio n°2.

No es aconsejable apelar al silencio

Es una mala elección no decir nada y limitarse a afirmar “no tenemos nada que decir al respecto”. “Sin comentarios” es la peor táctica, ya que en vez de disminuir la intensidad de la crisis la aumentará, dando pie a la actuación de terceros, sin importar que su argumentación se base en hechos inverosímiles. El silencio siempre da lugar a las sospechas, porque si no se dice nada entonces ¿qué se estará ocultando?

Nunca es una buena idea quedarse callado ante una crisis, es inteligente devolver todos los llamados telefónicos, ya que si no se actúa a tiempo se da lugar al desmoronamiento de la imagen y de la posición empresarial en la mente de los públicos. La mejor elección consiste en dar las razones de por qué no se puede responder a las preguntas sobre el asunto en cuestión, ofrecer material informativo sobre los antecedentes debidamente preparados y hablar respecto a otras cuestiones relacionadas.

¿Por qué hay que seguir hablando?

El seguir hablando no significa decirlo a cualquier precio, sino que si verdaderamente no hay nada que decir, hay que darlo a entender con claridad y sin ambigüedades. También es conveniente dar la esperanza de que posteriormente haya más datos que serán comunicados apenas se obtengan. Por ejemplo, según Jonathan Bernstein, se puede decir: *“No podemos decir nada de momento, porque no hay nada que decir. Pero habrá una conferencia esta tarde y prometo que proporcionaré toda la información que esté disponible hasta entonces”*³⁸.

Seguir hablando hace referencia a ofrecer datos útiles respecto al desastre o accidente. Ningún medio sabe tanto de la organización como ésta de sí misma. En algunos casos, cuando menos se dan cuenta nace una historia basada en relaciones espúreas. Es igualmente importante evitar perjudicar empresas minoristas, como también disociar los demás productos y marcas

³⁸ Héctor Héreter. “Una tragedia área como ejemplo para manejo de crisis”. <http://www.rppnet.com.ar/casosparamanejodecrisis.htm>

del que tiene específicamente el problema. Por lo que cuando se anuncia la retirada de un producto, la empresa especifica el número de lote al igual que otros factores que identifican a los productos que se van a retirar.

Luego de producir información regular y frecuente hay que comunicar momento a momento lo que sucede y que curso tomó el desarrollo de la crisis, tanto a la audiencia interna (empleados y funcionarios de las áreas más cercanas al problema) como a la externa (prensa, entes públicos y políticos, competencia).

Reaccionar tarde equivale un costo mucho más elevado que si se hubiera amortiguado o mitigado el problema/accidente desde su raíz. Los expertos en manejo de crisis tienen como héroe a Rudolph Giuliani por su conducción como alcalde del ataque a Nueva York el 11 de septiembre de 2001. *“Giuliani se enfrentaba a un desastre de grandes proporciones y con muy poca información para respaldar sus comentarios ante los medios”*³⁹, señala Jonathan Bernstein de Bernstein Communications, firma de Relaciones Públicas especializada en el manejo de crisis.

Escondese o no dar la cara provoca una mala impresión y percepción respecto a la institución, dejando el terreno libre para las voces dispuestas a hacer fuego de la leña caída. Tarde o temprano se tendrá que justificar, explicar y empatizar con los grupos involucrados en la situación. Esto nos lleva a tomar como ejemplos imitable e inimitable los comportamientos de las siguientes compañías.

Casos: Johnson & Johnson y Citibank

En 1982 la empresa americana Johnson & Johnson vivenció una crisis cuando varios frascos de Tylenol⁴⁰, el medicamento más vendido en Estados Unidos, fue denunciado por estar contaminado con cianuro y ocasionar la muerte de diez personas. Se dio el caso de que por primera vez una empresa aplicó el principio: “no hay costo que sea demasiado alto, cuando se trata de cuidar al cliente”, el costo fue muy alto 200 millones de dólares, pero un procedimiento acertado.

³⁹ Héctor Héreter. “Una tragedia área como ejemplo para manejo de crisis”. <http://www.rppnet.com.ar/casosparamanejodecrisis.htm>

⁴⁰ Larrea, Juan José. “Entre la espada y la comunicación: Las instituciones en momentos de crisis”. Artículos y ensayos.

Cuando la compañía trato con los medios sobre el problema de manipulación de sus calmantes Tylenol, en los que se había introducido el cianuro se limitó la información a la marca Tylenol, y no habló de otros productos, tratando de preservar la reputación de Johnson & Johnson.

Debido a su rápida reacción comunicativa y a la accesibilidad de los medios a los principales ejecutivos de Johnson & Johnson, la empresa salió ilesa del percance, y así se estableció como responsable y reposicionada. Es posible salir de una situación de crisis y simultáneamente doblar la apuesta aprovechando la oportunidad que ofrece la crisis.

Otro ejemplo, pero inadecuado y con resultados negativos obtenidos es el siguiente:

En el verano del 2001 el banco norteamericano Citibank⁴¹ se vio involucrado en presuntas operaciones de lavado de dinero y asesinatos mafiosos, cuestionando severamente su imagen y reputación ante sus públicos. El tema del lavado de dinero ocupó a mediados de febrero el 30, 82% de la cobertura política y económica de los medios gráficos argentinos. La baja intensidad en las respuestas del banco llevó a muchos profesionales de comunicación a preguntarse cómo y cuándo es conveniente responder a una denuncia para evitar que se transforme en crisis.

Para ello Citibank contestó solamente con un comunicado de 34 escuetas palabras en las que decía que el tema sería tratado por sus abogados en el ámbito judicial y no mediáticamente. Tal medida fue criticada desde varios sectores, con lo que se concluyó que en casos de denuncias, lo mejor es analizar bien la situación y la repercusión pública.

Según el experto en comunicación corporativa Federico Rey Lennon⁴², si la empresa tiene algo positivo que aportar es bueno que lo haga cuanto antes, lo cual no significa salir a contestar para aumentar la cobertura en los medios. Es valioso comprender que cuando la institución u organización da cara a la crisis, es dueña y tiene el poder sobre la información y sobre la crisis.

⁴¹Larrea, Juan José. *“Entre la espada y la comunicación: Las instituciones en momentos de crisis”*. Artículos y ensayos.

⁴²Héctor Héreter. *“Una tragedia aérea como ejemplo para manejo de crisis”*. <http://www.rppnet.com.ar/casosparamanejodecrisis.htm>

CAPITULO IX

PRINCIPIO N°7

“DECIR A LOS PERJUDICADOS POR LA CRISIS QUE LO LAMENTAN”

“El pago de ciertas cuantías puede ser una forma de mostrar la simpatía en términos prácticos. Es notable que las consecuencias de no comunicar y mostrar simpatía de forma práctica puedan ser mucho más perjudiciales para la empresa que la política abierta de información completa y generosidad” **Sam Black**

Sea o no culpable, decir “lo siento” nunca está de más

Una cosa es mostrar consideración y otra es pedir perdón, de modo que expresar que la organización lamenta sinceramente el acontecimiento trágico, es un comportamiento correcto y recomendable para toda organización. Lamentar algo no significa acreditarse responsabilidades gratuitamente, sino demostrar sensibilidad y humanidad ante un hecho desafortunado.

Sam Black arremete contra los asesores legales que aconsejan a las empresas que no digan que lo sienten: *“Si, de verdad, hay razones para preocuparse por el comportamiento de la organización, surgirán de todas formas, por lo que puede resultar útil evitar críticas innecesarias mostrándose abiertos desde el principio”*⁴³. Existe la oportunidad de aprovechar una crisis, y es ese el momento en el que se debe ser hospitalario y mostrar sincera sensibilidad.

