

ME.PER
(48)
1999

771888 c.c

**UNIVERSIDAD
GABRIELA MISTRAL
Carrera de Periodismo**

**CRISIS EN LAS ORGANIZACIONES:
UNA REALIDAD MANEJABLE**

**Memoria para optar al Grado de Licenciado
en Ciencias Sociales y de la Información**

**Autoras: Paulina Rodríguez Barros
Andrea vom Ende Thoma**

Profesora Guía: Evelyn Schnitzler

Fecha: 21 de Septiembre de 1999

INDICE

| | |
|---|------------|
| I. Introducción..... | 3 |
| II. Objetivos | |
| 2.1 Objetivo General..... | 6 |
| 2.2 Objetivos Específicos..... | 6 |
| III. Antecedentes del Estudio..... | 7 |
| Capítulo Primero: Introducción al concepto de crisis..... | 8 |
| 1.1 ¿Qué es una crisis?..... | 9 |
| Capítulo Segundo: Naturaleza de las crisis..... | 18 |
| 2.1 Características de las crisis..... | 19 |
| 2.2 Rasgos representativos de una crisis..... | 20 |
| 2.3 Clasificación de las crisis..... | 22 |
| 2.4 Etapas de una crisis..... | 28 |
| Capítulo Tercero: El gran desafío de toda organización..... | 33 |
| 3.1 Patrón general en el tratamiento de crisis..... | 34 |
| 3.2 Cómo triunfan las organizaciones..... | 40 |
| 3.3 La crisis en perspectiva..... | 59 |
| Capítulo Cuarto: Qué hacer antes de una crisis..... | 62 |
| 4.1 La elaboración de un manual de crisis..... | 63 |
| Capítulo Quinto: Los elementos del manual de crisis..... | 76 |
| 5.1 El comité de crisis..... | 77 |
| 5.2 Los públicos de una organización..... | 81 |
| 5.3 El mensaje..... | 87 |
| 5.4 Los medios de comunicación..... | 93 |
| Capítulo Sexto: Qué hacer durante y después de una crisis..... | 113 |
| 6.1 Qué hacer durante una crisis..... | 114 |
| 6.2 Qué hacer después de una crisis..... | 121 |



| | |
|---|------------|
| Capítulo Séptimo: El manejo de crisis en la realidad chilena..... | 127 |
| 7.1 Una cultura organizacional reactiva..... | 128 |
| 7.2 El trabajo con una firma de asesoría comunicacional..... | 133 |
| 7.3 Y después de la crisis ¿Qué?..... | 137 |
| 7.4 Los empresarios chilenos y su forma de resistir las tormentas..... | 139 |
| 7.5 El manejo de crisis desde la perspectiva de empresarios chilenos..... | 144 |
| 7.6 El manejo de crisis desde la perspectiva de periodistas..... | 165 |
| Capítulo Octavo: Crisis en las organizaciones..... | 178 |
| 8.1 La crisis: el primer paso para un cambio..... | 179 |
| 8.2 Eventos negativos..... | 183 |
| 8.3 Manuales de crisis: Pensar en lo impensable..... | 236 |
| IV. Metodología general utilizada..... | 267 |
| V. Conclusiones finales..... | 268 |
| VI. Bibliografía..... | 272 |
| VII. Anexos..... | 276 |

I. Introducción

Hasta hace poco tiempo, los empresarios y administradores se preocupaban de producir y vender. Sin duda, esos eran los objetivos más esenciales para la sobrevivencia de cualquier organización. Sin embargo, con el avance de la tecnología y la globalización de las comunicaciones, el rubro empresarial se ha visto enfrentado a una fuerza externa, capaz de influir en el quehacer económico: la opinión pública.

Las crisis son parte de la vida organizacional. Toda empresa, sin importar el rubro, tamaño o recursos, está expuesta a enfrentar situaciones adversas. Ellas generan información y, por lo mismo, se transforman en blanco de críticas, comentarios y juicios por parte de la comunidad.

Por lo mismo, las compañías se han visto en la obligación de actuar en forma consecuente con los principios y valores de la sociedad. Actualmente, las empresas están expuestas a la legitimación del público, elemento esencial en la crisis de una organización. Si una entidad logra ser aceptada por las personas, será mucho más fácil mantener una imagen de confianza en momentos de crisis.

Sin la comunicación, una empresa no logra sobrevivir. Este elemento es el flujo vital de todo sistema y, particularmente en el rubro empresarial, es la herramienta que permite a las personas comprender cuál es su rol individual al interior de la empresa y del equipo de trabajo.

Esta investigación tiene como propósito manifestar la importancia del manejo comunicacional en el desarrollo habitual de las actividades de la organización, enfatizando la necesidad de contar con una estrategia para enfrentar eventos negativos.

Atendiendo a este objetivo, en las siguientes páginas se expone qué son las crisis, cuáles son las formas que adoptan y las consecuencias que pueden llegar a significar para

las organizaciones. Con el mismo fin, se presentan las etapas de una crisis para obtener información más detallada respecto de la evolución y lo que se puede esperar ella.

Para prevenir, controlar y solucionar crisis, las empresas deben plantearse metas y objetivos claros que las transformen en entidades lo suficientemente fuertes y preparadas para resistir las tormentas y triunfar sobre acontecimientos inesperados y potencialmente negativos. En este marco, es preciso que las organizaciones desarrollen estrategias y planes de comunicación que lleven a sus integrantes a tomar conciencia de las crisis.

El manejo de este tipo de eventos es bastante nuevo en nuestro país y, por lo tanto, la experiencia del rubro empresarial respecto de este tema es deficiente. Es más, en la actualidad, muchas organizaciones hacen caso omiso de las señales que advierten la posibilidad de una crisis y si se ven afectados por un hecho adverso, reaccionan en forma improvisada.

Esta investigación pretende establecer los principios y claves para controlar y solucionar eventos que pongan en peligro la estabilidad de la organización. En este proceso, los medios de comunicación cumplen una labor fundamental. Ellos son los intermediarios entre la comunidad y los hechos que tienen lugar diariamente.

En este sentido, las organizaciones son una fuente adicional de información y, con mayor razón si éstas son víctimas de una crisis. Por lo mismo, esta investigación postula que las empresas deben mantener una actitud de apertura hacia los periodistas. Ellos son –en definitiva– los que contribuyen a salvar o destruir la imagen de una compañía.

Sin embargo, el flujo comunicacional que es preciso establecer entre los medios y las organizaciones, debe estar encauzado mediante los canales de comunicación adecuados y de acuerdo con las políticas de una empresa. Esto es, mediante comunicados periódicos de prensa, entrevistas a ejecutivos y conferencias de prensa.

Con el objetivo de minimizar las consecuencias negativas de una crisis, esta investigación postula un desafío a los administradores de empresas: el desarrollo de planes de comunicación proactivos. Es decir, anticipar escenarios de crisis que lleven a la creación de estrategias que detallen los pasos a seguir antes, durante y después de un evento negativo.

Comunicar no es fácil. Durante el desarrollo de un evento negativo, este proceso se dificulta todavía más. Por lo general, el concepto de crisis trae aparejada la idea de descontrol, confusión y fracaso. Por lo mismo, conocer de antemano los aspectos propios de una organización ayuda a determinar sus fortalezas y debilidades frente a circunstancias adversas. Comprender cuál es la misión, historia, políticas y recursos de una empresa, facilita la labor comunicativa durante una crisis y contribuye a un manejo más efectivo de ella.

Para ilustrar los aspectos y elementos presentados en esta investigación, se incluyen casos de crisis nacionales e internacionales. En ellos se ven representadas las distintas formas de manejar una crisis. Además, se exponen manuales de crisis pertenecientes a empresas de diferentes rubros y aplicados a las necesidades de cada entidad.

Finalmente, con el propósito de poner en práctica los conocimientos adquiridos en el transcurso de la investigación, se elaboró un manual aplicado a la realidad de la empresa. Este documento grafica los pasos fundamentales que debe conocer la empresa para enfrentar desastres.

En el campo del manejo de crisis aún falta mucho camino por recorrer. Esta investigación pretende ser un aporte a los profesionales del área de comunicación organizacional, cuyo fin último es mantener y mejorar la imagen de una organización frente a la opinión pública.

II. Objetivos de la memoria

2.1 Objetivo General

Profundizar el concepto de crisis en las organizaciones y establecer estrategias de comunicación para su adecuada resolución.

2.2 Objetivos Específicos

- Realizar una revisión bibliográfica del concepto de crisis, sus características, etapas y consecuencias.
- Ilustrar casos de crisis nacionales e internacionales.
- Elaborar pautas y principios básicos de un manual de crisis, incluyendo su prevención y manejo.
- Construir un manual de crisis aplicado a una empresa chilena perteneciente al rubro de ingeniería y construcción.

III. Antecedentes del Estudio

Introducción al concepto de...

Capítulo Primero:

Introducción al concepto de crisis

1.1 ¿Qué es una crisis?

Edgar Morin manifiesta que "el significado de la palabra ha sufrido una completa transfiguración. Originalmente, el término *crisis* significaba decisión o el momento decisivo en un proceso incierto. En la actualidad, crisis representa la indecisión: es el momento en que la incertidumbre coexiste con un problema. Esta situación ha llevado a una pérdida del verdadero sentido de la palabra crisis". (Morin, 1976, en Lagadec, p. 25)

Según el diccionario Larousse (1951, p. 273), este concepto se define de la siguiente manera: "Cambio favorable o desfavorable; momento decisivo y peligroso en la evolución de las cosas; cualquier cambio brusco y profundo; falta, carencia, escasez; conflicto, tensión". También es definida como "una situación nueva que provoca incertidumbre y puede llevar a la ruptura de un sistema".

Para Otto Lerbinger, autor del libro *The Crisis Manager -Facing Risk and Responsibility* (1997), crisis es un evento que produce o tiene el potencial de producir la pérdida de reputación de una organización y que impide las ganancias, el futuro crecimiento o la supervivencia de ésta. Lerbinger explica que parte importante de una crisis es la cobertura que hagan los medios de ésta, ya que dependerá de ellos si el problema aparece o no en la portada de los diarios.

La reputación que tiene la organización le da un valor a la marca que se traduce en el precio de venta. Es, también, la manera que tienen las personas para vigilar e imputar a una empresa y lograr que tomen acciones favorables. Una crisis afecta hasta el fondo de la organización.

A su vez, Laurence Barton, indica que además de la reputación de una organización, "las consecuencias de una crisis pueden dañar los empleados, productos, servicios y condición financiera de una compañía". (Barton, 1993)

Sin duda, hablar de crisis genera miedo, un terror que muchas veces paraliza e impide actuar. Un grupo de profesionales entregan su punto de vista al respecto. (Entrevistas en Revista *Desafío*, 1998, p. 9- 15)

El sociólogo Daniel Vargas argumenta que la crisis no existe como un fenómeno aislado de los seres humanos. Ella afecta a toda la organización, pero "lo importante y medular no es preguntarse si hay o no crisis, sino saber cómo se reacciona frente a ella". Es precisamente en esta etapa cuando hay que prestar atención a la opinión de los actores públicos, ya sea a los medios de comunicación o los líderes de opinión.

Frente a una crisis existen dos posibilidades concretas. Una de ellas es actuar como el avestruz, que esconde su cabeza al sentirse amenazada. La otra, es actuar como el capitán de un barco que, en cuanto avista un temporal, sale del puerto a buscar aguas calmas, aún sabiendo que el mal tiempo le puede jugar una mala pasada.

A su vez, Patricio Chávez, gerente de PCI (empresa que brinda asesorías en comunicación) considera que lo más difícil es invertir en comunicaciones cuando todo está bien. "Las empresas creen que no es necesario, pero cuando las cosas salen mal y la moral colectiva se desmorona, es imperioso inyectarle optimismo y crear un entorno positivo", indica el profesional.

Chávez agrega que es inútil desconocer que estos períodos producen ciertos temores, pero a la vez, generan la posibilidad de reforzar los aspectos positivos de la organización ante su público.

Asimismo, la sicóloga Maritza Aguayo señala que el miedo a lo desconocido produce gran incertidumbre. "Por lo general, ese miedo corresponde a una posición fatalista del mundo -propia de los chilenos- donde lo que va a ocurrir es considerado siempre como algo negativo", añade la profesional.

Claudio Yolin, ejecutivo de la fundación *Educación y Empresa*, manifiesta que el miedo producido por una posible crisis se basa en lo arraigados que están los hombres a sus posesiones.

"Hemos puesto toda nuestra seguridad en lo que tenemos y, si alguien o algo amenaza con quitarnos aquello, nos derrumbamos. El miedo se supera viviendo una crisis y logrando salir fortalecido de ella", manifiesta el directivo.

El profesional agrega que la mejor cura para el miedo es la acción. "Esto significa darle la cara al problema. Los seres humanos viven con miedo, hasta que se dan cuenta de que son capaces de hacerle frente a las situaciones que los atemorizan. Nadie es feliz viviendo dificultades, pero sin duda ayudan y permiten enfrentar las cosas desde una perspectiva más madura", señala.

Asimismo, Claudio Yolin indica que la forma natural de enfrentar un problema para la gran mayoría de las personas es pensar que las cosas más terribles van a suceder. "Esto lleva a la profecía autocumplida, donde todo lo malo comienza a suceder", aclara Yolin.

En este sentido la sicóloga laboral Verónica Pérez, manifiesta que ése es el momento indicado para actuar. "Se debe acoger a las personas y sus miedos e inseguridades. De allí surge la fuerza para hacer planes de desarrollo y salir adelante", explica la especialista.

Es en este momento donde se deben aceptar y reconocer los problemas. También se debe asumir que, si toda la organización busca una solución, será mucho más fácil resolver las dificultades y construir una visión positiva.

A su vez, el consultor de empresas Juan Zerón considera que hablar con certeza y sinceridad en los momentos de crisis es primordial. "Debe haber comunicación con las personas, decirles la verdad de lo que está sucediendo y explicarles qué es lo que la empresa espera de ellos".

La sicóloga Maritza Aguayo agrega que en estas épocas el peor error es aislarse, porque si no hay comunicación, las soluciones no se comparten y el problema se magnifica. "En el ámbito de las organizaciones no son pocas las empresas que se agrupan para lograr mayores beneficios. Un ejemplo concreto: Asexma nació de la crisis del '82...", explica la profesional.