Inmersos en una situación de crisis las emociones juegan un papel relevante y proyectan dos contextos posibles. Uno de los análisis refleja que los involucrados subestiman los efectos contraproducentes y creen que no es necesario actuar inmediatamente, cuando la realidad lo amerita. Otro análisis concluye en que entienden que el tiempo es poco para resolver el problema y que los efectos negativos son inminentes.

Casos: Nestlé y Odwella

En una ocasión Greenpeace publicó un informe en el que decía que Nestlé⁴⁴ utilizaba aceite de palma procedente de Indonesia para elaborar los productos, y que su proveedor (Sinar Mas) incumplía con las leyes indonesias deforestando la selva y destruyendo el hábitat de los orangutanes, que son una especie protegida.

Ante esto Nestlé respondió desfavorablemente, ya que negó la acusación y afirmó que su proveedor es Cargil, no obstante los ecologistas afirmaron que Sinar Mas es el proveedor de

⁴³Harrison, Shirley. “Relaciones Públicas. Una introducción” Editorial Thomson, Madrid 2002. Capítulo 6 “Relaciones Públicas ante una crisis”. Pág. 126

⁴⁴Rodríguez, Elena. “Caso Nestlé: fracaso de rrrp en redes sociales”. <http://www.internetadvantage.es/blog/marketing-social/el-caso-nestle-otro-fracaso-relaciones-publicas-en-redes-sociales/>

Cargil. Posterior a eso lanzaron una campaña en YouTube, Twitter y Facebook incentivando a los seguidores a utilizar un logo con la palabra “killer”. La multinacional suiza consiguió que YouTube retirara el video alegando uso indebido de su marca registrada y publicó en su página de Facebook una entrada en la que decía a sus fans que si publicaban alguna modificación de su logo borrarían la publicación.

La mayoría de los fans no recibieron positivamente la noticia y fue evidente que no les agradó la censura impuesta por Nestlé. En lugar de atender sus quejas y preguntas lo que respondió la compañía fue que tanto el logo como la página de Facebook son propiedades suyas. Por lo que solo Nestlé determina las reglas y si alguien no está de acuerdo puede dejar de ser fan. Tras dos días de tensión y varios comunicados en su web, un representante de Nestlé intentó sin éxito calmar los ánimos insinuando que la reacción del público era desproporcionada, ya que no censuraban todo, solo admitían comentarios positivos. Tardíamente intentó retractarse y pidió disculpas por sus errores y malas formas, anunciando que dejarían de eliminar los post de los fans en la página web.

Los usuarios rechazan los mensajes corporativos y exigieron un trato personal y humanizado. Nestlé no dio explicaciones oportunas cuando sus fans lo requirieron y no se disculparon hasta que se vieron acorralados e impotentes para contener las críticas (casi una por minuto desde el inicio de la crisis). Pese a que fallar a veces es inevitable, lo que finalmente trasciende es la respuesta que se le dé a ello.

Reacciones viables

Encontramos dos tipos⁴⁵ de reacciones ante una crisis organizacional:

La **emocional**, negando dar información, ocultando lo sucedido y no dando la cara al público, lo cual provocará una irreversible imagen negativa de la institución.

La **estratégica**, actúa en base a una planificación ordenada y controlada en cada paso, con lo que se consigue cuidar y procurar una imagen favorable.

⁴⁵Di Génova, Antonio Ezequiel. “Manual Integral de Relaciones Públicas e Institucionales”. Editorial Ugerman. Bs. As., Argentina 2012.

Es indispensable que los directivos y gerentes piensen y actúen de manera proactiva, y no reactivamente. El poder, bien empleado y administrado, es un instrumento clave para manejar una crisis sin depender y limitarse exclusivamente a reacciones emocionales espontaneas. Hay que ser conscientes que el silencio, la mentira y la negación de lo que ocurrió, por qué y cómo se dieron los hechos, no es una fórmula que mágicamente haga desaparecer una crisis real o potencial.

Odwella⁴⁶ es una empresa que ejecutó una exitosa estrategia de comunicación de crisis, e identificable con el séptimo principio de relaciones públicas ante una crisis. Cuando la empresa vio que se aproximaba una crisis, al recibir una llamada de los funcionarios sanitarios del Estado de Washington comunicando que los zumos de manzana de la empresa estaban contaminados y que había afectado a 70 personas, Odwella no adoptó una postura defensiva. Por lo cual en menos de veinte minutos decidieron anunciar en una conferencia de prensa que se retiraban todos los productos que contengan zumos de manzana sin pasteurizar.

Una buena acción de su empresa de relaciones públicas (Daniel Edelman Worldwide) fue ayudar a que en menos de 72 horas establecieran una página web relativa a la crisis. La página tuvo mucha publicidad e incluía vínculos con la FDA (Administración de Fármacos y Alimentos) al igual que con los Centros para el Control y Prevención de Enfermedades. De este modo ofrecían mayor información a los consumidores respecto a la contaminación bacteriológica, teniendo como fin mantener la confianza de su público.

Otro paso digno de resaltar es el del presidente de la compañía, que desde el primer momento, pidió disculpas totalmente. Así logró el apoyo del público al anunciar que pagarían todos los gastos médicos de las personas afectadas y que sustituirían todos los zumos de manzana de las estanterías. La positiva y gran aceptación de los consumidores se manifestó en una encuesta donde resultó que el 90% de sus clientes seguirían comprando los productos de Odwella.

Siempre la empatía y simpatía que genera una organización en el plano sensible significa una ventaja competitiva muy valorable y favorable.

⁴⁶Dennis L. Wilcox, Phillip H. Ault, Warren K. Agee y Glen T. Cameron. “*Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas*”. 6ta edición. Editorial Addison Wesley. Barcelona, España.

CAPÍTULO X

PRINCIPIO N°8

**“ASEGURARSE DE LA PRECISIÓN DE INFORMACIÓN
TRANSMITIDA TANTO POR LOS MIEMBROS DE LA
ORGANIZACIÓN COMO POR LA PRENSA”**

“Toda información transmitida deberá ser verificada y toda palabra pronunciada tendrá su importancia. Una información incorrecta o una frase fuera de contexto serán difícilmente recuperables” **Carla Cirigliano**

Este principio abarca claramente dos áreas, la interna (público interno: vocero) y la externa (público externo: medios de comunicación).

Diga la verdad cuando informa sobre la crisis

Ser honesto no es exclusivo del ámbito ético, sino también de lo práctico, ya que si no se miente no hay riesgo alguno de que se descubra que no se ha sido sincero. Además la prensa, uno de los públicos principales en estas circunstancias, resulta competente para descubrir un hecho o situación disfrazada a beneficio propio. Lo innecesario de formular hipótesis que no llevan a nada certero constituye una pérdida de tiempo. Lo racional es transmitir solamente información segura y corroborada previamente.

Es imprescindible ser lo más exactos y contundentes posibles cuando se comunica a los familiares de las víctimas o a los perjudicados, por ejemplo en el número de vuelo de un avión accidentado, el número al que deben comunicarse para recibir información de las víctimas, o en la descripción y en los detalles del lugar del accidente. En cuanto a la prensa, hay que ser respetuosos con su trabajo y profesionalismo al momento de dar cifras de las pérdidas, nombres de los afectados o al especular sobre las razones que desencadenaron la crisis.

Monitorear la cobertura de los medios de comunicación

Son muchos los especialistas que comparten la idea de que es trascendental conocer lo que dice la prensa acerca de la crisis de la empresa. Lo conveniente en estos casos delicados es no subestimar la influencia ni el poder que tiene la prensa en la sociedad y en la mente del consumidor. Es probable que a veces la información impartida sea distorsionada, consciente o inconscientemente, al no haber una protección al 100 % que nos abale su seguridad. Lo ideal es no perder el rastro de dicha información y hacer un rastreo continuo de lo que pasa y de lo que provoca, para actuar lo más a tiempo posible y evitar que el daño exista o sea mayor. Tener presentes a los medios más importantes e influyentes es un paso atinado desde un principio.