Las crisis representan una oportunidad de mirar hacia el interior para descubrir cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa para enfrentar tiempos difíciles y eventos inesperados. "Las crisis son una constante en la vida del hombre y ellas traen consigo mucha energía y tal vez puedan servir como un pequeño motorcito que lleva a hacer algo diferente y obligan a salir del mercado e incluso a autoevaluarse", indica Simón Berti, gerente de Forestal Bío Bío.

Todo esto nos lleva a tomar conciencia de lo importante que es invertir en el desarrollo interno de la organización. Es necesario construir sobre roca para no correr el riesgo de desmoronarse. Y a pesar de la lentitud y el costo, es más efectivo.

Profesionales chilenos del área de las comunicaciones dan a conocer su propia definición del concepto de crisis.

Gloria Stanley, periodista y directora del *Centro Editor 2* -una de las empresas precursoras en asesoría y manejo comunicacional- explica que “etimológicamente, crisis es la modificación brusca de un sistema. Es la ruptura en el funcionamiento, en el proceso. Es un cambio cualitativo en un sentido positivo o negativo, una vuelta sorpresiva y a veces violenta en el modelo normal en el que se desarrollan las operaciones dentro de un sistema. Es la puesta en discusión de un punto en consenso”. (Stanley, 1998, comunicación personal)

A su vez, Ernesto Eglinton, periodista y asesor comunicacional de *Extend Comunicaciones*, define la crisis como “un evento, hecho o situación inesperada o esperada, pero de consecuencias inesperadas, que afecta en alguna medida la normalidad del desempeño de la organización, tanto en lo interno como en lo externo, y que puede ir desde la simple alteración de esta relación hasta la puesta en riesgo de la propia existencia y continuidad de la propia organización”. (Eglinton, 1998, comunicación personal)

Para Felipe de la Fuente, consultor de empresas, “las crisis son eventos siempre imprevistos y nunca invitados a la moderna gestión de la empresa, porque alteran el normal funcionamiento de ella”. Los casos de la Empresa de Agua Potable *Lo Castillo* y Constructora *Copeva* (ambos en 1997) son un claro ejemplo que los eventos son imprevistos, que los gerentes declaran lo que no deben, que las empresas toman las acciones equivocadas y que los resultados son, a lo menos, deficientes. (De la Fuente, *El Diario*, 1997)

Patricio Sánchez, director del programa de marketing “Estrategia y operaciones” del *Institute for Executive Development* (IEDE) indica que “la crisis es un problema que pone en peligro la existencia de la empresa y cuya causa está dada por factores internos y/o

externos. Mientras los factores internos se caracterizan por una falla de planificación, los externos se deben a cambios en el entorno". (Sánchez, 1998, comunicación personal)

Un ejemplo de ello es la crisis eléctrica que ha afectado gravemente a los distintos ámbitos de la sociedad y, de alguna manera, ha generado enormes pérdidas en todas las áreas productivas de nuestro país. Como resultado de esto, se ha hecho evidente una pérdida de credibilidad generada a partir de factores exógenos no controlables.

Expertos del manejo de crisis han entregado su versión acerca de las crisis, sus características y su manejo a través de Internet. Ken Swisher señala que "las crisis son un reflejo de la calidad de una organización, al igual que sus operaciones día a día. "En tiempos de crisis la planificación es importante". (Swisher, 1996)

Asimismo, John Rendon, ex director ejecutivo y político del partido democrático de Estados Unidos y actual miembro del grupo especializado en tratamiento de crisis que lleva su nombre, tiene una clara posición frente a estos eventos negativos.

"Una crisis es cualquier actividad que causa reacción por parte de las personas ante una situación determinada. Puede ser pequeña o grande; larga o corta; positiva o negativa, pero en esencia, es un evento no planificado que puede ocurrir y causar desviación de los recursos". (Rendon, 1997)

Las crisis no reconocen fronteras. Golpean por igual a corporaciones sin fines de lucro, agencias de gobierno, organizaciones, cooperativas e, incluso, familias. Sin embargo, este tipo de situaciones son un camino de dos vías. Pueden hundir a una firma, pero también son capaces de darle nuevos bríos para continuar su gestión de negocios o servicios.

Atendiendo al conocido refrán *Si no puedes contra el enemigo, únete a él*, muchos ejecutivos han transformado la crisis en una oportunidad. Un caso clásico es el que

sufrieron los directivos de la firma *Johnson & Johnson* con su producto *Tylenol*. Luego de retirar su producto del mercado, iniciaron una fuerte campaña que estaba enfocada a la seguridad de las personas. De esta manera, los directivos de esa compañía lograron tomar el control de la situación y revirtieron sus consecuencias. Este es un ejemplo de que los eventos negativos pueden sacar a relucir lo mejor de una organización. Todo depende de las habilidades en el manejo de la crisis. (Barton, 1993)

Antes de intentar desarrollar cualquier plan de comunicación de crisis es necesario tener un conocimiento profundo de la organización. Conocer la historia de la compañía, el objetivo de su existencia, la misión, la estructura del personal, qué productos provee, quienes son los clientes y consumidores y cuales son sus metas.

Mitroff, Pearson y Harrington entregan una guía de preguntas que llevan a los ejecutivos a precisar las posibilidades de enfrentar crisis: (Mitroff, Pearson y Harrington, 1996, p. 20 – 23)

- ¿Posee la organización la habilidad de precisar el número potencial de heridos que pueden estar asociados con cualquier tipo de crisis?
- Tiene la organización un sistema para tratar a heridos de manera adecuada?, o por el contrario, ¿La organización tiende a cubrir o negar las crisis?
- ¿Las consideraciones legales hacen caso omiso de las inquietudes éticas y humanas?
- ¿La empresa posee a un equipo de personas entrenadas para enfrentar crisis que pueda conjugar respuestas en forma rápida y tomar decisiones efectivas?
- Cuál es capacidad de la organización para investigar y determinar los siguientes elementos:
- ¿Precisar el tipo o naturaleza de las crisis que pueden ocurrir?

- ¿Reconocer las señales de advertencia que preceden a cada crisis, las causas humanas, técnicas y organizacionales exactas que podrían ser causa de una crisis potencial?
- ¿Posee la empresa algún sistema de contención de crisis diseñado, constantemente mantenido y regularmente testado frente a posibles daños?
- ¿La compañía cuenta con un sistema de respaldo en las áreas de manufactura y de las redes de computación, de forma tal que permita reasumir las operaciones en el menor tiempo posible?
- ¿Posee la organización mecanismos de recuperación para restaurar totalmente las operaciones corporativas?
- ¿Posee mecanismos de recuperación para restaurar daños en la comunidad circundante y en el ambiente?
- ¿Cuenta con la capacidad de comunicar efectivamente y notificar a las autoridades apropiadas, responder a los medios de comunicación y asegurar un orden amplio de accionistas?

"Si se ha contestado negativamente a dos o más de estas preguntas, es muy posible que la organización no sólo enfrente crisis, sino, que tenga dificultades para manejarla apropiadamente", agregan Mitroff, Pearson y Harrington (1996, p. 23)

El conocimiento de estos aspectos abre la posibilidad de conocer el esqueleto de la entidad y reconocer las áreas vulnerables, entenderlas, asimilarlas y corregirlas. Es el primer paso en la planificación de estrategias para evitar problemas mayores.

Sin esta información no se obtiene una comprensión total de la organización y, por ende, se desconocerán sus flancos más débiles. Además, tampoco se sabrá cual es el

mensaje adecuado que se debe entregar a los distintos públicos objetivos que rodean a la organización. De esta manera es más difícil hacer frente a una crisis. (Dougherty, 1992, p. 3)

Una vez que han sido precisadas las características de la organización, es importante determinar los recursos disponibles para el tratamiento de una crisis. El manejo de estos eventos negativos debiera involucrar a todos los departamentos de una compañía. A través de la integración de los distintos grupos de individuos que conforman la estructura organizacional, es posible conocer las dimensiones prácticas y teóricas del comportamiento de una empresa, la comunicación organizacional, ética y relaciones públicas. Para hacer uso de estos conocimientos en forma coordinada, es necesario contar con un equipo de personas que se especialicen en el manejo de crisis. (Barton, 1993)

Capítulo Segundo: Naturaleza de las crisis

2.1 Características de las crisis

Cualquier crisis afecta tanto a las personas que constituyen la organización como el entorno relevante de la misma. Aparecen con fuerza los conflictos internos larvados en época de bonanza, con tendencias a eludir responsabilidades. También los elementos externos dejan ver su pérdida de confianza, por lo que aparecen problemas, en primer lugar con los clientes, pero también con los accionistas, proveedores, entorno local y autoridades.

Todo se magnifica por el interés de los medios por la crisis, con la aparición de buenos y malos, que atraen la atención del público y mantienen viva la atención, agravando los procesos de deterioro. Y ocurre lo mismo ante una catástrofe natural, un fallo funcional grave, una crisis de honorabilidad, una amenaza económica o una crisis interna (Villafañe, 1993, en Marín, 1996, p.167)

Patrick Lagadec señala que en cada situación crítica, los involucrados en ella se enfrentan a una insuficiencia de conocimiento en información de los hechos. Es un reto a lo desconocido. "Más allá de lo incierto, ingresamos a un mundo de lo desconocido. La incertidumbre es tolerable si su duración no se prolonga más allá de los primeros instantes de una crisis. Sin embargo, aquello que es desconocido, se vuelve inquietante cuando permanece por más tiempo...". (Lagadec, 1993, p.12)

Asimismo, Lagadec identifica algunos elementos que están presentes en las crisis: (Lagadec, 1993, p.13)

- **La duración.**

¿Cuánto dura el evento detonante, la determinación de la fase crítica o los efectos colaterales? Las personas, los mecanismos y las organizaciones han sufrido un serio desgaste por una crisis de larga duración. La amenaza de los eventos que perduran y, lo

que es peor, de los efectos retrasados permanecen en el escenario posterior al accidente. Este ha sido el caso de la inevitable necesidad de expandir las zonas de contaminación alrededor de *Chernobyl*.

- **La amenaza o el problema puede evolucionar.**

Deja de ser un problema que puede ser resuelto en de una vez por todas. En cambio, el administrador enfrenta un verdadero proceso dinámico.

- **El problema de responder.**

Por lo general, la crisis responde a una sucesión de problemas. Cada uno de ellos es lo suficientemente grande como para sumir a sus actores en una confusión general.

- **El paso errático del tiempo.**

Los períodos de inercia pueden ser seguidos por eventos acelerados que claman por reacciones iluminadoras. Resulta difícil anticipar y continuar con esos altibajos irregulares y aparentemente fortuitos.

2.2 Rasgos representativos de una crisis

Con el fin de ilustrar las crisis y sus manifestaciones, varios autores han reunido una serie de rasgos representativos de este tipo de situaciones. Antony J. Wiener y Herman Kahn, por ejemplo, identificaron 12 atributos generales de las crisis: (Wiener y Kahn, 1962, en Lagadec, 1993, p. 32)

- Las crisis son frecuentemente una coyuntura que se desarrolla o revela en una secuencia de eventos y acciones.
- Una crisis es una situación en la cual el requerimiento de acción es alto en la mente y la planificación de los participantes.
- La crisis es una amenaza para las metas y objetivos de los involucrados.

- La crisis es seguida por un importante devenir, cuyas consecuencias y efectos darán forma al futuro de los partidos a la crisis.
- La crisis es una convergencia de eventos cuya combinación plantea un conjunto de nuevas circunstancias.
- Las crisis son un período de incertidumbre acerca de la determinación de una situación y las alternativas para lidiar con su incremento.
- La crisis es un período o situación en la cual el control sobre los eventos y sus efectos disminuye.
- La crisis se caracteriza por un sentido de urgencia que produce estrés y ansiedad entre los actores de ella.
- Las crisis son circunstancias o una serie de situaciones en las que la información disponible para los participantes es inusualmente inadecuada.
- Las crisis se caracterizan por una creciente presión contra el tiempo de los involucrados.
- La crisis está marcada por cambios en la relación de los participantes
- La crisis aumenta la tensión entre los participantes.

En la misma línea, Uriel Rosenthal señala que "aquello que implica una amenaza para algunos, es una oportunidad para otros. La incertidumbre puede ser mantenida a propósito por algunos actores. De hecho, en algunos casos, la emergencia es causada por los mismos mediante su propia impaciencia. Frecuentemente resulta difícil distinguir sinceramente entre crisis basadas sobre conflictos y otros tipos de crisis. Siempre existen conflictos de interés". (Rosenthal, 1989, en Lagadec, 1993, p. 33)

2.3 Clasificación de las crisis

Las crisis toman variadas formas, unas son más evidentes que otras. Rosenthal expone los siguientes tipos de crisis:

- **Crisis inimaginable.** Esta crisis requiere por parte de los involucrados un pensamiento de aquello que es verdaderamente impensable. (Este tipo de crisis es muy extraña)
- **Crisis negligente.**
- **Crisis cuasi inevitable.** Ella ocurre, a pesar de la atención puesta en la prevención.
- **Crisis compulsiva.** Es el resultado de una suerte de ineptitud innata por parte de los actores para manejar la crisis. Es decir, a través de sus acciones, los involucrados contribuyen a crear la situación crítica.
- **Crisis deseada.** Es anhelada por algunos actores. Este tipo de crisis no está precisamente limitada a terroristas, sino que también puede involucrar a los ejecutivos.
- **Crisis intencionada.** Es aquella aparentemente deseada secretamente por todos los involucrados.

Bajo condiciones normales, un sistema funciona sin mayores fluctuaciones o variables. Las regulaciones contribuyen a mantener el sistema balanceado. Lagadec indica que un incidente es capaz de trastornar las condiciones normales y crear disturbios. Una vez que un accidente ha sobrepasado cierto límite, entonces se entra al mundo de las crisis. (Lagadec, 1993, p. 3)

El autor reconoce, asimismo, que la habilidad para lidiar con una crisis depende estrechamente de las estructuras que han sido desarrolladas antes de que el caos tenga lugar.

Todo aquello que no fue preparado adecuadamente o que fue simplemente dejado al azar, se transforma en un problema complejo. Cada debilidad afecta el sitio de actividad más intensa. De esta forma, la crisis genera una brecha en la que se crea una suerte de vacío. (Lagadec, 1993, p.54)

Por su parte, Otto Lerbinger, clasifica las crisis en tres niveles: (Lerbinger, 1997, p. 6 - 14)

1. Crisis de la naturaleza y la tecnología

Es aquella que incluye todo tipo de desastres naturales como terremotos, maremotos, deslizamientos de tierra, tormentas o cualquier otro que amenace la vida humana. A su vez, la tecnología posee una complejidad cada vez mayor, creando miles de subsistemas que pueden fallar, haciendo colapsar a todo el sistema.