El o los responsables de relaciones públicas tienen que recibir frecuentemente informes sobre la

cobertura que le está dando la prensa a la crisis. Y así apelar ante alegaciones inciertas o tergiversaciones que pueden remediarse inmediatamente. El camino escogido para resolver la distorsión de información depende, en gran medida, de cuan grave es la tergiversación, la premura para solucionarla y la especulación sobre la futura relación con los medios que se tenga. Se puede llamar a la emisora de radio o al periódico, escribir una nota al editor, quejarse a la autoridad del medio, o bien enviar una carta notarial exigiendo la retractación y prohibiendo la publicación de más detalles del tema, entre otros.

Se podría tomar como sub principio “no dar mayor notoriedad y trascendencia a una información incierta”. De esta forma, se mitiga su relevancia y el posible efecto negativo hacia la institución. En la agenda de los medios de comunicación siempre se inscribe la crisis, lo que se traduce en una constante presión que exige información a los involucrados y al público en general. Monitorear la reacción masiva constante (a nivel local, como regional) es fundamental para conocer a tiempo, si cambia o no, la opinión pública, y si lo hace en qué sentido y por qué. Pese a que es un hecho la imposibilidad de controlar absolutamente las noticias publicadas en los diversos medios de comunicación, donde el sensacionalismo, las malas intenciones y manipulaciones son comunes, una relación amena con los ellos siempre inclina la balanza más a favor de la institución en crisis.

Equilibrar las noticias es una buena opción, ya que se intentará potenciar las novedades positivas respecto a la organización y serán menos notorias las noticias negativas respecto a la situación de crisis. Las relaciones públicas son relevantes en muchos aspectos del manejo de una crisis, y es este principio el que tiene por rol monitorear y evaluar, cada instante, el posicionamiento que va teniendo la empresa involucrada. De manera que, siendo necesarios, se realicen cambios en el rumbo de la estrategia (con qué periodistas se podrá contar y con cuales ya no, y quienes están del lado de la empresa, o a cuales hay que acercarse urgentemente para neutralizar los ataques mediáticos).

Es para considerar que entre los mismos medios se contradigan recíprocamente la información diseminada. Esto sucede probablemente porque la organización protagonista no estableció un contacto equitativo con ambos medios, proveyéndoles datos idénticos. El respeto y la credibilidad son valores claves para tener excelentes relaciones con la prensa, por ello la apertura y la disponibilidad permiten mantenerlas óptimamente. Lo mismo con otros actores interesados durante y después de la crisis. Siempre hay medios con mayor peso que otros ante la mirada popular y profesional, sea porque

cuentan con una amplia y fiel audiencia o porque sus “personajes” son demasiado influyentes y capaces de inclinar la opinión pública hacia la dirección que prefieran. Conocerlos de antemano es un punto a favor de la organización en crisis, a cargo del encargado del manejo de crisis o del responsable de tal decisión. Con un eficiente mecanismo de monitoreo de medios es fiable disponer de sus resultados y del alcance que tuvo la crisis.

Casos: Exxon Valdez y Valujet

Cuando Exxon Valdez⁴⁷ paso por momentos tensos al protagonizar uno de los mayores derrames de crudo en Alaska, reaccionó excusándose de la total responsabilidad de lo ocurrido al manifestar que los ecologistas y el gobierno exageraban los efectos nocivos sobre la naturaleza y el medio ambiente. Como respuesta a esto se dio una cobertura negativa e intensa en los distintos medios, mientras que la indignación pública crecía a pasos agigantados. William J. Small, de la Universidad de Fordham, analizó la cobertura de la crisis en los medios masivos de comunicación y afirmó: *“Probablemente ninguna otra empresa ha tenido una peor representación en los medios de comunicación”*⁴⁸.

Como repercusión de lo ocurrido más de 180.000 consumidores de Exxon Valdez rompieron sus tarjetas de la compañía, programas televisivos nocturnos ridiculizaron a la empresa, y el Congreso de dicho país puso en marcha un comité de investigación. Pese a que contrataron anuncios en las páginas para expresar que lo sentían, el daño en el concepto de Exxon ya estaba hecho. Remitiendo al ejemplo de la empresa Valujet⁴⁹, dado en el principio número tres, es notable como hacen a la diferencia las diversas reacciones de las organizaciones en situaciones parecidas. Valujet, contradictoriamente a Exxon, informó con la verdad en tiempo y forma, se ofreció toda la información sobre el hecho con la que contaba la empresa hasta entonces. Así mismo Elena Rodríguez afirma⁵⁰ que uno de los objetivos de cualquier estrategia de Social Media es construir relaciones estables y duraderas con el público objetivo, y para conseguirlo la honestidad es un elemento clave.

⁴⁷Larrea, Juan José. *“Entre la espada y la comunicación: Las instituciones en momentos de crisis”*. Artículos y ensayos.

⁴⁸ Dennis L. Wilcox, Phillip H. Ault, Warren K. Agee y Glen T. Cameron. *“Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas”*. 6ta edición. Editorial Addison Wesley. Barcelona, España. Capítulo 8 “Comunicación” Pág. 197

⁴⁹Larrea, Juan José. *“Entre la espada y la comunicación: Las instituciones en momentos de crisis”*. Artículos y ensayos.

⁵⁰Rodríguez, Elena. *“Caso Nestlé: fracaso de rpp en redes sociales”*. <http://www.internetadvantage.es/blog/marketing-social/el-caso-nestle-otro-fracaso-relaciones-publicas-en-redes-sociales/>

CAPITULO XI

PRINCIPIO N°9

“DEMOSTRAR SENSIBILIDAD CON EL PÚBLICO AFECTADO”

“...si ellos manejan adecuadamente los sentimientos de las personas involucradas y dan la impresión de estar colaborando con las autoridades para conocer las verdaderas causas del accidente, la gente

tenderá a olvidarse del caso en un tiempo relativamente corto” **Bernstein**

No escatimar en costos es un paso sensible

El responsable de relaciones públicas o el encargado de gestionar la crisis tendría que predisponer al comité de crisis a dar un trato preferencial a las víctimas del desastre. Las organizaciones deben tomar las medidas correspondientes que beneficien a los damnificados, sin escatimar en costos, ni preocuparse demasiado por la onerosidad que implique.

Cuando la institución invierte en remediar lo nocivo de la crisis en el corto plazo, la imagen y la reputación de la organización se ven gratamente favorecidas en su presente y futuro. La sensibilidad en estos momentos abarca el tono de voz y el contenido en el trato con los afectados, sin ignorar la satisfacción y la necesidad del público interno de la organización.

Al considerar al público interno (empleados, accionistas) como al externo (víctimas, prensa, proveedores), es conveniente segmentar los públicos y saber cómo manejar la sensibilidad con cada uno de ellos.

Considerar las audiencias externas

En la planificación del plan de crisis se deberán detectar en el vocabulario errores o expresiones inadecuadas para dirigirse al público perjudicado por la crisis. La información difundida por la organización y por los medios que la transmiten llega tanto a los afectados directamente como al público en general. Los primeros pueden estar preocupados, afligidos, enojados o pueden sentir culpa de lo ocurrido. Mientras que los segundos, al tener empatía por los anteriores, pueden tenerles simpatía, querer ayudarlos, estar preocupados por estos o bien sentir sencillamente curiosidad por lo acontecido.

Por estas razones, una planificación comunicativa que involucre alto grado de sensibilidad, contribuye a una imagen cálida de la empresa. Las personas ajenas a la crisis forman parte de la audiencia con factible “buena voluntad” hacia la empresa, y si ven actitudes de ésta que denotan su humanidad y solidaridad reforzarán su fidelidad hacia ella.

No olvidarse de las audiencias internas

Hay que controlar que el personal de la organización no ha dejado en ningún momento de realizar eficazmente su labor, ya que un descuido de cualquier puesto puede desembocar en una crisis aún mayor. El descanso suficiente y la atención emocional de cada uno de los miembros de la empresa se trasladan a su desenvolvimiento laboral y repercute en el trabajo de todos.

Frecuentemente se suele estar atento exclusivamente a las demandas de la prensa y, sobretodo, a las víctimas de la crisis, ignorando inconscientemente al capital humano, que de una u otra manera sale afectado por dichas circunstancias tediosas. Sea porque tengan más trabajo que hacer de lo habitual, o porque psicológicamente el estrés del clima laboral les afecta no se tiene que esperar de todos los empleados la misma reacción ni la misma capacidad emocional para atravesar una situación de crisis. Muchas veces los verdaderos héroes están adentro de la empresa y actúan sigilosamente, aportando bastante en la superación del problema, sin que las cámaras los adviertan ni los reconozcan.

Los profesionales que trabajan en la parte ejecutiva y directiva de la compañía también son susceptibles a padecer estrés y a conmovirse sentimentalmente, lo cual natural. Es importante tener presente que todos son seres humanos con una vida privada y con responsabilidades fuera de la organización.

Resulta negativo en el manejo de la crisis obligar a trabajar a quienes llegaron al punto máximo de su potencial laboral y emocional, como así también negarles la oportunidad de seguir contribuyendo a superar la crisis. Además de poder afectar la moral del trabajador, al bajarle el autoestima o hacerlo sentir incompetente indirectamente. En el aspecto administrativo también resulta perjudicial, ya que el orden de los puestos de trabajo (rotación – continuidad) se vería alterada. Identificar a quienes deben ser retirados del equipo y encomendarlos en otras tareas es crucial, y sobretodo hacerlo con tacto, pero con firmeza y

convicción.

Aquellas personas que no están implicadas en el manejo de la crisis pueden sentirse relegados y/o subestimados. Para esto, el departamento de relaciones públicas como encargado de la comunicación interna (antes, durante y después de la crisis) debe asegurarse que todas las personas sean tratadas adecuadamente y con la correspondiente sensibilidad del momento.

El autor Héctor Héreter confirma lo relevante que es ayudar a los familiares de las víctimas, y haciendo mención al caso de Santa Bárbara Airlines⁵¹, quienes estuvieron a disposición de los familiares con toda la logística de información, asistencia, traslados, hospedaje y colaboración en todo lo requerido. Steven Fink, de Lexicon Communications, firma especializada en la conducción de manejo de crisis para aerolíneas, afirma lo siguiente: *“la alta gerencia de la empresa debe asegurarse que los familiares de la víctimas deben ser atendidos con sensibilidad...Santa Bárbara Airlines siguió este consejo además de proporcionar transporte gratuito y hospedaje a todos aquellos familiares que desearan viajar a Mérida para efectuar el reconocimiento de los fallecidos”*⁵²

Casos: Johnson & Johnson y Coca Cola

Remitiéndonos al caso de Tylenol (Johnson & Johnson) podemos citar como ejemplo el principio que aplicó la empresa: *“no hay costo que sea demasiado alto, cuando se trata de cuidar al paciente”*⁵³. Aunque el costo fue 200 millones de dólares lograron mitigar y sobrellevar exitosamente la crisis. Contrariamente, la empresa también americana Coca Cola en 1999 retiró del mercado sus latas de Francia y Bélgica debido a una presunta intoxicación de 200 niños. Finalmente se confirmó que se debía a reacciones psicósomáticas como producto del mal olor de algunas latas. Para ello Coca Cola no reaccionó oportunamente y dejó espacio para que las autoridades gubernamentales ordenaran el recall antes que ellos mismos lo hicieran. Es así como la falta de iniciativa informativa conlleva a que las personas creen que a la compañía le importa más la rentabilidad de sus operaciones que el bienestar y la confianza de su público. En la entidad está controlar lo que quiere que la gente crea de ella.

⁵¹Héctor Héreter. “Una tragedia área como ejemplo para manejo de crisis”. <http://www.rppnet.com.ar/casosparamanejodecrisis.htm>

⁵²Héctor Héreter. “Una tragedia área como ejemplo para manejo de crisis”. <http://www.rppnet.com.ar/casosparamanejodecrisis.htm>

⁵³Larrea, Juan José. “Entre la espada y la comunicación: Las instituciones en momentos de crisis”. Artículos y ensayos.

CAPÍTULO XII

PRINCIPIO N°10

“APRENDER DE LA EXPERIENCIA DE HABER ATRAVESADO UNA CRISIS”

“La transformación de una empresa comienza por una sensación de crisis o de urgencia... Ninguna institución hará cambios fundamentales, a no ser que crea estar en serios apuros y que necesite hacer cosas nuevas para sobrevivir.” **Louis Gerstner**

Una situación de crisis marca un antes y un después en la vida de cualquier organización. Es de sabios aprovechar lo retroalimentativo que deja una crisis, lamentable si es en vano. Un relanzamiento de productos/servicios o un reposicionamiento institucional son alternativas que apaciguan el trago amargo de una crisis, o bien resaltan su lado “b”, entendiéndolo como provechoso. Sin embargo no es imprescindible afrontar una crisis para desarrollar estrategias eficientes. El grupo que manejo la crisis debería analizar y estudiar minuciosamente el problema o los problemas que desencadenaron la crisis.

La prevención, la mejor elección

La prevención como fortaleza ayuda a que las empresas eviten pérdidas, económicas y simbólicas innecesarias. A la vez, pueden incorporar en su diferenciación la innovación, como sistemas abiertos ante lo inesperado del entorno, y la buena voluntad de sus distintos stakeholders y del público potencial.

Tras una crisis, el comité, antes posteriores imprevistos, obtiene seguridad y tranquilidad en el manejo de la situación, así como sabiduría en el desarrollo personal y profesional, a través de una autoevaluación. Por lo que es conveniente archivar y llevar registro de lo que sucedía cuando inició la crisis, durante y después que transcurrió. Además es muy fructífero, extraer conclusiones en base a los testimonios de los afectados y de entrevistas a los miembros del comité que llevan a lecciones con incalculable valor individual y grupalmente. De modo tal que el plan de crisis de la organización tendrá que “releer” procedimientos e incorporar dicho aprendizaje en lo anteriormente estipulado.

Como toda regla tiene su excepción, existe la posibilidad de no poder obtener un feedback (retroalimentación) de momentos críticos para una institución, y es cuando se presentan consecuencias legales. Por ejemplo, si hay un acuerdo extrajudicial donde la empresa se compromete a no divulgar más datos respecto a la crisis, su análisis público queda limitado.