2. Crisis humana

La confrontación y el rencor son factores desencadenantes de este tipo de crisis. En la actualidad, se forman grupos de presión para conseguir objetivos tan diversos como aumento de sueldo o mejora en el clima laboral. Como consecuencia de ello, estos grupos llaman la atención de los medios de comunicación y, si actúan de manera rencorosa, pueden generar problemas a la organización.

Dentro de la crisis humana, Lerbinger distingue otra fuente de crisis, conocida como la acción individual de extremistas que usan la violencia y otros medios y mecanismos como la creación de rumores y la instalación de virus computacionales, para que se cumplan sus exigencias. A pesar que muchas veces son deseos egoístas, crean un clima de inseguridad en el público mercado de la organización.

3. Crisis como resultado de una mala administración

Esta situación indica que la administración no va de acuerdo al desarrollo del medio ambiente y a las necesidades y obligaciones sociales del momento. Esto se debe a que muchos ejecutivos se ven presionados para aumentar las ganancias y así su reputación, reciben pagos políticos, corren riesgos desmedidos para obtener los mejores resultados, poniendo en duda la sobrevivencia de la propia empresa. Por ejemplo, dejan de escuchar las quejas sobre sus productos y esconden información de los consumidores sólo para seguir con su estilo.

Más adelante se darán a conocer las etapas por las cuales atraviesa una crisis. Es esencial que los ejecutivos de cualquier compañía estén en conocimiento de ellas. Para lograrlo, es fundamental saber qué hacer antes, durante y después que una crisis tenga lugar.

Esta tarea es fundamental en el caso de que una organización enfrente alguna futura demanda o las consultas e incriminaciones de los diversas partes interesadas en la empresa: los reguladores, vecinos, los medios de comunicación y accionistas, entre otros. Todos ellos son parte del público objetivo de una empresa.

La identificación y determinación de la naturaleza y los tipos de crisis que pueden afectar a una organización, son factores que deben estar considerados al elaborar, desarrollar y probar una estrategia, de tal manera que se puedan prever las posibles consecuencias e influencias de una acción o toma de decisión, sobre otras acciones o decisiones.

Una vez que la organización ha sido golpeada por una crisis, lo fundamental es precisar su naturaleza y características, para poder determinar una estrategia para combatirla.

El número y formas que pueden asumir las crisis son ilimitadas. Por esta razón, no existe organización que pueda planear cada posibilidad de crisis, aún con los mejores recursos disponibles. Por lo mismo, el propósito de distinguir las áreas susceptibles a sufrir crisis dentro de una organización busca disminuir el riesgo y minimizar el factor sorpresa.

Mitroff, Pearson y Harrington (1996, p. 43), identificaron 11 tipos de crisis.

Entre ellos se cuentan las siguientes:

1. Ataque criminal
2. Ataque económico
3. Pérdida de información confidencial o privada
4. Desastre industrial
5. Desastre natural
6. Equipo o planta con funcionamiento defectuoso
7. Conflicto legal
8. Perceptual / reputacional
9. Recursos Humanos / Ocupacional
10. Ambiental / Salud
11. Regulatoria

Este listado puede ser especialmente útil en el entrenamiento y capacitación de futuros ejecutivos de la empresa que no han estado involucrados en una crisis.

A su vez, Otto Lerbinger encuadra las crisis en cinco categorías: (Lerbinger, 1997, p. 6 - 14)

- **Crisis relacionadas a los productos**

En este grupo se consideran eventos que dicen relación con mal uso, contaminación, mal funcionamiento y reclamos, entre otros.

- **Crisis relacionadas a las industrias de servicios**

En esta categoría se pueden incluir incendios en hoteles, accidentes ferroviarios, secuestros de aviones y cortes prolongados de energía eléctrica, por ejemplo.

- **Crisis relacionadas con el medio ambiente**

La contaminación química en suelos y ríos, explosiones de instalaciones industriales, emanaciones tóxicas, polución de playas, derrames en plantas de energía nuclear, entre otros, se incluyen en este grupo de desastres.

- **Crisis relacionadas con aspectos institucionales.**

En esta clasificación está incluida la toma masiva de acciones de orden legal y financiero.

- **Crisis relacionadas con las personas, empleados y obreros:**

Estos eventos se refieren a disputas laborales, huelgas, tomas de fábricas, discriminaciones, etc.

El tipo preciso o la naturaleza de una crisis puede no ser identificable inmediatamente. Por lo mismo, es recomendable no iniciar acciones drásticas sin haber determinado el carácter y alcance de la crisis. Uno de los descubrimientos más importantes

en el manejo de las crisis son –salvo excepciones- las señales de advertencia que surgen en la organización antes de que ellas ocurran. (Mitroff, Pearson y Harrington, 1996, p. 45)

Además, existen un sinnúmero de elementos que aumentan la susceptibilidad de sufrir una crisis. Laurence Barton enumeró un listado con una serie de estos: (Barton, 1993, p. 50)

- Sistemas, maquinaria y procedimientos que no han sido debidamente testeados.
- Apertura de una nueva división que causa problemas temporales de comunicación que pueden afectar la toma de decisiones.
- Expansión a mercados internacionales, sin buenos resultados a raíz del desconocimiento de la nueva comunidad, en la que una organización se ha insertado.
- Hacerse cargo de proyectos científicos o tecnológicos que poseen cierto factor de riesgo, sin entrenamiento adecuado de los ejecutivos que integran los distintos departamentos de la compañía.

El primer paso para poder precisar la naturaleza de una crisis es conocer los tipos de ella que pueden tener lugar en una organización. Por lo mismo, el mejor modo de controlar este tipo de situaciones es, en primer lugar, evitar que sucedan. Ello es posible de lograr mediante una evaluación profunda de la organización, sus diferentes departamentos y sucursales. De esta manera, una organización que ha tomado la precaución de investigar cuáles son sus debilidades y fortalezas está dando los primeros pasos para lograr controlar una crisis. (Dougherty, 1992, p. 9)

2.4 Etapas de una Crisis

El desarrollo de las crisis

Un incidente altera las condiciones normales y crea perturbación en su entorno. Con el fin de retornar a la normalidad, se aplican funciones especializadas. Sin embargo, esta estrategia sólo es aplicable a lo que Lagadec denomina 'accidente clásico', que es aquel que puede ser controlado mediante las regulaciones o medidas de emergencia existentes.

"Una vez que el accidente ha traspasado ciertos límites, entramos al mundo de las crisis. Esto ocurre cuando el evento desencadenante se transforma en un 'accidente mayor'. Esto también sucede cuando el accidente tiene lugar en un sistema que -previo a la crisis- era inestable o estaba cerca del punto de quiebre. En este nivel, las funciones especiales de emergencia no son suficientes para controlar la dinámica de la crisis". (Lagadec, 1993, p.3)

La crisis es un proceso dinámico. En una primera fase, la crisis se asoma como la punta de un *iceberg*. Mientras avanza, se van descubriendo nuevos elementos que a la larga constituyen una barrera que amenaza la vida de la organización. (Lagadec, 1993, p. 305)

Las crisis presentan cuatro desafíos inmediatos: (Lagadec, 1993, p. 14)

- Comunicación al interior de la organización;
- Comunicación entre los individuos involucrados en la crisis;
- Comunicación con los periodistas;
- Comunicación con el público objetivo.

Comunicar no sólo significa simplemente estar dispuesto a enviar mensajes. También significa ser capaz de recibirlos. La salida de una crisis no pasa sólo por el reembolso a los clientes, como consecuencia de un mal producto o el rediseño de la planta

● la subsidiaria. El interés que suscitan los eventos negativos en la economía, organizaciones y las personas de un país hacen que las soluciones más radicales sean las menos aceptadas. Es complicado detener todo un proceso productivo para resolver un problema.

En la práctica, los acontecimientos de mayor envergadura, van de la mano con la imagen que el público tiene de ellos. Sólo se necesita tocar un área sensible (energía nuclear, biotecnología, etc.) para empañar completamente los límites entre hechos y percepciones.

Para desencadenar una crisis no es preciso tener un problema inmediato, tangible e indisputable. La situación sólo requiere ser percibida por los actores internos o externos. En este sentido, un simple rumor o hipótesis puede ser devastadora, especialmente si el administrador no sabe si la amenaza es real o no.

"Aún si el ejecutivo está convencido de que el riesgo es mínimo, es imposible demostrar que un problema *no existe*. Es mucho más simple comprobar que un problema *sí existe*. En ocasiones, los miembros de una organización se ven enfrentados a cargos por alegatos infundados, pero que son incapaces de probar lo contrario. De hecho, a medida que el mundo se vuelve más complejo técnicamente, las crisis se vuelven situaciones cada vez más comunes. Incluso, un problema puramente subjetivo, puede transformarse rápidamente en una realidad objetiva. Por ejemplo, el computador puede crear un efecto de bola de nieve basado en información falsa. La bola de nieve es muy real, al igual que la crisis que se ha generado". (Lagadec, 1993, p.15 – 16)

John Rendon identifica cuatro etapas en el desarrollo de las crisis. (Rendon, 1997)
En tanto, Mitroff, Pearson y Harrington, agregan elementos que las complementan. (Mitroff, Pearson y Harrington, 1996)

1. Etapa de Desarrollo

También conocida como *de advertencia o aviso*, esta fase se caracteriza por la desviación de signos o indicadores del curso normal de funcionamiento. Por lo tanto, es fundamental precisar cada desviación, para determinar su potencial. Esta etapa requiere un manejo adecuado, para realizar un diagnóstico apropiado. Es decir, es fundamental mantener una comunicación rápida, oportuna y efectiva con subordinados, supervisores, medios de comunicación, gobierno, etc.

Rendon enfatiza la necesidad de diseñar un sistema de información que entregue las pautas primordiales para implementar una política estratégica que logre cumplir con las metas y objetivos de la organización, especialmente en momentos de crisis.

Durante la etapa de desarrollo, se debe incluir, además, el monitoreo y reconocimiento de señales de advertencia a la posible ocurrencia de la crisis. La dificultad radica en la cantidad de señales que recibe continuamente una organización y en la correcta percepción y utilización de éstas. Para ello, se debe emplear mecanismo para incrementar la posibilidad de una detección oportuna.

2. Etapa Aguda

En esta fase, la crisis ya se ha desencadenado. Durante este período todo ocurre. Es el centro de la tormenta. Esta etapa tiene una forma de atracción psico-magnética. Una crisis aguda resulta altamente complicada y, si no se toman medidas para controlar la situación y prevenir que se agrave, es posible atraer crisis adicionales de variada intensidad. La reputación e imagen de la organización va a depender de lo que ésta haga dentro de las 24 horas siguientes de desatada la crisis. Las primeras reacciones son determinantes en el manejo posterior de la situación.

En toda crisis, el empresario debe desafiar dos enemigos poderosos: la desorganización y la falta de fe. Éstos son dos errores graves que deben ser eliminados. Por lo tanto, el primer objetivo de toda comunicación en tiempos de crisis, es mantener siempre la confianza a largo plazo en la organización y sus productos. (Stanley, 1998, comunicación personal)

3. Etapa Repetitiva o Crónica

Una vez en que los efectos de la crisis han disminuido, la situación ha logrado ser controlada, es tiempo de evaluar los flancos más débiles de la organización y llevar a cabo acciones debidamente analizadas, para no originar una crisis adicional. Es la etapa en la cual todos quieren investigar los hechos y descubrimientos. Por lo mismo, la comunicación y los mensajes que se entreguen a las partes interesadas en el suceso, debe ser previamente consultada a la alta gerencia de la empresa. Asimismo, se debe evitar entregar información contradictoria que pudiera complicar la situación.

4. Etapa de Recuperación de la crisis

Este período es posterior a la crisis y se caracteriza por la recuperación del negocio y el inicio de las actividades normales. Sin embargo, es fundamental analizar todos los elementos que contribuyeron a generar la crisis, para diseñar o mejorar una estrategia tendiente a evitar que vuelvan a suceder o vías que permitan mitigar el daño causado. No deben quedar preguntas sin responder, de tal forma que se minimice la posibilidad de que vuelva a suceder.

Es preciso llevar a cabo una evaluación posterior a la crisis para examinar cómo funcionó el plan de manejo de crisis de la organización, con el fin de implementar una

estrategia adecuada, incluyendo los elementos que sean necesarios para lograr la flexibilidad que se requiere frente a los cambios y amenazas del entorno.

Durante esta fase, las organizaciones preparadas para enfrentar crisis suelen implementar programas de recuperación a corto y largo plazo para facilitar la reanudación de actividades normales. Los programas diseñados para este propósito incluyen la identificación de servicios mínimos y procedimientos necesarios para reanudar actividades, reasignar al personal para nuevos puestos de trabajo y elección de alternativas operacionales.

En esta última etapa, se debe incluir, además, una fase de aprendizaje, en la que se recomienda reflexionar sobre las experiencias de la organización para determinar su capacidad de manejar a futuro una situación negativa. (Mitroff, Pearson y Harrington, 1996, p. 79 - 80)

Gloria Stanley, a su vez, indica que "una vez superada la crisis, la compañía debe abocarse a la tarea de recuperación del mercado, los clientes, usuarios y accionistas. Normalmente, como consecuencia de la fuerte presión que produce una crisis, puede producirse una caída de la confianza interna en la organización. Ganar y fortalecer la confianza interna es la prioridad en la administración". (Stanley, 1998, comunicación personal)

Patrón general del trabajo organizacional de crisis

No hay duda de que cuando una organización enfrenta una crisis, el personal involucrado debe estar

preparado para actuar de manera rápida y efectiva. El personal debe estar capacitado para manejar la crisis de manera adecuada y oportuna.

La crisis es un momento crítico en la vida de una organización. El personal debe estar capacitado para manejar la crisis de manera adecuada y oportuna. El personal debe estar capacitado para manejar la crisis de manera adecuada y oportuna.

Manejo de la crisis

Capítulo Tercero:

El gran desafío de toda organización:

El manejo de crisis

El gran desafío de toda organización es el manejo de crisis. El personal debe estar capacitado para manejar la crisis de manera adecuada y oportuna. El personal debe estar capacitado para manejar la crisis de manera adecuada y oportuna.

El personal debe estar capacitado para manejar la crisis de manera adecuada y oportuna. El personal debe estar capacitado para manejar la crisis de manera adecuada y oportuna. El personal debe estar capacitado para manejar la crisis de manera adecuada y oportuna.