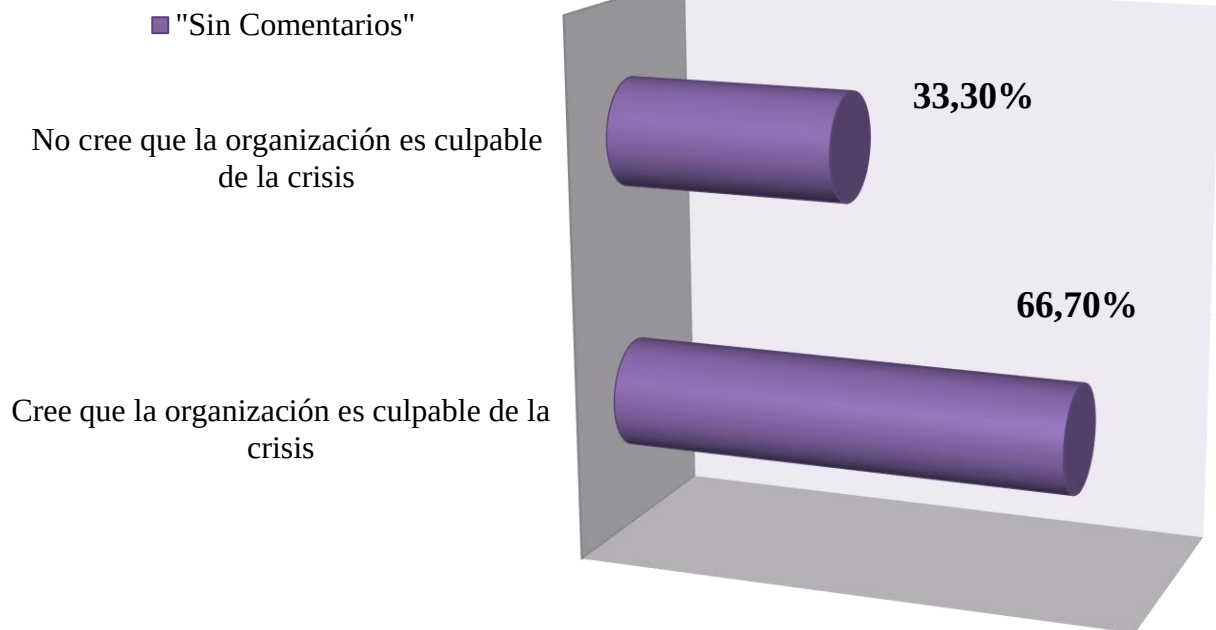
Lo más beneficioso del plan de crisis es lo que proporciona una vez atravesada la misma, por

lo que su efectiva evaluación y control son pasos infaltables. De manera que se haga también una crítica constructiva del comportamiento de los responsables de tal manejo, y se logren corregir fallas en la impartición de reglas y prescripciones poco claras (si las hubiera) que podrían fomentar conflictos adicionales.

Dentro de cualquier tipo de plan comunicacional en una situación de crisis hay que considerar las siguientes sugerencias:

- ✓ El público objetivo (interno y/o externo) es aquel con mayor factibilidad de verse perjudicado, física, psíquica, emocional y/o económicamente, y en él se deben concentrar los esfuerzos por satisfacer sus demandas y necesidades.
- ✓ La honradez es el ingrediente fundamental para fidelizar la relación con los clientes reales y potenciales, al igual que con el capital humano de la organización.
- ✓ La accesibilidad da transparencia de lo que acontece, siendo un puente hacia la resolución de cuestiones delicadas y determinantes, como la publicidad negativa hacia la compañía.
- ✓ La información debe estar centralizada, establecida en un delegado y proporcionada constante y verazmente.
- ✓ La buena voluntad de la prensa es un instrumento que ayuda a obtener éxito después de una crisis, por lo que cuanto más se conozca al medio más relaciones positivas y resultados beneficiosos se obtendrán.
- ✓ Callar es un paso en falso, que solo logra empeorar lo que de por sí va mal, hablar por decisión y no por presión agiliza la resolución del problema. Es así como las dos terceras partes del público entienden que la frase “sin comentarios” casi siempre significa que la organización es culpable o que algo mal está haciendo, dato difundido a partir de una encuesta realizada por Porter/Novelli⁵⁴.

⁵⁴Dennis L. Wilcox, Phillip H. Ault, Warren K. Agee y Glen T. Cameron. “*Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas*”. 6ta edición. Editorial Addison Wesley. Barcelona, España.



Casos: Nestle, Odwella y West Point

La autora Elena Rodríguez, redactó en uno de sus artículos el caso de Nestlé⁵⁵. Este reaccionó tarde y mal, al no saber adaptar su mensaje a las reglas de etiqueta seguidas en las redes sociales como la modificación de su logo (práctica común en Internet). Si esta crisis se hubiera gestionado correctamente, sin intentar silenciar a sus fans ni prohibirles adaptar el logo corporativo, Nestlé podría haber sentado las bases de futuros seguros éxitos. Por lo que asumir las críticas como normales, incluir su monitorización dentro de los procesos corporativos, dar una respuesta adecuada mejorando los servicios y satisfaciendo las expectativas del público genera credibilidad.

Contrariamente, el caso de Odwella deja mejores enseñanzas de cómo gestionar una crisis y salir airosos de ella. Es así como luego de la crisis que sufrieron por zumos de manzana sin pasteurizar los retiraron de la venta y pagaron los gastos médicos de los afectados. Luego de esto el 90% de sus clientes siguió siendo fiel a la empresa.

⁵⁵Rodríguez, Elena. "Caso Nestlé: fracaso de rrpp en redes sociales". <http://www.internetadvantage.es/blog/marketing-social/el-caso-nestle-otro-fracaso-relaciones-publicas-en-redes-sociales/>

Un caso práctico de relaciones públicas que también merece ser contado es el de West Point⁵⁶. La organización evitó una crisis al elegir acertadamente cómo actuar en su debido momento. West Point pudo ver perjudicada su reputación y consecuentemente perder apoyo del público al ser acusado de acoso sexual por mujeres cadetes que fueron sometidas a toqueteos por parte de jugadores de fútbol americano durante un entrenamiento. Tras lamentable incidente la organización puso en acción su plan de comunicación de crisis, incluyendo como tips claves: a) realizar una investigación rápida, justa y transparente de West Point, b) entender y hacer saber que el penoso hecho fue una excepción, c) evitar que se compare el incidente con algún escándalo infame y, finalmente, d) comunicar que la organización no tolera el acoso sexual.

Consecuentemente se designó como portavoz al superintendente de la academia, quién difundió información sobre lo ocurrido en una reunión con el programa “Times” de Nueva York. Además de esto la academia no dudó en contactarse con su público interno: personal administrativo, cadetes, instructores, alumnos, padres, oficiales, y miembros del Congreso y del Pentágono. Pasada dos semanas de lo acontecido se dio a conocer los resultados de la investigación y el castigo a los responsables. Fue así como los informes emitidos por los medios fueron gratamente favorables para West Point.

Ser un sistema abierto no significa únicamente ser una organización abierta a la innovación y al cambio por exigencias del entorno, sino también quiere decir que los caracteriza la sinceridad, una efectiva política de comunicación, el anticipo a posibles crisis y poseer valores claramente definidos. Gracias a eso es que West Point logró reposicionarse en la mente del público, mejorar su reputación y aumentar en un 50% la cantidad de mujeres inscriptas, todo ello en gran parte por tener un mensaje conciso que colaboró para superar la crisis. La difusión de las mejores prácticas en la gestión de crisis es importante para resolver cuestiones de diversas áreas corporativas, como la gestión de la calidad, el manejo diario de los recursos humanos, la responsabilidad social empresarial y la gestión medio ambiental, tan vigentes hoy en día. Es inteligente y eficiente aprender de los demás, sea de organizaciones afines o no, y no tener que volver a reinventar un protocolo o círculo de acción experimental, más lleno de imprecisiones e incertidumbres que de certezas y convicciones.

⁵⁶Dennis L. Wilcox, Phillip H. Ault, Warren K. Agee y Glen T. Cameron. “*Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas*”. 6ta edición. Editorial Addison Wesley. Barcelona, España.

INDICE DEL TEMA III

Modelo de la entrevista.....	pág.97
Entrevistas.....	págs.98, 99, 100, 101, 102, 103, 104
Conclusiones.....	págs. 105, 106, 107
Glosario.....	pág.108
Bibliografía.....	págs.109, 110

TEMA III

ENTREVISTAS

CONCLUSIONES

GLOSARIO

BIBLIOGRAFÍA

Modelo de la entrevista:

- 1) ¿Qué entiende por “Relaciones Públicas”?
- 2) ¿Cómo definiría “Crisis”?
- 3) ¿Cómo relacionaría Relaciones Públicas y Crisis?
- 4) ¿Cree que las empresas están preparadas para enfrentar una crisis? ¿Por qué?
- 5) Durante las crisis ¿Las empresas ofrecen información sobre los antecedentes?
- 6) ¿Las empresas acuerdan normas básicas para manejar las crisis? ¿Por qué?
- 7) Tener autoridad en situaciones de crisis ¿Qué importancia tiene? ¿Las empresas lo aplican?
- 8) ¿Qué entiende por “Seguir hablando” durante una crisis? ¿Lo practican las empresas en crisis? ¿Por qué?
- 9) ¿Qué importancia tiene pedir disculpas o decir “Lo siento” en momentos de crisis? ¿La mayoría de las empresas lo llevan a cabo?
- 10) ¿Las empresas controlan la precisión de la información proporcionada a los medios de comunicación y emitida por éstos? ¿Por qué?
- 11) ¿Considera que las empresas deben demostrar sensibilidad en situaciones de crisis? ¿Lo realizan? ¿Por qué?
- 12) ¿Cree que las empresas que han pasado por una o más crisis aprenden de dichas experiencias? ¿Por qué?

Entrevistados:

I- Lic. Antonio Ezequiel Di Génova

Presidente Red Iberoamericana de Profesionales Graduados en RR.PP. www.redirp.org

CEO de E-PR Consultores www.e-publicrelations.com.ar

Editor de:

Portal de Relaciones Públicas* www.redrrpp.com.ar

Portal de Eventos** www.eventoxevento.com

Autor de los libros:

- Global PR®. Dunken, 2007.
- Ceremonial Empresarial. Lectorum Editores, 2010.
- Organización Integral de Eventos. Editorial Académica de España, 2012.
- Manual Integral de Relaciones Públicas e Institucionales. Ugerman, 2012.

1- Mi definición conceptual y operativa personal de Relaciones Públicas es. Ciencia que estudia el proceso de interacción comunicacional a través del cual una entidad se vincula táctica y estratégicamente con los diferentes públicos. Implementa técnicas específicas de relacionamiento interpersonal y corporativo; y finalmente, coadyuva al posicionamiento de una imagen institucional sólida y basada en valores.

2- Como cualquier evento que amenaza la imagen y reputación de una institución, compañía o persona, que tiene el potencial de generar publicidad negativa y de tomar un tiempo extraordinario por parte del equipo directivo para enfrentarlo.

3- Los errores son inevitables en cualquier contexto. Lo que verdaderamente importa es cómo se responde ante ellos y cómo se manejan. Hay dos tipos de reacción ante una crisis:

- Reaccionar negativamente, “emocionalmente”, ocultando los hechos y no enfrentando al público, con lo que será sumamente difícil recuperar la imagen de la empresa.

- Reaccionar positivamente, “estratégicamente”, manteniendo en todo momento el control y actuando de forma organizada, con lo cual será menos arduo mantener o recuperar la imagen de la empresa.

Una compañía debe estar preparada para afrontar una crisis, ya que, si no ha tomado los debidos recaudos, todas las respuestas serán emocionales, justamente por tener que esperar a cada ataque o a cada titular negativo. Este tipo de reacción acaba forzosamente por agotar a todos y cada uno de los directivos involucrados en el “desmanejo” de la situación. Ante una crisis, el pensamiento estratégico debe prevalecer, para poder mantener el poder. “...La esencia del poder es la capacidad de mantener la iniciativa, de lograr que los demás reaccionen ante nuestras acciones, de lograr que los adversarios se mantengan siempre a la defensiva...”

En resumen, ante una crisis es imprescindible ser más estratégico que emocional, más proactivo que reactivo, por lo que sería desaconsejable enfrentar un proceso de esta naturaleza sin el auxilio disciplinar de las Relaciones Públicas.

4- El mejor manejo de la crisis es la prevención, sin ningún género de dudas. Según algunos estudios realizados en la década de los '90, sólo el 14 % de las situaciones de crisis fueron repentinas, y por razones totalmente inesperadas. Esto indica que la mayoría de los estados de crisis pueden prevenirse con mucha anticipación. Hay muy pocas empresas que cuentan con un “manual anti-crisis”, y, generalmente, son referidos a catástrofes o accidentes.

5- Se deben elaborar una lista de situaciones de incidentes, contingencias y accidentes y en base a ellos elaborar respuestas más racionales que emocionales dentro de una estrategia general de comunicación empresarial y de los valores que direccionan su accionar. Establecer metas en virtud de cada una de las posibles consecuencias, ponderar respuestas posibles en base a criterios realistas y terminar de definir la acción en virtud del contexto en el que la crisis se desate. En este sentido es muy útil advertir que jamás se pueden prever con exactitud los contextos no controlables por la empresa y que le darán un matiz particular a la situación y al modo de enfrentarla. En otras palabras los manuales son imprescindibles pero también lo es

poseer la capacidad de adaptación y análisis de las particularidades y contexto en el que las cosas ocurrieron, la visión sistémica se impone.

6- Ninguna empresa está exenta de atravesar una crisis, por lo que es sumamente importante elaborar un “protocolo anti-crisis”.

El hacer un buen estudio de todas las situaciones que puedan amenazar a una empresa, implica que podremos manejar estratégicamente la información, que cada uno de los miembros de la empresa, sabrá cuál es su papel y sus responsabilidades y se evitarán las improvisaciones.

El prevenir es la mejor actitud proactiva que una empresa debe asumir. Obviamente, la experiencia siempre es una excelente ayuda, pero no es imprescindible para poder desarrollar estrategias para afrontar cualquier crisis. Si entendemos este concepto, la prevención constituirá una de las fortalezas de la empresa, lo cual redundará en un manejo de crisis eficiente, y, tal vez, sea una excelente oportunidad para hacer un reposicionamiento o un relanzamiento de la imagen corporativa.

7- Es inteligente (si esta función no es asumida por el Gerente de Relaciones Públicas) nombrar un portavoz, una persona que será la que tome contacto permanente y directo con la prensa. Esta persona debe estar entrenada específicamente para este cometido: debe saber manejarse en entrevistas radiales, televisivas o para medios escritos, contestar preguntas tendenciosas, y transmitir de forma precisa los mensajes clave de la estrategia de contingencia de la empresa.

8- Nunca es buena idea, en tiempos de crisis, mantener la boca cerrada. Si no se actúa a tiempo, todos los rumores, los comentarios y los adjetivos negativos sobre la empresa empiezan a tomar posición en la mentalidad de los públicos, con lo que la imagen corporativa empieza a desmoronarse. Si se reacciona tarde, el costo de revertir el daño es muchísimo más elevado que si no se hubiese permitido crecer el escándalo.

9-Disculpas y “lo siento” son, según mi criterio, dos cuestiones diferentes. Las disculpas son impropias, siempre llegan tarde, cuando el daño ya ha sido causado y no mitigan los efectos de la crisis. No es posible disculpar a alguien por no haber hecho su trabajo, que no ha tomado las medidas preventivas necesarias y si no fue ese el caso tampoco tendríamos de qué disculparnos. La disculpa jamás exculpa.

En cambio decir "lo sentimos" es decir aun habiendo hecho lo necesario antes y después del incidente o accidente las consecuencias han sido lamentables y nos afectan como ciudadanos, como empresarios responsables, como individuos. Nunca alcanza con decir "lo siento" además hay que mostrarse conmovido y afligido. Empatizar con el rol que se espera de acuerdo al constructo social de conmoción emocional.