El personal debe estar capacitado para manejar la crisis de manera adecuada y oportuna. El personal debe estar capacitado para manejar la crisis de manera adecuada y oportuna. El personal debe estar capacitado para manejar la crisis de manera adecuada y oportuna.

3.1 Patrón general en el tratamiento de crisis

No hay dos situaciones de crisis iguales. Sin embargo, es posible aprender de las pasadas, propias y ajenas, porque lo que sí señala la experiencia es que frecuentemente las crisis siguen un patrón general.

La sorpresa es el primer escalón. Ella puede producirse, por ejemplo, con el llamado de un periodista. ¿Y por qué es una sorpresa? Porque ha ocurrido un hecho impredecible o porque el profesional ha encontrado algo que, si bien ya era conocido dentro de la empresa, se esperaba que no saliera a la luz pública.

Muchas de las crisis que afectan a las empresas son producto de las malas noticias de los medios de comunicación. De ahí que se les califique como hechos mediales.

El segundo paso consiste en dimensionar el evento negativo. Determinar si el daño causado a la organización es muy coyuntural o si, por el contrario, es pequeño y puede pasar sin grandes consecuencias o, en el mejor de los casos, inadvertido.

Un tercer elemento consiste, sin duda, en analizar fríamente cómo hacerle frente a la crisis. Independientemente de las características de este tipo de eventos, el manejo es una determinación que recae en los miembros de la organización. En ellos recae la decisión de enfrentar la crisis en forma interna o hacerla pública.

Existen dos caminos a seguir: tomar la iniciativa frente a la crisis o, actuar de manera reactiva. Una postura proactiva implica que la organización actúe para conseguir un objetivo determinado. Esta actitud consiste en prevenir y tomar el control de la situación. Una disposición reactiva, por el contrario, busca responder a estímulos generados por el medio ambiente.

Por lo tanto, si la organización decide comunicar, es importante saber qué decir y cómo hacerlo. La decisión de comunicar implica tener una solución pensada; por lo tanto,

se debe trabajar paralelamente en ella. Por último, se deben buscar las técnicas más adecuadas para lograr que el mensaje llegue rápido a la mayor cantidad de personas. Una alternativa efectiva es llamar a los canales de televisión, radios o diarios.

Para lograr salir victorioso de una crisis es preciso contar con las herramientas y habilidades adecuadas. La información es una de ellas y, además, es un elemento fundamental de la preparación frente a un evento imprevisto. Sin embargo, es preciso que los antecedentes que logren ser recopilados sean sólidos y verdaderos.

"Independientemente de la fuente donde provengan los datos, los ejecutivos de una compañía deben tomar decisiones a diario. Sin embargo, esta tarea se dificulta cuando la información obtenida es incompleta, imperfecta o torcida" (Barton, 1993)

En un marco de evaluación realista de la situación, reforzar la credibilidad, y mostrar perspectivas de futuro y hacer que se mantenga la lealtad y el compromiso hacia la empresa requiere el máximo de cualidades de diligencia y liderazgo.

Gloria Stanley señala que ese es el verdadero desafío que plantean las crisis. "No importa el grado de desastre existente en la organización, el empresario debe ayudar a la organización y a los ejecutivos a aparecer tranquilos y en control la situación. Las personas recuerdan mucho más la reacción pública que el evento en sí mismo", comenta la periodista.

Cuando la realidad de la crisis se vive dentro de la organización hay que tener una versión inmediata de los hechos para entregar a la opinión pública. Hoy los medios son inmediatos y si no se reacciona en forma rápida con la información, se produce un ambiente de rumores y especulaciones que demuestra la falta del conocimiento de los hechos y, lo que es peor, afecta negativamente la imagen de la firma.

“Por ejemplo, la típica respuesta “no podemos informar” produce confusión y se nota que dentro de la empresa no saben qué decir ni qué hacer. Hay otras veces en que necesariamente tienes que callar hasta saber qué vas a hacer y pensar cuál va a ser el plan de acción”, explica Gloria Stanley.

Para comunicar algo a la prensa, la periodista insiste en la importancia de reaccionar en forma rápida e instantánea, con las soluciones a la mano. Un caso muy fácil de entender es un incendio: no se puede esperar tres días para comunicarlo, por lo tanto, se debe saber si hay o no heridos, cuáles fueron los daños, qué se va a hacer y cuándo empieza a funcionar de nuevo el local, por ejemplo.

Al dar a conocer alguna información importante a los medios, se le debe dar la formalidad necesaria, es decir, llamar a conferencia de prensa, disponer de una sala especialmente acondicionada para que el vocero de la compañía entregue la información requerida por los periodistas.

“No se puede declarar en un pasillo -a toda carrera- con los periodistas cerrándole el paso al vocero. Se debe demostrar la intención de la empresa por comunicar algo y no como si los hubiera pillado de sorpresa. Si la información es urgente y rápida, se llama a los medios y se les dice que hay una noticia importante, eso da una connotación distinta y el público lo capta. Hay que fijarse en cómo se dicen las cosas, quién, dónde, etc.”, indica la especialista.

En caso de crisis es indispensable que el primer destinatario de la información sea la comunidad interna de la compañía. Si se ha tomado una decisión importante y se comunica a la prensa sin hacerlo primero al interior de la empresa, se genera una situación angustiosa en la que los miembros de la organización no saben qué pasará con ellos en el futuro, si van a tener trabajo o no, etc.

Al igual que con el público externo, la empresa debe entregar un mensaje oportuno y con información precisa a los individuos que pertenecen a ella antes que a los medios. Para este fin, es preciso determinar cuándo, cómo y quién será el encargado comunicar. Estos aspectos dependen de la cultura, prioridades de la organización y otros factores.

En la actualidad, existe una variable de gran importancia en las crisis que enfrentan las organizaciones: la opinión pública. Se trata de personas activas, con un poder muy fuerte. Uno de los ejemplos más claros fue el de Gas Andes: "se tuvo que pactar por mucho dinero para que el proyecto continuara y aunque la comunidad no era muy grande, armó bastante ruido y logró detener y casi hacer inviable el proyecto", cuenta la profesional.

Gloria Stanley le otorga a las crisis un enfoque informativo. "Las crisis producen un caso periodístico, una noticia; por lo tanto, la empresa se transforma en el blanco del asedio reporteril". Por esta misma razón, los eventos imprevistos que son mal manejados por una compañía, conducen generalmente a una escalada de rumores, división y desinformación que agrandan la crisis, sobre todo cuando no hay una vocería centralizada ni un mensaje único lo suficientemente transparente.

"Se genera esta situación, porque cada individuo entrega una versión de los hechos. Además, las distintas informaciones se transmiten como verdaderas y se hacen inmanejables. Y cuando se expande, se crea una bomba imposible de controlar", agrega la profesional.

La desinformación y la confusión conducen a una división entre los actores que sólo buscan defender sus propios intereses. "Surgen más dudas acerca de toda la situación, se produce un estado de pánico financiero y publicitario y, como una medida desesperada, se

esta mano a soluciones parches, que terminan por descontrolar la situación", explica Gloria Stanley.

Bárbara Délano, a su vez, plantea que los accidentes dentro de una organización también constituyen una noticia. "Por lo general, la experiencia indica que los despachos que se dan a conocer desde el lugar de los sucesos, reflejan el estado emocional alterado de las personas. Ello se traduce en un fracaso para la institución que está sufriendo el problema y un triunfo para el periodista que está reportando. Sin embargo, nada se gana cerrando las puertas o negando información: la obtendrán a través de terceras personas distorsionada, abultada, etc. en ningún caso favorable para quien está pasando la crisis". (Délano, 1990, p. 123)

Los medios de comunicación contactan a la empresa con la opinión pública, por lo tanto, éstas debieran cooperar, entregándoles información oportuna, veraz, correcta y dando todas las facilidades para que se lleve a cabo una cobertura adecuada del incidente. "Esta es la única garantía de que la versión de la empresa será expuesta con un mínimo de distorsiones".

John Rendon señala que para planificar una estrategia de manejo de crisis es absolutamente vital la identificación de las metas, objetivos, roles y misión de la organización constituye una aproximación a la elaboración de una estrategia para enfrentar crisis.

Sin embargo, para lograr un resultado efectivo, es preciso hacer un diagnóstico de la historia de la empresa en relación a crisis anteriores y determinar cómo han sido enfrentadas, cuáles han sido los resultados del manejo y control de ellas y qué factores hacen que una crisis sea similar o diferente. (Rendon, 1997)

A su vez, Ken Swisher entrega un listado de preguntas que ayudan a las empresas a definir sus áreas vulnerables y contribuyen, además, a la preparación de una respuesta frente a emergencias. (Swisher, 1996)

- ¿Qué puede salir mal y qué aspectos de ello pueden ser preguntados?
- ¿Qué sabemos y qué se puede decir?
- Por el contrario, ¿Qué no sabemos y, por ende, no podemos decir?
- Las acciones emprendidas contribuyen a complementar nuestras palabras o generan contradicción?

No todas las crisis pueden ser pronosticadas. A pesar de este hecho, los ejecutivos tienen una buena oportunidad para prepararse frente a las crisis, mediante la revisión frecuente de la información disponible que existe acerca de la organización. Esto implica poseer datos adecuados, que sean una guía en la preparación y contención de situaciones críticas.

Para lograr una estrategia de manejo de crisis efectiva, los ejecutivos enfrentan el desafío de encontrar la mejor solución posible, basada sobre una evaluación objetiva de toda la información y opciones disponibles. (Barton, 1993, p. 6)

12 Cómo triunfan las organizaciones:

Entrenamiento de ejecutivos en los peores escenarios de crisis.

El control es la primera meta durante una emergencia industrial. Un grupo de personas especialmente capacitadas, debe identificar los alcances de la emergencia, desarrollar un plan y recurrir a los recursos necesarios para controlar la crisis. (Geraldine V. Cox, vicepresidente de la Asociación Manufactureros Químicos, 1987, en Barton, 1993, p.170)

Una manera de dar mayor credibilidad al manual y evidenciar que existe un riesgo permanente de un potencial desastre, es incluir un listado con momentos difíciles vividos por la compañía en años recientes.

En caso de que este plan de manejo de crisis tenga un carácter confidencial, dada la mayor o menor sensibilidad del rubro -desarrollo de software para computadores, industrias militares, alimenticias o químicas- el encabezado deberá señalar dicha condición, al igual que las páginas interiores del documento. Además, es muy útil precisar la cantidad de ejemplares en circulación, como una forma de evitar la copia de material sensible.

Asimismo, la portada del documento debiera exhibir un número de teléfono de emergencia al cual tenga acceso cualquier miembro del equipo. También será esencial presentar una lista de contenidos, donde se deberá incluir toda la información actualizada y pertinente que puede ser de gran utilidad para el personal durante una emergencia. (Barton, 1993, p. 197 – 198)

En algunas compañías, es requisito para los administradores y supervisores firmar una declaración formal que indique que están en conocimiento del manual de manejo de crisis. Existen, a juicio de Barton, tres razones específicas para realizar este procedimiento: (Barton, 1993, p. 200)

- Usualmente los ejecutivos están muy ocupados, debido a sus labores dentro de la empresa. Por lo tanto, esta declaración asegura a la alta dirección de la organización que el plan ha sido leído.
- Cuando un ejecutivo firma un documento formal, existe una mayor probabilidad de estar familiarizado con el documento, lo cual es crucial en la eventualidad de una crisis.
- Cuando se adjunta un formulario que hace un llamado de atención, es una señal que implica que el documento es importante.

El éxito de una organización depende en gran medida del esfuerzo conjunto de las personas que trabajan en ella. La unión lleva al éxito. Muchas organizaciones grandes y pequeñas han logrado sobrevivir a eventos negativos gracias a este factor.

Sin embargo, existen otras muchas que no han corrido la misma suerte al enfrentar una o varias crisis. La razón se remonta principalmente, a que no están preparadas para enfrentar un evento negativo, o bien no han sabido coordinar una respuesta conjunta. En ocasiones, los ejecutivos de la compañía actúan o hablan impulsivamente, muchas veces sobre la base de información y datos falsos. Barton, 1993, p. 37)

Laurence Barton (1993) expone un experimento que aclara la importancia de una preparación adecuada frente a las crisis. El experimento consideró más de 120 casos estudiados entre 1984 y 1990, en los cuales los ejecutivos han sido criticados por el público, la prensa o ambos por fallar al presentar una respuesta coordinada frente a una crisis. Indica que estas situaciones pueden ser descritas como *comportamiento organizacional*, porque las situaciones fueron empeoradas por las acciones de uno o más ejecutivos o porque las informaciones eran falsas, incompletas o, definitivamente, erróneas.

De los 120 casos estudiados se establecieron tres categorías de problemas básicos:

- Los ejecutivos hablaron sin autorización y sin comprensión de la cultura organizacional, sus procedimientos y normas. (43%)
- Los ejecutivos presentaron datos incompletos o incorrectos o un mal mensaje debidos a una información falsa presentada por ellos u otros miembros de la organización. (27%)
- Los ejecutivos tomaron acciones que complicaron la crisis. Los pasos seguidos tenían la intención de resolver la crisis, pero fueron percibidos de manera opuesta. (22%)
- Otras circunstancias. (8%)

El estudio anterior puede ser graficado con el accidente sufrido por la planta nuclear *Three Mile Island* en marzo de 1979, cuando una enorme burbuja de gas amenazaba con contaminar el aire con la radiación y causar una gran perdida de vidas humanas mucho mas allá de Harrisburg, Pennsylvania. El incidente tuvo lugar en medio de una gran controversia, generada a partir de la alerta que significaba el poder nuclear y su potencial amenaza a las personas.

Por primera vez, Estados Unidos se reconoció vulnerable frente a la amenaza nuclear. Los errores comenzaron a sucederse desde el principio. No existía un procedimiento que estableciera quien debía tomar control de la situación ni como debía llevarse a cabo un plan de evacuación masiva. Que la amenaza no llegara a convertirse en catástrofe, fue más por un asunto de suerte que de manejo de crisis.

A pesar de que hubo, por parte de los ejecutivos de la planta nuclear, un intenso trabajo para responder a las preguntas de la prensa referente a la seguridad de las personas, no fue posible alcanzar a todos los medios de comunicación, debido al equipo limitado que poseía la compañía. Aquello dejaba ver la escasa preparación de la organización frente a las crisis.