10- Todo lo que se publica genera una percepción en la opinión pública. Estas percepciones son un material débil y frágil, sobre todo si se trata de noticias polémicas, o si involucran a empresas importantes. Es el material con el que trabajan los medios de comunicación. Se debe tener muy presente, entonces, que con estas percepciones los medios pueden construir o destruir una imagen. Por ello, es vital “monitorear” permanentemente la información que aparece en los medios. Es un elemento básico de las Relaciones Públicas para mensurar y evaluar su eficacia en el posicionamiento de la empresa. El “monitoreo” permite decidir de forma adecuada, formular cambios en las estrategias, identificar a aquellos que dirigen las noticias, quienes apoyan y quiénes denostan la empresa. También permite saber con qué periodistas y/o medios más influyentes podemos contar, de cuáles la empresa debe cuidarse y a cuáles hay que acercarse para neutralizar ataques mediáticos. No se debe olvidar nunca que quien maneja la información, tiene el poder.

11- Yo diría que más que ser sensibles hay que ser respetuosos, responsables, asertivos y empáticos.

12-Creo que depende de la magnitud de la crisis: a mayor impacto, mayor enseñanza y autocrítica. La tendencia natural de los seres humano es a exculparnos, ponemos en los otros una mayor dosis de responsabilidad en lo sucedido a los demás (llámese, usuarios, autoridades, funcionarios, gobierno, etc.) que a nosotros mismos. Esta tendencia a actuar en forma irresponsable debiera dar paso a una forma más adulta y madura de enfrentar la realidad.

Lic. Marisol Biaggi

Licenciada en Comunicación Social (UJAM)- especializada en Relaciones Públicas, Medios de Comunicación y Gestión de Crisis.

Directora de Relaciones Institucionales en Fundación Universitas - Mendoza

Delegada en Mendoza del Consejo Profesional de Relaciones Públicas de la República Argentina

Ex Directora de la carrera de Relaciones Públicas en el Instituto Superior Fundación Universitas - Mendoza.

1. Utilizo una de las definiciones avaladas por el Consejo Profesional de Relaciones Públicas de la República Argentina: "Las Relaciones Públicas son la función del management que, mediante el uso de la comunicación, tiene como fin contribuir a generar las condiciones organizacionales, regulatorias y de opinión pública que hagan posible lograr los objetivos de una institución en el mediano y largo plazo".

2. Una crisis institucional es una evento o acción que genera una tensión que pone en peligro la imagen y el equilibrio natural de la organización.

3. Uno de los desafíos de las Relaciones Públicas, disciplina que trabaja para el mediano y largo plazo, es la de generar redes de contención para la institución, que le permitan afrontar exitosamente las consecuencias de la crisis.

4. Lamentablemente la mayoría no está preparada. Se actúa bajo la modalidad de "apagar incendios".
5. Trabajando de manera interdisciplinaria, escuchando a jerárquicos y personal de la institución y fijando pautas consensuada.
6. En general no.
7. Sí es fundamental. Tiene que existir un vocero autorizado, un profesional que tenga dominio de la información institucional, autoridad para comunicar y entrenamiento adecuado. La tendencia en la actualidad es que esta tarea la desarrolle el DIRCOM (Director de Comunicaciones).
8. Una tendencia generalizada es la del silencio, pues suele considerarse que si no se habla del problema, el problema desaparece. Grave error.
9. Cuando es pertinente pedir disculpas considero que es correcto hacerlo. Distinto es cuando sólo deben darse explicaciones, que muchas veces no implica pedir disculpas.
10. Es fundamental el seguimiento del impacto en los medios de comunicación.
11. Absolutamente.
12. Sí.

Lic. Facundo Etcheberre

Licenciado en Economía.

Director de Asuntos Corporativos y Públicos de Danone Argentina.

1-Es la gestión de relaciones con diferentes públicos de interés. Teniendo como desafío comunicar integralmente a cada público mediante un mensaje y canal adaptado para cada uno

de ellos.

2- Es un impacto en la actividad o reputación. Puede deberse a un incendio o de un accidente de tránsito, en la cual la conducta de un directivo desencadena en una crisis operativa o de otro tipo.

3- Las relaciones públicas se identifican como los actores claves que minimizan los impactos de la crisis.

4- Las empresas suelen tener departamentos especializados en manuales de crisis. De modo que se gestionen *Issues* proactivos y procedimientos que funcionan como hoja de ruta, minimizando impactos negativos.

5- Los manuales de crisis permiten minimizar los impactos negativos, mediante mensajes diseñados y la determinación de quién deberá hablar y cuándo lo hará. Informando clara y concisamente se evitan malas interpretaciones.

6- Si, para poder trabajar con más tranquilidad y poder pensar integralmente, de lo contrario no hay tiempo.

7- Si, ya que determina el rol y define quién será el responsable de responder a las preguntas, sin que haya alguna discusión.

8- Generalmente saben cuándo y cómo comunicar, no subinformando ni sobreinformando.

9- No necesariamente el culpa de la empresa. Pero siempre es necesario que entiendan que está en la organización formar un buen manejo.

10- Una buena conexión con los medios permite una relación sincera. Es importante que todos los medios reciban información y que ninguna sea ignorada.

11- Se debe dar un entorno adecuado sin ser falso. Es necesario considerar a nuestro prójimo, que a la vez es parte de un hecho que debe estar esclarecido.

12- La experiencia de una crisis ayuda a la maduración y al aprendizaje, como también a que sean afrontadas de una mejor manera.

Conclusiones

“Las relaciones públicas utilizan mucho a la comunicación como instrumento, porque están basadas en el diálogo, pero fundamentalmente en el interés de la gente. De allí que nosotros priorizamos el valor de la opinión pública. Por otra parte, también estamos muy vinculados al marketing, que no sólo atañe a los negocios sino también a lo social. Y las relaciones públicas pueden jugar un rol muy importante” Bonaro.

Haciendo hincapié en la última frase, es para destacar el valor y la diferencia en los resultados que se obtienen gracias a la correcta intervención de las relaciones públicas durante una crisis. Esta disciplina, aunque muy joven y a veces desconocida, logra cubrir pasos claves para detectar, manejar y sobrellevar eficientemente una situación de crisis en cualquier tipo de organización. Siempre se debe planificar cómo actuar ante probables contingencias que dañen la integridad y estabilidad de la institución, para ello es necesario incluir la política de relaciones públicas.

Como bien lo afirma Bonaro: *“Ni en Europa ni en Estados Unidos las organizaciones dejan de lado las relaciones públicas en medio de la crisis, sino que, por el contrario, las profundizan”* ⁵⁷. A pesar de que se trate de un país desarrollado o subdesarrollado, los contextos modernos y actuales exigen a las empresas que se adapten a los cambios en el mercado y que dispongan de fortalezas que superen debilidades, y así convertir amenazas en oportunidades favorables para la compañía.

Corresponde recordar que reconstruir una imagen o invertir una mala impresión es mil veces más caro y difícil que afianzar una buena reputación. La confianza no se alcanza de un día

⁵⁷Bonaro. Publicado en El Ciudadano.net.
<http://www.redrrpp.com.ar/portal/modules.php?name=News&file=article&sid=1346>

para el otro, al contrario, llevan años de constante esfuerzo y dedicación en la coherencia y coordinación de los mensajes internos y los externos que la empresa elabora y emite.

Evitar la mayor cantidad de disonancias en la comunicación interna y externa ayuda a sobrellevar cualquier crisis organizacional. Esto se afirma a través de los varios ejemplos de casos de crisis organizacional citados en el desarrollo de dicha investigación.