A esta situación se agregó el rumor de un potencial accidente que podría matar a millones de personas. A la vez, los medios de comunicación se sentían frustrados al no poder obtener la información de la compañía. La crisis alcanzó su máxima expresión: la organización salió en las portadas de los diarios de todo el mundo. A más de diez de este incidente, aún no existen respuestas para saber qué falló, pero lo cierto es que la preparación frente a situaciones como la ocurrida era deficiente. (Barton, 1993, p. 38 – 39)

Los seres humanos tienen la tendencia a retener sólo cierta información y son más propensos a recordar nombres de compañías y productos bien conocidos y asociados a reclamos, boicot, actos de terrorismo y otro tipo de crisis mucho más fácil que firmas de nombres poco conocidos.

La contratación de seguros por parte de la organización

El grado de riesgo de una firma es un factor determinante a la hora de escoger compañías aseguradoras y el tipo de cobertura.

Barton coincide en que para prevenir pérdidas en caso de algún evento negativo, existen las compañías de seguros que cubren daños inmediatos de una fábrica o las casas de un vecindario. Sin embargo, estas entidades no pueden devolver a una organización su buena imagen. Eso depende de la misma compañía y del trabajo que lleve a cabo antes, durante y después de una crisis. (Barton, 1993, p. 37)

La mayoría de las organizaciones solicita seguros en contra de incendios, terremotos, inundaciones u otro desastre natural, pero muy pocas lo solicitan para prevenir demandas legales, derechos de autor, plagio de patente, pérdida de datos si son robados y vendidos a la competencia o gobierno extranjero.

Si el nombre de una empresa es conocido, ella es más vulnerable a exámenes negativos de la prensa, organismos reguladores, ciudadanos activistas y otros. En este

entido, Laurence Barton afirma que si un ejecutivo o administrador considera que su organización es deficiente en alguna de estas áreas, es preciso iniciar un plan proactivo. (Barton, 1993)

Muchos expertos consideran que sin una estrategia visionaria que articule las metas del negocio u organización y que identifique los recursos necesarios para alcanzar dichas metas y anticipar crisis, cualquier organización está condenada a la mediocridad e, incluso, al fracaso. Es así, como Henry Mintzberg, en su libro *Californian Management Review*, señala que las organizaciones necesitan una estrategia. (Mintzberg, 1987, en Barton, 1993, p. 49)

Para ello es preciso realizar las siguientes acciones:

I. La identificación de las metas, objetivos y misión de la empresa.

- 1) Cuáles son los objetivos y metas de la organización
- 2) Quién está desempeñando qué actividad o función y cuál es la medida de éxito o fracaso de ella.
- 3)Cuál es la misión del comunicador de estrategias y tácticas dentro del marco de trabajo identificado por el administrador.

II. Determinación y valoración de los recursos y las fortalezas y debilidades.

Los recursos que pueden afectar y que afectarán el esfuerzo de la empresa para tratar crisis deben estar identificados y precisados. Invariablemente, estos recursos pueden ser positivos, negativos o neutros. Los recursos positivos deben ser valorados desde la perspectiva de las fortalezas y oportunidades de la organización. En tanto, los recursos

negativos, deben ser analizados desde la perspectiva de las debilidades y amenazas que afectan a la empresa. (Rendon, 1996)

El tiempo es el único recurso no renovable, por tanto es preciso tratarlo como un recurso positivo y usarlo sabiamente, o se transformará en un recurso negativo que se desperdiciará y alguien más manejará la situación, el mensaje y la actividad organizacional.

Todo esto conduce a la conclusión de que es necesario tener un plan o estrategia para enfrentar, prevenir o solucionar crisis. Para esto es preciso determinar involucra una serie de aspectos que están incluidos en el manual.

III. Determinación de debilidades de la empresa frente a las crisis

Para lograr conocerlas, se llevan a cabo las auditorías de una manera activa, en forma de entrevistas o bien, en forma pasiva, a través de cuestionarios, memorándums o peticiones. Este paso debiera incluir a estrategias, altos y medianos administradores y ejecutivos que puedan ser conducidos por el personal externo e interno. En un mundo de cambios, las amenazas también varían. La flexibilidad es una herramienta útil para la organización para poder adaptarse y esta preparada para enfrentarlas.

El conocimiento de la organización y su estructura es preciso para lograr determinar sus debilidades y fortalezas. Estos datos se obtienen mediante auditorías internas. Estas investigaciones precisan qué tan bien está preparada la organización y cómo enfrenta cada fase.

Como se ha mencionado anteriormente, las crisis son situaciones imprevistas que afectan a cualquier tipo de organización, sin importar su tamaño, condición o influencia en el mercado. El primer paso para controlar una crisis es, entonces, la realización de una investigación o auditoría al interior de una entidad.

El propósito de esta indagación identifica, entre otras cosas, los alcances de una crisis en una organización. Ella revela las fortalezas y debilidades de una institución y su habilidad para desarrollar un manual o plan de manejo de crisis que aumente su capacidad para manejar crisis. Sin embargo, es preciso clasificar las materias que se desean auditar.

Mitroff, Pearson y Harrington (1996) la denominan *Auditoría de pre crisis*. Es una indagación acerca de señales de advertencia que emite una organización antes de que una crisis tenga lugar. Su objetivo principal es el establecimiento de fortalezas y debilidades de una organización.

Para lograr reconocer y prevenir sorpresas desagradables, es fundamental precisar los escenarios de crisis posibles y los que se consideran imposibles también. La identificación de las fortalezas y debilidades de la organización es una forma de avanzar hacia una gestión de manejo de crisis exitosa.

La manera más efectiva para evitar que la empresa no sufra las consecuencias negativas de una crisis es la prevención de éstas. Y el método más adecuado es llevar a cabo auditorías organizacionales donde se revisen las diferentes áreas que componen una compañía.

El procedimiento de una auditoría de pre crisis incluye entrevistas a los miembros claves del directorio o el equipo administrativo de la empresa. Para determinar las fortalezas y debilidades de una organización no es suficiente estudiar los manuales, documentos y programas de entrenamiento de un plan de manejo de crisis. Existen una serie de preguntas que guían efectivamente una auditoría de pre crisis.

Las siguientes preguntas indican el tipo general de preguntas que deben ser realizadas durante las entrevistas a empresarios. Asimismo, este listado de preguntas puede

usado como una guía general para explorar aspectos adicionales de una organización:

(Mitroff, Pearson y Harrington, 1996, p. 62 - 64)

1. ¿Cuál es la definición de crisis en su organización?
2. En su opinión, ¿Para qué tipo de crisis está preparada su organización y por qué?
3. ¿Para qué tipo de crisis no está preparada su organización y por qué?
4. ¿Posee su empresa un comité de manejo de crisis?
 - ¿Si su organización tiene un comité de manejo de crisis, es usted parte de él?
 - ¿Quién más forma parte de este comité?
 - ¿El comité de crisis ha tenido entrenamiento?, ¿Qué tipo de entrenamiento ha recibido?
5. ¿Este comité de personas ha sobrellevado un entrenamiento de resolución de conflictos?
6. ¿Existen mecanismos o algún sistema de advertencia en su organización frente a las crisis?
 - ¿Para qué tipo de crisis?
 - ¿Es un sistema integrado?
 - ¿Esta dispersado en el seno de la organización?
7. ¿La detección de crisis es específicamente premiada?
8. ¿Es la búsqueda de crisis ocasional o mandatoria?, ¿Existe algún beneficio por hacer el análisis de las crisis?
9. ¿Conduce usted sesiones de entrenamiento o simulaciones formales de crisis?, ¿De qué tipo de crisis?
10. ¿Con qué frecuencia realiza estas actividades?
11. ¿Qué es lo que testean específicamente estos ejercicios?
12. ¿Estos entrenamientos investigan presunciones clave y dadas por hecho?

13. Describa el tipo o rango de mecanismos de contención de daño que posee su organización.

- ¿Para qué tipo de crisis?
- ¿Con qué frecuencia son inspeccionados o mantenidos esos mecanismos?
- ¿Con qué frecuencia son revisados los desperfectos de diseño?

14. Describa el sistema de respaldo y/o recuperación del negocio que posee su empresa y para qué tipo de crisis ha sido implementado.

15. ¿Posee su organización un sistema formal de respaldo para los sistemas comunicacionales y computacionales?, ¿Su empresa posee sitios para almacenar en frío y en caliente?

- ¿Su organización suele revisar sesiones de crisis pasadas y crisis venideras, no para culpar a personas individuales, sino para improvisar sus habilidades para prevenir y responder mejor a futuras crisis?

16. Describa el estado de la tecnología primaria de su organización.

17. ¿Se llevan a cabo análisis para comprobar fallas en los modelos?

18. ¿Se llevan a cabo determinaciones de riesgo formales?

19. ¿De qué manera contribuyen las siguientes características de su organización a la prevención o causa de crisis?

- Estructura formal de la organización
- Descripción de los trabajos
- Mecanismos de recompensa
- Canales de comunicación formal e informal?
- Estructura de poder o autoridad

21. ¿Se llevan a cabo análisis del factor humano, tomando en consideración la forma en que el personal de operaciones y mantención puede causar o prevenir una crisis?

22. Describa la cultura general o mentalidad de su organización:

- ¿Qué mecanismos renegados o creencias dificultan el manejo de crisis efectivo?
- ¿La cultura o mentalidad de la organización contribuye a un manejo de crisis efectivo?
- ¿Qué accionistas son explícitamente considerados en la formación y ejecución de los planes y procedimientos del manejo de crisis?

23. ¿Cuáles son las capacidades de su organización en el manejo de crisis?, ¿Qué evidencia posee para respaldar esta creencia?, ¿Qué tan bien encajan esas capacidades en el plan de manejo de crisis de su organización?

24. El manejo de crisis está atado o integrado con algún otro programa clave, tal como:

- Manejo de calidad total
- Entorno
- Salud y seguridad
- Ética
- Etc.

25. ¿El manejo de crisis es parte del trabajo de todos en la organización?

- ¿Por qué?
- ¿Por qué no?

Es aconsejable que las auditorías y entrevistas sean llevadas a cabo por consultores especializados para conducir y analizar entrevistas. El entrevistador debe asegurar la objetividad del estudio y procurar que las respuestas individuales no sean identificadas.

Para lograr elaborar un perfil del manual de crisis de una organización y establecer fortalezas y debilidades, las personas o entrevistas involucradas están generalmente dirigidas a:

- El Presidente del Directorio o la Administración
- El Gerente de Finanzas
- El Gerente o Jefe de Operaciones
- El Gerente o Jefe de Seguridad
- El Gerente de Recursos Humanos
- El Encargado de Higiene y Seguridad
- El Gerente o Jefe de Medio Ambiente
- El Gerente de Comunicación Corporativa y Asuntos Públicos
- Agentes Gubernamentales
- Agente de Relaciones Públicas
- Personas del Seguro
- Jefe de Sistemas de Manejo de Información
- Jefe de Capacitación
- Jefe de Operaciones Técnicas

Como se ha mencionado anteriormente, el conocimiento global de la organización es sólo el comienzo en el desarrollo de una estrategia de manejo de crisis. La comprensión de estos antecedentes contribuyen a facilitar la labor. A través del siguiente listado de preguntas, John Rendon entrega una guía para determinar los aspectos principales de la organización y sus miembros. (Rendon, 1996)

- ¿Conocen todos los administradores, la alta gerencia y demás empleados las metas, los objetivos, roles y misión de la organización en la cual trabajan?
- ¿Cada individuo sabe y está consciente de lo que se espera de él y su desempeño?
- ¿Tiene Ud. a la persona precisa en el lugar de trabajo adecuado?
- ¿Los individuos conocen sus propias metas y objetivos?
- ¿Conocen los recursos con los que cuenta la empresa?

Otra manera para prepararse consiste llevar a cabo una serie de actividades de misión para planear el terreno y, de esta forma, conocer mejor la propia organización: (Dougherty, 1992)

- Revisar archivos pasados para tener una perspectiva general de las actividades que se han llevado a cabo en la organización hasta la fecha.
- Revisar el material de conferencias de prensa y/o noticias en general acumulado por el departamento de Relaciones Públicas.
- Revisar comunicados de prensa y notas de video, entrevistas otorgadas, etc.
- Examinar los memos que han sido distribuidos en la organización.
- Revisar el reporte o memoria anual y llevar minutas o resúmenes de las reuniones de directorio llevadas a cabo y analizar las del pasado.
- Analizar todo el material impreso y las publicaciones distribuidas por la organización.
- Entrevistarse con ejecutivos claves de la empresa y con miembros del directorio.
- Llevar a cabo conversaciones con consultores externos a la organización, así como también con miembros de las diversas áreas o departamentos de la empresa.

- ☐ Echar un vistazo a las actividades de la competencia informarse de lo que sucede en el mercado.
- ☐ Revisar periódicamente las normas, reglamentos, etc. y examinar la misión de la organización.
- ☐ Informarse acerca de las publicaciones especializadas en las áreas de operación de la empresa y las preocupaciones de la comunidad y saber lo que ella espera de la organización.
- ☐ Desarrollar nuevos canales de comunicación al interior de la empresa con la ayuda de profesionales especialistas.

Una vez determinados los flancos susceptibles de sufrir ataques, será necesario determinar lo siguiente:

- ☐ ¿En qué medida puede escalar la crisis y como es posible medir ese rango de escalada?
- ☐ ¿Se estaría violando alguna regulación o estatuto local estatal?, ¿Cuáles serían las implicancias?
- ☐ ¿Cuáles serían las ramificaciones legales e implicancias medioambientales o efectos sobre la seguridad de la comunidad?
- ☐ ¿Cuáles serían los efectos a corto y largo plazo para la compañía, sus habilidades para seguir operando efectivamente y cómo se afectarían las finanzas?
- ☐ ¿Cuál sería el impacto sobre la percepción de los clientes sobre la organización, sus productos o servicios?
- ☐ ¿Qué grado de conocimiento tienen los empleados y trabajadores de la compañía sobre la potencial crisis y cómo se verían afectados?

- ☐ ¿Qué grado de interés despertará en los periodistas y medios de comunicación en general la crisis desencadenada?
- ☐ ¿Es posible que la crisis actual sea sólo el inicio de una crisis mucho más profunda, dañina y devastadora?
- ☐ ¿Cuáles son los potenciales aliados y los posibles oportunistas de su desgracia? ¿Cómo se puede manejar?
- ☐ ¿A qué fuente externa de recursos podría recurrir la organización?

En general, los resultados de una auditoría son presentados como un informe que sintetiza los principales aspectos que conforman una organización. Asimismo, entrega recomendaciones para mejorar la gestión de la empresa en el futuro y crea un perfil del manejo de crisis que grafica las fortalezas y debilidades de la organización.

III. Establecimiento de responsabilidades y reglas de actuación en la empresa:

- Contactos
- Entrega de información a la prensa
- Entrega de información a los empleados
- Actuación rápida

IV. Establecimiento de un listado de contactos

- Nombres y teléfonos de los miembros del comité de crisis
- Definir la cadena de mando y sobre quien recae la responsabilidad de la toma de decisión.

II. Definición de la audiencia

- El objetivo en esta etapa es el conocimiento del público al cual se dirige la compañía, en orden a entregar adecuadamente el mensaje. Este proceso incluye:
- Información al público interno, el cual debe estar en conocimiento de los hechos, debe saber quién responde y tener claro cuál es el problema.
- Información a la opinión pública.
- Entrega de los detalles relevantes a los medios de comunicación.

III. Objetivos inmediatos del manual de crisis

- Restauración de la confianza en la compañía.
- Mantención de la reputación.
- Lograr que los medios de comunicación publiquen información objetiva.
- Desarrollar una estrategia de respuestas frente a las preguntas de los periodistas. El vocero es el contacto oficial entre los reporteros y la organización.

IV. Establecimiento de un centro de comunicación de crisis

Antes de una crisis, es fundamental identificar los siguientes elementos:

El comité de crisis debe tener un flujo regulado de información. La persona encargada de este grupo de individuos tiene la responsabilidad de asegurar que la información es exacta y relevante. Cada una de las personas dentro del comité debe tener claro el trabajo que debe desempeñar, así como también los roles, misión y cadena de mando.

Es preciso asignar un espacio físico y equipo adecuado desde el cual la crisis será manejada y a partir de la cual la información y comunicación será difundida.

Definida la audiencia objetiva y el mensaje que se desea transmitir, es preciso determinar el sistema de entrega o difusión de la información. Esta fase de comunicación es táctica y existen cinco formas para distribuir el mensaje:

- Contacto personal. Es la forma más valorada de comunicación y se da de dos maneras: contacto directo y contacto indirecto.
- Contacto escrito o por correo, tarjetas, textos variables, etc.

Esta guía debe señalar que todas las llamadas telefónicas deben ser derivadas al encargado de relaciones públicas, el cual debe consultar a la alta administración acerca de las declaraciones que la empresa puede o no conceder antes de recibir los llamados de los periodistas y demás personas interesadas en el hecho.

El manual de crisis debe, además, precisar a los miembros del comité de crisis y al vocero la necesidad de enfatizar los aspectos positivos en las declaraciones efectuadas durante una conferencia de prensa.

La viabilidad futura de una organización puede estar en jaque, por tanto, las acciones de que la compañía está manejando efectiva y coordinadamente la crisis, puede aliviar tensiones y temores del público y demás partes interesadas en la firma.

También es fundamental que el manual de manejo de crisis de una empresa tenga un listado detallado de recursos que el vocero puede necesitar para representar efectivamente a la compañía durante la crisis. Esta lista deberá incluir también, operadores de teléfono y asistentes administrativos y el acceso a las máquinas de fax y fotocopias.

Henry Mintzberg agrega que toda acción preventiva frente a una crisis debiera

incluir los siguientes elementos: (Mintzberg, 1987, en Barton, 1993, pág. 49)

- Definir la organización.
- Enfocar los esfuerzos y la ayuda a coordinar la actividad antes o durante una crisis.
- Plantear una dirección para ellos mismos y una estrategia para enfrentar a los competidores.
- Reducir la incertidumbre y proveer consistencia.

Estos son cuatro factores que deben ser considerados por los encargados de la elaboración del manual de crisis. Barton añade una advertencia. "Existe una relación entre estrategia y crisis. La crisis está caracterizada por la sorpresa, una gran amenaza a objetos de valor y un breve período para tomar decisiones. Por lo mismo, para prevenir una crisis, manejarla o controlar sus consecuencias, la estrategia debe ser planeada en el largo plazo". (Barton, 1993, p. 50)

Un error frecuente que cometen las organizaciones es que cuando ocurre un evento negativo, se concentran en arreglar el problema en vez de desarrollar planes tendientes a minimizar o anticipar un daño organizacional.

Tras investigaciones realizadas por expertos, se puede concluir que, sabiendo que una crisis es inevitable, llevar a cabo estrategias proactivas pueden anticipar el desconcierto y, en algunos casos, incluso evitan la pérdida de vidas.

- ¿Qué tipo de organizaciones deberían estar preparadas para una crisis?
- ¿Qué recursos puede asignarse para desarrollar un plan de manejo de crisis?
- ¿Cuáles son los ejecutivos más apropiados de la organización para planear una crisis y permanecer inalterables?

6. Información reservada del manual

El manual de crisis debe recordar a sus ejecutivos la calidad de confidencial del material que allí se entrega. Además, debe indicar la importancia de no revelar a nadie determinada información sin la debida autorización del máximo representante de la organización.

Durante una crisis, el teléfono puede ser una herramienta de gran ayuda, pero también el comienzo de una pesadilla si es que inundan las llamadas de individuos preocupados por la situación. Por lo mismo, es preciso dar instrucciones precisas a los encargados de contestar las llamadas, con el fin de determinar el tipo de información que puede dar a conocer.

Después de revisar la situación, el líder del comité de crisis debe precisar cuáles de los aspectos mencionados anteriormente pueden y deben ser entregados a las partes interesadas de la empresa.

Barton entrega un listado con algunos de los contenidos de información acerca de la empresa que se pueden dar a conocer: (Barton, 1993, p. 204 – 205)

- Conocimiento de que un accidente o incidente ha tenido lugar.
- Estimaciones sobre el monto de los daños a la organización, previa consulta con agentes de seguros.
- El año de fundación de la compañía.
- Nombre y descripción de los productos y cómo se utilizan.
- Naturaleza de la propiedad de la firma: privada, pública, sociedad, etc.
- Naturaleza de la firma en sí misma: alimenticia, financiera, turística, etc.
- Nombre, oficina y números telefónicos particulares del director de relaciones públicas.

- ☐ Si el área residencial circundante debe o no ser evacuada o debe tomar precauciones especiales.
- ☐ La red de la organización.
- ☐ Activos y obligaciones de la organización.
- ☐ Nombre de los contratistas que trabajaron en el diseño y construcción de la industria.
- ☐ Estimaciones de daño como resultado del accidente.
- ☐ Salario y otra información referida a los trabajadores de la compañía.
- ☐ Número telefónicos del domicilio particular del personal clave de la empresa.
- ☐ Nombre de los inversionistas privados de la firma.
- ☐ Magnitud de personal herido, transferido al hospital.
- ☐ Nombre del banco o prestamista de créditos de la compañía.
- ☐ Ingredientes de ciertos productos.
- ☐ Si este tipo de incidentes ha ocurrido o no en el pasado.
- ☐ Búsqueda de culpables, ya sea individuales o partes comprometidas.

13 La Crisis en Perspectiva

Durante una situación de crisis, resulta muy fácil perder las perspectivas. Para poder tomar el control de ella, Meyers y Holusha proponen un modelo que analiza la crisis de acuerdo a dos criterios: Dimensión y Control. (Meyers y Holusha en Barton, 1993, p. 58)

La dimensión está referida al tamaño o monto de recursos que corren riesgos durante una crisis. Asimismo, la dimensión se relaciona directamente con la supervivencia de la organización.

También es posible evaluar la severidad de una crisis en una escala de uno a diez, en la cual diez implica una grave amenaza para la compañía.

El control se relaciona con la habilidad del administrador para influir en las consecuencias de una crisis. Si se observan varias posibilidades o caminos para reaccionar frente a un evento negativo, el grado de control será elevado, con un puntaje de diez. Por el contrario, si existen pocas vías u opciones para actuar, habrá un bajo grado de control, con un puntaje de uno.

Esto se puede graficar a través de una matriz de cuatro cuadrantes que grafica la dimensión en la línea horizontal y el control en la línea vertical. Esta matriz ayuda a la organización a expresar la relación entre estos dos criterios durante una situación crítica. (Meyers y Holusha en Barton, 1993, p. 58)

Dimensión - Control

| | |
|--|--|
| C Baja Dimensión Alto Control | B Alta Dimensión Alto Control |
| D Baja Dimensión Bajo Control | A Alta Dimensión Bajo Control |
| | 10 |
| | 1 |
| | DIMENSIÓN |
| | Alto |

• **Cuadrante A – Poco Control, Alta Dimensión**

En esta categoría entran las crisis sobre las cuales el administrador posee muy poco control para reaccionar, lo cual amenaza con hundir a una compañía. Un ejemplo lo constituye una pequeña empresa que enfrenta altos costos por un juicio en su contra debido a demandas por una manejo negligente.

Cuadrante B – Alto Control, Alta Dimensión

Esta zona representa a una crisis con alto grado de severidad, pero que proporciona un alto grado de control sobre el resultado. Un ejemplo es la toma hostil de una gran compañía pública. Al intentar una defensa en contra de dicha acción, el administrador tiene mayor cantidad de opciones para reaccionar. Sin embargo, un paso en falso puede poner a la organización en las manos del atacante.

Cuadrante C – Alto Control, Baja Dimensión

Esta área comprende crisis menos serias, que pueden ser manejadas efectivamente. Por ejemplo, un paro o huelga del sindicato.

Cuadrante D – Bajo Control, Baja Dimensión

Este perímetro representa eventos menos serios, pero con menores opciones para manejarlas. Un boicot puede caer en esta categoría.

* Fuente: Hotel Cornell y Restaurant Administration Quarterly, 1987, en Laurence Barton, *Crisis in Organization: Managing and communicating in the heat of Chaos*, 1993, p.58

Esta matriz contribuye a evaluar la condición de una crisis. Determinar en qué cuadrante se ajusta el evento negativo que enfrenta una organización, ayuda a establecer un sentido de claridad. Cada posición sugiere diferentes opciones. En los cuadrantes A y D, la estrategia es preparar planes de post crisis, porque sin el control de la crisis, los ejecutivos deben ingeniárselas para prever el desarrollo de una situación determinada.

En las crisis que se ajustan en los cuadrantes A y B, la gerencia debe involucrarse activamente, porque la sobrevivencia de la empresa está en juego. La estrategia para las crisis en cuadrantes B y C debe incluir un manejo activo del evento. En tanto, la alta administración no requiere ser incluida en las crisis que caen en los cuadrantes C y D, porque este tipo de crisis no pone en peligro la sobrevivencia de la organización.

El método de encuadrar las crisis en una determinada perspectiva contribuye en una medida importante a la planeación de estrategias frente a los eventos negativos. Sin embargo, no existe ninguna persona que sea experta en manejo de crisis.

Patrick Lagadec indica que el término experto generalmente conjuga la imagen de un especialista científico o un experto en un campo específico. Sólo algunos individuos han logrado acuñar la experiencia suficiente en el tratamiento de las crisis o han analizado casos de estudio a tal profundidad, que son capaces de ofrecer una verdadera y eficaz asistencia a este tipo de situaciones.

Los consejos acerca del manejo de crisis sólo pueden provenir de equipos multidisciplinarios de personas, que trabajan unidas y que poseen la suficiente práctica para ofrecer una ayuda vital, pero al mismo tiempo discreta, sin sobrepasar los límites de sus roles. Para cada crisis, es preciso componer un equipo adecuado que sea capaz de enfrentar los problemas específicos y reaccionar con rapidez. (Lagadec, 1993, p. 103)

Capítulo Cuarto:

Qué hacer antes de una Crisis

La elaboración de un manual de crisis

"Todo riesgo puede ser medido, proyectado, previsto y auscultado en un trabajo metódico y constante", señala Ernesto Eglinton. Sin embargo, el profesional añade que para lograr el objetivo deseado, es preciso analizar las posibilidades que tiene una organización de sufrir crisis y a cuáles de ellas es más propensa, de acuerdo al tipo de sociedad al que pertenece.

El manual de crisis es el desafío de todo administrador. Consiste en un documento que define los procedimientos y sistemas que deben ponerse en marcha antes de que una crisis tenga lugar. El desarrollo de un plan o manual de manejo de crisis contempla tres fases esenciales. Cada una de ellas debe ser estudiada cuidadosamente para controlar y solucionar una crisis: (Barton, 1993, p. 175 - 187)

Fase uno: recopilación de información

En esta etapa, la recopilación de datos e información relevante es primordial. Antes de construir un manual de crisis, son necesarias unas cuantas sesiones para planear en conjunto un esquema que conduzca a la solución de un desastre, independientemente de su naturaleza. Es fundamental revisar la información que se usará para preparar una conferencia de prensa. Este material deberá incluir los siguientes elementos:

- Cuántos empleados tiene la compañía, Cuál es el valor de sus salarios y qué beneficios reciben y los montos de lo que ello implica a nivel regional o local.
- Cuál es el efecto multiplicador que tiene la compañía en la economía del área.
- Una lista con todas las localidades con las cuales la compañía tiene relaciones comerciales, el nombre de los ejecutivos de planta, número de empleados que allí se

desempeñan, valor de los seguros de la empresa y averiguar si es que la planta es dependiente de una subsidiaria o está fusionada a alguna entidad extranjera.

Los impuestos y demás pagos que la compañía debe realizar a la municipalidad o si es que efectúa pagos a organizaciones sin fines de lucro.

Un listado relevante con las disposiciones y normas que la compañía debe cumplir en un esquema regular, lo cual incluye inspecciones de organismos de sanidad, higiene, servicio al cliente, entre otros.

Perfil de productos fabricados o distribuidos por la compañía, el tipo de maquinaria o equipo usado, fechas de las últimas inspecciones de las agencias federales, etc.

Una reseña histórica a la compañía, incluyendo cómo la compañía realizó adquisiciones o lanzó nuevas empresas y un resumen breve sobre sus planes futuros.

Una vez que el comité de crisis ha recibido esta información, se procede a la siguiente etapa.

III. Fase dos: desarrollo de los posibles escenarios de crisis

Barton indica que una manera adecuada para determinar los escenarios de una crisis, es realizar un listado con todas las posibilidades de crisis y los problemas derivados que puede enfrentar una compañía.

El análisis y desarrollo cuidadoso de cada escenario de crisis puede ser una experiencia dinámica y extraordinaria de aprendizaje para los miembros de la organización.