Un escándalo corporativo puede acarrear consecuencias jurídicas, económicas y simbólicas duras de costear para cualquier entidad. Peor aún si por irresponsabilidad de ésta hubieron víctimas, serán costosas las indemnizaciones al considerar que muchas veces no están consideradas en las pólizas de seguro de daños e indemnización de daños a terceros en sus bienes o en sus personas. La pérdida de confianza de los mercados, los ataques de los competidores, el deterioro de la competitividad de la empresa, y el aumento de su vulnerabilidad frente a sus competidores son solo algunos de los efectos negativos que quedan tras una crisis.

Resulta altísimo el gasto en el reposicionamiento de una imagen dañada después de manejar incorrectamente la crisis. Es inexcusable el convencimiento de que los públicos de la empresa entiendan que lo que originó la crisis fue un fallo que está totalmente solucionado. Tal objetivo es complicado de alcanzar cuando la organización no toma suficiente conciencia de los hechos y de su instantánea repercusión.

Eliminar progresivamente los efectos de la crisis exige disponer de grandes inversiones para su recuperación. Recuperación que si se atrasa o alarga puede afectar y/o determinar la supervivencia de la empresa. A todo lo mencionado hay que añadir la pérdida de liderazgo de los dirigentes de la compañía, que suelen verse enfrentados por sanciones administrativas, penales, además de sufrir la pérdida millonaria de contrataciones futuras con empresas del Estado.

Pese a que muchos no le den la importancia que se merece una crisis y el papel de los relacionistas públicos en ella, cierto es que mayormente dicho valor se lo atribuyen generalmente profesionales equivalentes al tema y empresarios o gerentes con una

mentalidad abierta a la innovación y preparados ante contingencias amenazantes para la estabilidad de su empresa.

Todos los ejemplos mencionados durante el desarrollo de los diez principios de relaciones públicas ante una crisis representan pasos certeros que evitan el fracaso seguro. Cada uno de ellos tiene un enfoque particular y minucioso que permite hacer transparente detalles con gran peso en los resultados finales. Es así como los licenciados en Relaciones Públicas e Institucionales es la herramienta clave para una exitosa gestión de crisis organizacional.

La hipótesis queda confirmada al ser avalada por las cifras estadísticas de consultoras citadas como por los diversos casos que deben aprender de unos pocos, en comparación con la cantidad de crisis organizacionales existentes en la actualidad. Al margen de ello el propósito al exponer casos exitosos y casos donde la compañía fracaso es resaltar la gran diferencia entre el hacer y no hacer lo correcto.

Por lo que se puede sintetizar que las relaciones públicas atribuyen instrumentos invaluable a las crisis organizacionales. Las crisis dejan, generalmente, huellas negativas en las organizaciones, y las relaciones públicas bien gestionadas dejan huellas positivas en cualquiera de ellas.

Glosario

Auditoría: examen comprensivo y constructivo de la estructura organizativa de una organización y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales.

Feedback: es la retroalimentación obtenida. Es la respuesta del receptor a un mensaje o acción realizada por el emisor en el proceso de comunicación. Se lo considera en parte como el aprendizaje de una experiencia o ejecución.

Imagen Corporativa: es la percepción que se tiene de una compañía, en base a sus acciones, actitudes y características en el hacer diario. También se forma en relación a la experiencia que cada persona tiene con la organización.

Issues Management: es una dimensión de la gestión en comunicación que se orienta a anticiparse a aquellos temas o situaciones sociales, políticas y económicas claves, con el objeto de minimizar aspectos negativos sobre la imagen corporativa, y así aprovechar oportunidades de desarrollo organizacional.

Manager de crisis: se llama así al director, administrador o gerente del área de crisis de cualquier organización.

Opinión Pública: es la tendencia, real o estimulada, de una sociedad o de un individuo hacia hechos sociales controversiales que le reporten interés.

Públicos: grupos con los que la organización actúa y mantiene relaciones, directa o indirectamente, mediante la provisión de empleos, mercaderías, servicios y beneficios. Puede dividirse en internos (accionistas, personal) y externos (clientes, proveedores, distribuidores, comunidad, entes políticos y públicos, competidores).

Stakeholders: son aquellos grupos o individuos que pertenecen al entorno o público interesado y/o afectado por las acciones realizadas por cierta organización.

Bibliografía

- Amado Suarez, Adriana & Zuñeda Castro, Carlos. “*Comunicaciones Públicas*”. Editorial Temas. Buenos Aires 2000.
- Avilla Lammertyn, Roberto E. “*Estrategias y tácticas de Relaciones Públicas*”. (Artículo) Manejo de crisis.
- Cirigliano, Gustavo F. J. “*Manual de Relaciones Públicas*”. Editorial HVMANITAS 1977. Buenos Aires, Argentina. (Capítulo 6 “Principios de las Relaciones Públicas”, pág. 43.)
- Bugallo, Mirta Cristina. “*Ceremonial, protocolo, cortesía y buenos modales*”. Ediciones Libertador. Buenos Aires, Argentina 2005.
- Bisquert, Alfredo. “*La Comunicación Organizacional en Situaciones de Crisis*”. (Artículo).
- Dennis L. Wilcox, Phillip H. Ault, Warren K. Agee y Glen T. Cameron. “*Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas*”. 6ta edición. Editorial Addison Wesley. Barcelona, España.
- Di Génova, Antonio Ezequiel. “*Manual Integral de Relaciones Públicas e Institucionales*”. Editorial Ugerman. Bs. As., Argentina 2012.
- Elizalde, Luciano H. “*Estrategias de las crisis públicas. La función de la comunicación*”. Primera Edición. Editorial La Crujía 2004.
- Fernández Escalante. “*Ciencia de la Información y Relaciones Públicas*”. (Artículo).
- Harrison, Shirley. “*Relaciones Públicas. Una introducción*” Editorial Thomson, Madrid 2002.
- Larrea, Juan José. “*Entre la espada y la comunicación: Las instituciones en momentos de crisis*”. Artículos y ensayos.
- Lesly, Philip. “*Nuevo Manual de Relaciones Públicas*”. Editorial Martínez Roca 1981. Barcelona, España.
- Llano Domecq, Martín Rubén. “*Manual de Relaciones Públicas, Tomo I*”. Tercera edición. Asunción- Paraguay 1997.
- López Alonso, Mariana. “*Las Relaciones Públicas en la Argentina*”. (Artículo).
- Rojas Orduña, Octavio Isaac. “*La Comunicación en momentos de crisis*”. (Artículo).

Páginas web:

- Bonaro. Publicado en El Ciudadano.net.
<http://www.redrrpp.com.ar/portal/modules.php?name=News&file=article&sid=1346>
- Carla Cirigliano. “Estrategias frente a situaciones de crisis”.
<http://www.rrppnet.com.ar/casosparamanejodecrisis.htm>
- Carlos Ibáñez Arosemena. “Prepárese para enfrentar una crisis”.
<http://www.redrrpp.com.ar/portal/modules.php?name=News&file=article&sid=1244>
- Dargel, Silvana. “5 ejemplos de crisis mal gestionadas en marketing y relaciones públicas online”.
<http://www.marketingdirecto.com/actualidad/checklists/5-ejemplos-de-crisis-mal-gestionadas-en-marketing-y-relaciones-publicas-online/>
- Elena Rodríguez. “Caso Nestle: fracaso de rrpp en redes sociales”.
<http://www.internetadvantage.es/blog/marketing-social/el-caso-nestle-otro-fracaso-relaciones-publicas-en-redes-sociales/>
- Héctor Héreter. “Una tragedia aérea como ejemplo para manejo de crisis”.
<http://www.rrppnet.com.ar/casosparamanejodecrisis.htm>
- Oscar Rossignoli. “¿Qué es una crisis? .Características y tipos”.
<http://www.articuloz.com/publicidad-articulos/que-es-una-crisis-caracteristicas-y-tipos-168191.html>