Mediante debates y la exposición de argumentos, los integrantes del comité de crisis pueden incrementar el sentido de alerta que una crisis puede causar a una organización y a los profesionales y sus carreras. (Barton, 1993, p.177)

Un ejercicio interesante es el de intercambiar los roles que cada uno de los miembros suele desempeñar al interior del comité de crisis. Este cambio expone a cada individuo a desafiar sus propias habilidades en un caso que podría ser real. Los roles deben incluir y entender las motivaciones de cada carácter en el escenario elegido:

- Presidente ejecutivo de la compañía
- Presidente del grupo medioambiental
- Reportero de algún medio de comunicación
- Representante del sindicato de trabajadores de la empresa.
- Vocero de la compañía ante los medios de comunicación.
- Accionista mayoritario de la compañía.
- Algún manifestante con carteles frente a la sede central de la compañía.

Para que el ejercicio tenga un verdadero sentido, el encargado de coordinarlo debe asegurar la participación de todos los integrantes del comité. Barton manifiesta que si se presta especial atención a las declaraciones de cada participante, es posible reflejar la cultura corporativa de la organización, cuáles son sus fortalezas y debilidades, en qué falla y en qué actúa bien.

Mientras se desarrolla el simulacro de crisis, algún asistente debe tomar notas detalladas de las reacciones, declaraciones y sugerencias de los miembros del grupo, de manera que puedan ser grabados y, posteriormente, evaluados para incorporar los aspectos relevantes al manual de manejo de crisis.

Este mismo individuo, puede ser un recurso muy valioso para el equipo de crisis, ya que no participa directamente en el desarrollo del escenario ni en el devenir de los hechos, puede entregar una perspectiva clara y objetiva en el progreso experimentado por el grupo.

Barton advierte que el tiempo y la duración son dos factores importantes a considerar. Una sesión de dos horas de desarrollo de escenario es ideal, de manera que los participantes permanezcan alertas. Algunas sugerencias pueden contribuir a operar el proceso más suavemente: (Barton, 1993, p. 178 - 179)

El vocero no debe informar a los miembros del comité con anterioridad sobre la naturaleza de la crisis que enfrentarán durante esa sesión.

El vocero debe mantener un comportamiento serio, ya que el propósito del ejercicio no es el entretenimiento del grupo, sino que el entrenamiento para enfrentar el desafío de responder a las diferentes amenazas que la compañía puede enfrentar en el futuro.

Además, el vocero deberá procurar crear caos, de manera que los miembros del equipo de crisis, tengan un sentido de urgencia y realidad del manejo de crisis.

Esta práctica deberá incluir llamadas telefónicas, memos, mensajes, visitas de clientes locales o reguladores, activistas y manifestantes en las afueras de la compañía y cualquier recurso que ayude a dramaticalizar el ejercicio lo más posible. Además se debe asegurar la interrupción de secretarías, llevando mensajes y llamadas telefónicas adicionales.

Además se deben asegurar la mayor cantidad de recursos disponibles el cuarto destinado al ejercicio antes de que el grupo se reúna.

Finalmente, este tipo de ejercicios debe llevarse a cabo en una sala especialmente acondicionada para el control de una crisis, si es que la compañía cuenta con dependencias propias.

El vocero puede solicitar la llegada de un fax en un momento predeterminado, así como también la llamada de algún reportero para darle más dinamismo al ejercicio. Los miembros del comité de crisis deben coincidir que las reacciones de sus declaraciones y las

sugerencias emitidas durante la reunión deben ser confidenciales y que ellas no sólo representan un propósito de discusión simplemente.

Estas actividades reflejan el comportamiento de la naturaleza humana, el ego, la predisposición que cada uno de los ejecutivos tiene en sus labores diarias. Frente a estas inquietudes, Barton propone una serie de sugerencias:

Ningún ejecutivo o departamento debe estar autorizado para dominar el desarrollo o sesión de desarrollo de escenario, para evitar a aquellas personas que sólo hacen esta actividad una posibilidad de surgir en la empresa.

Ningún ejecutivo o departamento debe quedar fuera de la participación en estas sesiones. Se debe propugnar la participación de todas las áreas de una empresa. Sin embargo, dada la propia naturaleza humana, existen personas más extrovertidas y otras más calladas y proclives a sentirse intimidadas por la presencia de altos ejecutivos de la compañía.

Es preciso señalar que a las personas se les está pagando por proveer una guía a una de las partes estratégicas más importantes en la toma de decisiones en la historia de una compañía. No es un momento para demostrar timidez.

Asimismo, se debiera considerar una evaluación anónima a las habilidades y competencias del líder, con posterioridad a la sesión, de manera que éste pueda revisar y perfeccionar su actuación.

Preguntas sobre presupuesto deben ser precisadas. Sin embargo, es una instancia adecuada para demostrar a los altos ejecutivos que los recursos son una herramienta necesaria en el manejo de una crisis.

III. Fase tres: Comunicando el mensaje de la organización:

Una vez que se han reunido los datos e información necesaria y se han evaluado los escenarios, los ejecutivos de relaciones públicas y asuntos públicos deben determinar al comité de crisis. Ellos deberán presentar además, un plan de acción que precise cada una de las posibles crisis consideradas por la compañía y entregarlo especialmente al departamento de comunicaciones, el cual deberá determinar los siguientes asuntos:

1. Elección del vocero de la organización en una crisis.

Este individuo debe poseer una facilidad de expresión. Si es preciso, puede recibir un entrenamiento especial para responder frente a los medios de comunicación. Es necesario discutir la posibilidad de que los voceros realicen cursos de capacitación en habilidades comunicacionales para perfeccionarse.

2. Ubicación del centro de control de crisis.

¿Es preciso designar un área permanente para tal fin y equipada con los recursos necesarios o no existe un espacio para ello? Si es que no hay disponibilidad de equipos permanentemente para este propósito, de dónde se pueden sacar los recursos necesarios?, ¿Qué tipo de equipos y maquinarias son necesarios? Arranques de teléfono también serán necesarios para instalar múltiples líneas para manejar consultas públicas.

Si bien no existe un modelo ideal de una sala para controlar crisis, lo cierto es que varios elementos que deben ser considerados. Los siguientes factores son una buena referencia para tener en mente: (Barton, 1993, pág.184)

El comité de crisis debe dar instrucciones claras a sus miembros de tener un comportamiento deferente con las personas que llaman a la compañía para conocer

detalles sobre una situación. Si se entrega información contradictoria o falsa, la credibilidad de la organización completa se puede dañar.

En caso de que se planteen preguntas o consultas más técnicas o complicadas sobre determinadas materias, es aconsejable la presencia de expertos que puedan entregar información sin complicar la situación.

Es imperativo que se tomen todas las medidas de seguridad necesarias para la conferencia de prensa. idealmente, un agente privado de seguridad o guardia de la empresa puede asegurarse de que no se traspase a otras áreas de la compañía. Un recurso muy utilizado son las tarjetas de visita, mediante las cuales es más fácil identificar a los periodistas.

Como una medida de precaución, los expertos en comunicación de crisis recomiendan remover cualquier tipo de asociación visible de la organización de la sala en que se llevará a cabo la conferencia (logos, carteles, afiches, etc.) con el fin de reducir la intensidad de asociación pública.

Los logos, signos y símbolos de la compañía no deben aparecer en el centro de control de la crisis, debido a la posible presencia de fotógrafos que buscarán alguna evidencia sobre la crisis que enfrenta la organización y que puede dañar su imagen por mucho tiempo.

No se deben ignorar materias tan básicas como una adecuada fuente de poder eléctrica. Los periodistas llegarán al lugar con todo su equipo que estará funcionando simultáneamente. en este sentido, la organización debe asegurar de que no habrá fallas, ya que esta situación sólo complicaría aún más las cosas. Un especialista eléctrico debiera evaluar todos estos factores antes de una crisis.

- Idealmente, debieran haber varios arranques para conectar aparatos telefónicos y máquinas de fax, así como también máquinas fotocopadoras. Al menos, debieran existir unas seis líneas disponibles. Asimismo, es aconsejable contratar líneas 800, para que los clientes, consumidores y la comunidad en general, tengan la posibilidad de contactar a los encargados de responder las consultas, sin cargo para ellos.
- También es recomendable mantener en stock una docena de aparatos telefónicos y unas seis máquinas de fax, listas para ser usadas por los reguladores y reporteros. Asimismo, será preciso mantener un stock de papel de fax y *Kits* de prensa con información, nombres, números telefónicos, fotografías y datos relevantes acerca de la organización.
- Además, serán necesarias sillas y mesas frente al vocero de la compañía, de forma tal que los periodistas puedan elaborar sus notas de prensa, mientras atienden a las declaraciones de los representantes de la compañía.
- Como una parte importante de la conferencia de prensa, debiera incluirse el recurso del video. Una persona de la empresa encargada de grabar las declaraciones de el o los voceros es muy útil, para saber exactamente lo que se dijo y se omitió y evitar futuros problemas a la compañía. Junto con lo anterior, una pequeña presentación -cinco o diez minutos- sobre las operaciones y productos de la compañía, otorga a la sesión un tono de profesionalismo.
- Un detalle pequeño, pero importante para mantener el interés de los medios de comunicación y otros individuos presentes en el centro de control de crisis, es la mantención de refrigerios y pequeños sándwichs o galletas al final de la conferencia. Este gesto es apreciado por los periodistas y demás personas presentes en la sala.

3. Introducción de nuevo material de comunicación.

Es esencial que los especialistas de comunicación informen al comité de crisis sobre el nuevo material de comunicación que debe usarse durante una crisis. Esta información puede estar referida a cualquier ámbito de importancia que no sea secreto.

4. Información oportuna de crisis.

Los especialistas en comunicación deben señalar al comité qué aspectos de los escenarios cubrirán los medios considerados por el comité de crisis, comúnmente. Se debe explicar cómo se manejará a los periodistas y qué recursos se utilizarán para una posterior evaluación por el grupo y sus abogados.

Asimismo, es aconsejable llevar a cabo crisis simuladas, que involucren un cierto grado de sorpresa. Estos ejercicios deben contemplar distintos escenarios para poner a prueba a una organización. Esto obligará al comité de crisis a hacer declaraciones claras, preparará para tolerar desacuerdos e identificar en cada etapa lo que saben y lo que desconocen; lo que se debe posponer o suspender.

A juicio de los autores, Mitroff, Pearson y Harrington (1996), cada organización debería realizar y ejercitar auditorías de crisis y llevar a cabo simulacros de crisis antes de experimentarlas, al menos una vez al año. Lo mismo debería realizarse después que una crisis ha tenido lugar.

La función principal de estas actividades es generar un aprendizaje a partir de los errores -si es que los hay- que pueden ser detectados en la respuesta de una organización. Son invaluable a la hora de identificar las fortalezas y debilidades de una preparación para las crisis.

Algunas organizaciones realizan actividades de capacitación a los ejecutivos, gerentes y administradores para enfrentar a los medios de comunicación durante el desarrollo del conflicto. También establecen contactos con laboratorios de investigación y desarrollo y ponen a prueba sus productos, antes de que suceda cualquier tipo de accidente, de manera de poder determinar las causas de una crisis y establecer un manejo adecuado de ella.

Junto con lo anterior desarrollan actividades y estrategias proactivas a largo plazo a fin de formar, actualizar y simular una respuesta de emergencia y desarrollar las capacidades de operaciones críticas. Incorporan, además, métodos de prueba, procedimientos operacionales de respuesta, los requerimientos técnicos del informe de manejo e integración de los estándares humanos y de sanidad requeridos.

Asimismo, las organizaciones incluyen en sus manuales de manejo de crisis protocolos para alertar a la comunidades que las rodean. Contactan diversos organismos de salud locales y regionales y aseguran la disponibilidad de recursos adecuados de salud y seguridad, además de equipamiento comunicacional.

Estas organizaciones también realizan regularmente mediciones del clima y la cultura organizacional para descubrir y desarrollar estrategias para el manejo de crisis al interior de la compañía.

Asimismo, establecen un sistema de premios por el manejo de crisis en general y la detección oportuna de señales de advertencia, en particular. Es decir, premian el comportamiento que buscan reforzar, conectando esa recompensa y reconocimiento directamente a la preparación frente a la detección de señales de advertencia.

Igualmente, se aseguran de que la estructura organizacional sea lo suficientemente flexible como para lograr en el menor tiempo posible llegar al comportamiento requerido durante una crisis. (Mitroff, Pearson y Harrington, 1996)

Las organizaciones que se preparan para enfrentar crisis practican simulacros y llevan a cabo ejercicios de entrenamiento para tantear sus planes y procedimientos. Barton asegura que la unión de mentes hace más fácil el proceso de formular un plan de manejo de crisis. Por lo mismo, el autor señala que una semana después de realizado el ejercicio, el comité de crisis se debe reunir, previa preparación de los miembros y previa revisión del contenido de la sesión pasada. Esta reunión consiste en un debate sobre las ramificaciones de una crisis. El vocero o líder es el encargado de conducir al grupo a una evaluación seria acerca del período post crisis, teniendo en cuenta los siguientes factores: (Barton, 1993)

¿La respuesta inmediata frente a la crisis fue efectiva o las reacciones se enfocaron en problemas irrelevantes y preguntas?

¿Qué recursos de la compañía se usaron efectivamente y qué áreas de la compañía o ejecutivos no fueron aprovechados adecuadamente?

En una escala del uno al seis, ¿Cómo se pueden calificar las distintas respuestas recibidas durante la crisis?

¿Quién resultó ser el mejor ejecutivo del grupo durante el desarrollo de los escenarios y por qué?, ¿sería esta persona la adecuada para encabezar el comité de manejo de crisis en un desastre real? Si es que esta persona accede, ¿qué herramientas y recursos necesitará para desempeñar su labor en el futuro?

¿En qué aspecto triunfó la organización? ¿En qué falló? ¿Qué situación no logró ser anticipada?

Señalar claramente la cadena de mando durante una crisis.

Cada individuo debe tener un claro conocimiento de sus funciones y responsabilidades en estas situaciones. Esta cadena de mando debe ser distribuida al personal de todos los departamentos de la organización para evitar que los individuos que no han recibido un entrenamiento y tienen poca exposición, no dejen perjudicar la imagen de la organización, sin saberlo.

Plan de comunicación orientado a los empleados de la organización.

Si los empleados se enteran de la crisis de la organización a través de los medios de comunicación, el comité de altos ejecutivos perderá credibilidad. A pesar de los años de trabajo en pro del establecimiento de confianza, una falta de comunicación puede llevar a cuestionar la sinceridad de aquellos encargados de controlar la crisis.

No ignorar el rol de los clientes.

Incluso antes de que se haya implementado el plan o manual de manejo de crisis, los encargados del área de comunicación de la organización deben trabajar en conjunto con el comité de crisis para determinar cómo la compañía mantendrá a sus clientes alertas durante el desarrollo del evento.

La tecnología no puede quedar fuera. Es imperioso incluirla tanto en el procedimiento para enfrentar una crisis, como en el manejo de la misma.

Pasos de acción

El manual de crisis debe incluir, asimismo, una serie de preguntas que guíen a los miembros del comité en la preparación de un plan para responder a una crisis particular.

Consideraciones Financieras y legales

El manual de manejo de crisis debiera incluir también una serie de opciones a seguir en el caso de un potencial daño a la viabilidad y posesiones de la compañía. Entre los factores que deben ser discutidos están:

- La forma de interrumpir el comercio de stock temporalmente, si es necesario.
- La manera de adquirir grandes volúmenes de stock en el caso de una venta masiva por parte de los inversionistas.
- ¿Cómo recepcionar a las variadas audiencias, teniendo en cuenta sus diversas necesidades de información?
- ¿Cómo comunicarse con ejecutivos jubilados u otros inversionistas institucionales con intereses en la compañía?
- ¿Cómo comunicarse con empresas que recomiendan inversiones rápidas y efectivas.?
- ¿Cómo llegar a los consumidores: a través de anuncios correo, conferencia de prensa, etc.?
- ¿Cómo llegar a los trabajadores de la organización, cuyo empleo y salario depende del buen manejo de la crisis?

La sección destinada a las consideraciones financieras y legales requiere de una cuidadosa revisión y aprobación del consejo legal de la compañía y compañía de seguro comprometida. Empresas que han tomado la precaución de prever, anticipar y planear una estrategia frente a posibles crisis, indican que la determinación y precisión del riesgo ha contribuido a minimizar los costos en los seguros de los negocios.

Capítulo Quinto:

Los elementos del manual de crisis

El comité de crisis

Uno de los pasos que contempla el manual de crisis consiste en formar y entrenar a un grupo de personas que será conocido como el comité de manejo de crisis. Cada miembro del comité de crisis debe ser reclutado por sus habilidades para examinar la información de una manera precisa y basada en los roles propios dentro de la organización.

El rol más importante de este grupo de individuos es facilitar y asegurar que todos los miembros del equipo tengan acceso a la información que se encuentra disponible y que no existe un punto de vista dominante. Asimismo, este equipo de personas sirve de eslabón entre los encargados de elaborar políticas de acción y los públicos clave, dentro y fuera de la organización. Es importante que, al interior de este comité exista una persona designada para revisar toda la información entrante y saliente. Además, el comité debe tener un enlace con personas que conozcan en profundidad la historia de la organización, sus políticas, procedimientos, prácticas y acciones.

A juicio de muchos expertos, el equipo ideal debe ser pequeño y dinámico, que no supere los 10 individuos, para evitar discusiones durante el manejo de una crisis, prevenir la frustración y las preocupaciones de los ejecutivos clave y que, además, tengan la capacidad de enfocarse hacia una agenda manejable.

El comité de crisis debe incluir a un abogado, un gerente de relaciones con los medios, algunos expertos técnicos de los diversos departamentos de una compañía, un vicepresidente para finanzas, el gerente de telecomunicaciones y un experto en la aplicación de regulaciones. El director de la empresa es el que dirige al grupo. El rol que juega cada uno de estos individuos es fundamental.

Abogado

Durante una crisis, el conocimiento de las leyes es esencial, ya sea que trabaje para una empresa o sea un consultor de ella, el abogado puede ser útil cuando se revisa el plan de crisis que se trata.

Asimismo, puede contribuir a la administración a considerar cómo deben llevarse a cabo las declaraciones, para evitar futuras complicaciones a la organización.

Coordinador de relaciones públicas

Este individuo posee algún grado de entrenamiento en el manejo de relaciones con la prensa, de manera que entiende las necesidades de los periodistas que cubren situaciones de emergencia o crisis de cualquier tipo.

En el desarrollo de un manual de manejo de crisis, el coordinador de relaciones públicas deberá coordinar los ensayos para los ejecutivos encargados de hablar frente al público, reguladores y los medios de comunicación.

Técnicos expertos en distintas áreas operacionales

Cada organización debe integrar en su equipo de crisis a individuos con amplios conocimientos técnicos y cuya habilidad contribuya a una buena actuación durante una crisis. Estos expertos pueden ser entrenados para recibir consultas de tipo técnicas, de manera de entregar una información más precisa a los periodistas y demás miembros de una comunidad.

Gerente de Finanzas

A pesar de que el factor humano es el más importante durante una crisis, lo cierto es que una mala gestión también puede provocar serios estragos fiscales a una compañía. Es por esta razón que un gerente financiero debiera estar preparado en el evento de una crisis.

En este sentido, un individuo con conocimiento de las obligaciones, deudas, seguros comprometidos y la naturaleza de las pólizas, es fundamental a la hora de desarrollar una lista con potenciales fuentes de créditos a los que la compañía pueda acceder rápidamente, en caso de ser necesario un aporte extra de capital.

Gerente de Comunicaciones

Líneas telefónicas extras, múltiples máquinas de fax, sistemas de correo electrónico y otro tipo de moderna tecnología es esencial para la supervivencia de una organización durante una catástrofe.

Un experto en telecomunicaciones puede ayudar a una compañía a decidir el trazado de un centro de crisis y qué tipo de tecnología de comunicación, incluyendo procesadores de texto y máquinas copiadoras, deben estar disponibles en esa sala.

En conjunto con un consultor de seguridad, el gerente de comunicaciones puede ayudar a la compañía a prevenir un acceso no autorizado a información delicada.

Experto en Asuntos Públicos

Debido a que una organización cuenta con diferentes organismos reguladores a nivel gubernamental, regional o nacional, un individuo experto en Asuntos Públicos puede brindar gran ayuda dentro de un comité de crisis.

Presidente ejecutivo o un representante

Este individuo debe tener un rol activo en el comité de manejo de crisis, ya que conoce los diferentes roles de los empleados, distribuidores, clientes, vendedores y los asuntos públicos. Sabe, asimismo, exactamente lo que se puede y no se debe hacer cuando se desencadena un desastre.

Además, este experto debe precisar ubicación y geografía, en el caso de que un desastre natural -terremoto o inundación- ocurra, puede determinar dónde pueden ser

interrumpidas las operaciones de manera que las funciones básicas puedan continuar.

Una vez que el comité de crisis ha sido constituido, el siguiente paso consiste en establecer quién estará a cargo de la planta y el departamento de operaciones en caso de que desencadene una crisis, de tal manera que no exista duda acerca de quién tomará las decisiones. Luego, se deberá incluir una lista con el reemplazante en un orden apropiado y, finalmente, un listado con el resto del equipo.

Cuando ocurre una crisis, el líder del grupo debe nombrar a una persona responsable y asignar las actividades a desarrollar y en qué momento se llevará a cabo cada acción. Asimismo, debe asignar grupos de trabajo durante una crisis para coordinar las reacciones en las distintas áreas de una organización. Esta labor es especialmente importante en el caso de tratarse de una firma multinacional que, en el evento de una crisis, recibirá frecuentemente llamadas desde distintas partes del mundo de grupos interesados en la organización de día o de noche, dependiendo de la región que se trate.

Debido al carácter de confidencial del documento, es conveniente que los miembros del comité entreguen un listado con sus números telefónicos y domicilios particulares para su inclusión en el manual de crisis. Algunas organizaciones denominan este documento como *La hoja de contacto con el Comité de Crisis*. (Barton, 1993)

Los públicos de una organización

Una vez que los objetivos, roles, metas y recursos de la organización han sido identificados y las debilidades y fortalezas han sido reconocidas y se han tomado las acciones necesarias al respecto, es hora de definir al público objetivo de una entidad.

Si el público objetivo de una organización no está identificado, ni el mejor mensaje ni el sistema de difusión más apropiado serán suficientes para asegurar una comunicación adecuada. Existen distintos tipos de públicos en torno a una empresa y, por lo mismo, es necesario definir cada uno de ellos, con el propósito de que la comunicación por parte de la empresa no esté mal dirigida. (Rendon, 1997)

En su acepción más general, el concepto de público implica "un conjunto de individuos unidos entre sí temporal o permanentemente, en función de un interés común". (Muriel y Rota, 1980, p.49)

Sin embargo, para efectos del tema que nos ocupa, "se constituyen en público de la institución todos aquellos individuos o sistemas sociales que están vinculados en mayor o menor grado a la institución dado que la afectan, son afectados por ella, o esta afectación es recíproca, en función del logro de los objetivos de ambos". (Muriel y Rota, 1980, p.50)

En el contexto de la planificación de un manual de crisis, es necesario llevar un registro de todos los públicos existentes, tomando en cuenta el grado de relación de cada uno de ellos con la organización.

En la eventualidad de una crisis, los ejecutivos deben estar en conocimiento de su existencia o público objetivo. Esta información es esencial en el proceso de retorno a la normalidad de la organización. Por lo mismo, el administrador enfrenta el desafío de identificar cuál es su público objetivo antes de que una crisis tenga lugar.

Los distintos segmentos de público varían según el tamaño y la complejidad de una organización. Barton entrega una guía para determinar a los distintos tipos de público que conforman a una organización: (Barton, 1993, p.123)

¿Dónde están ubicadas las audiencias?

¿Es posible contactarlos mediante una convocatoria a reunión en el auditorio de la compañía o hará uso de los medios de comunicación?, ¿El correo o un telegrama serán suficientes?

¿Una conferencia de prensa alcanzará a todas las audiencias o pasará por alto a aquellas personas que poseen un interés específico en esta crisis?

¿Es capaz de comunicarse con su público específico en un día o requiere de varios días para contactar a todos?

¿Posee información precisa y correcta de los nombres y direcciones de los individuos que son importantes para implementar ese plan?

¿Puede usted elaborar un juicio acerca de la composición demográfica de su audiencia específica? Por ejemplo, para llegar a las distintas personas, deberá ocupar un lenguaje fácil, entendible tanto por aquellos que no tienen grandes estudios, como por aquellos que poseen un grado universitario. (Barton, 1993, p. 123 – 124)

Selección de los públicos clave

Una vez que el comité de crisis ha establecido un inventario con los problemas esenciales que una empresa puede enfrentar y ha determinado formas iniciales de responder a aquellas situaciones, es tiempo de seleccionar los públicos objetivos de la organización.

Dougherty entrega una técnica para lograr establecer cuáles son los públicos clave de una compañía. El método consiste en que el comité de manejo de crisis se reúne para discutir y establecer un listado con los públicos clave de la organización. (Dougherty, 1992, p. 14 - 16)

Para lograr ese propósito, es importante pensar más allá de los grupos comunes e identificar aquel conjunto de personas que puede resultar indirectamente afectado en caso de que una crisis ocurra.

Con el fin de facilitar la labor, el comité de crisis puede preparar la lista de los públicos clave de la organización de acuerdo con las características que ésta tenga: tamaño (grande o pequeña), estructura (nacional o transnacional), objetivo (con o sin fines de lucro), etc.

Un listado tipo con los públicos de una organización:

- Miembros del directorio
- Líderes cívicos y comunitarios
- Clientes
- Vecinos al área de negocios
- Socios comerciales
- Agencias de gobierno
- Agencias regulatorias
- Vendedores
- Certos competidores
- Familiares
- Analistas
- Grupos legales

- Medios de Comunicación
- Subsidiarias
- Empleados
- Ejecutivos de planta
- Oficiales del sindicato
- Retirados y pensionados
- Personal de ventas y marketing

Dougherty indica que tal vez no sea necesario comunicar a cada uno de estos públicos en cada crisis que enfrente una organización, pero al menos, la lista permitirá a la organización escoger a aquellos públicos objetivos en un incidente determinado.

Una manera alternativa para ordenar a los públicos en orden de prioridad constituye la división por categorías de mayor a menor importancia. Esta técnica puede acelerar la concentración sobre los públicos más importantes.

Existen distintos criterios para clasificar a los públicos de una organización. Devon Dougherty distingue cuatro tipos de público. Cada uno de ellos tiene una relación más o menos cercana o lejana a la empresa: (Dougherty, 1992, p.15-16)

1. Público de decisión

Esta categoría tiene una relación de poder y control sobre los recursos de una organización. En este listado se incluyen los miembros del directorio, líderes civiles o funcionarios, agencias de gobierno, accionistas de la empresa, etc.

2. Públicos funcionales o internos

En esta categoría se encuentran los empleados, miembros del sindicato y los clientes. Ellos proveen una labor y utilizan los bienes o servicios de la organización.

3. Públicos normativos

El grupo de personas atado a una organización por los valores compartidos o problemas similares, pertenecen a esta categoría. En ella se incluyen organizaciones profesionales, grupos políticos y organizaciones de intercambio.

4. Públicos Difusos

Este tipo de público está indirectamente ligado a la organización. Los medios de comunicación y miembros de la comunidad se encuentran en esta clasificación.

Dougherty indica que es fundamental identificar los públicos clave a los que se les debe comunicar durante una crisis. Esta tarea facilita la elaboración del mensaje adecuado para cada público objetivo.

Asimismo, recomienda elaborar una lista de los canales de comunicación disponibles. El medio de difusión de la comunicación difiere de un público a otro. Por ejemplo, el presidente de la compañía y los miembros del directorio preferirán enterarse de noticias a través de una visita personal y no mediante un aviso en el diario.

Los canales de comunicación para cada tipo de público

De acuerdo con lo anterior, el listado de canales de comunicación que pueden ser utilizados en conjunto o por separado para llegar a cada uno de los públicos objetivos son los siguientes: (Dougherty, 1992, p.15 - 16)

Para comunicarse con los medios de comunicación

- Conferencias de Prensa
- Comunicados de Prensa
- Entrevistas

Para comunicarse con los accionistas

- Teleconferencias
- Llamadas telefónicas
- Visitas personales

Para comunicarse con el público interno

- Memos internos
- Boletines institucionales
- Fax
- Correo electrónico

Para comunicarse con la comunidad

- Avisos publicitarios
- Videoconferencias

Generalmente, toda esta labor comunicativa dentro de una organización recae sobre el departamento de Relaciones Públicas. Esta área es la encargada de enviar comunicados de prensa a los medios de comunicación y publicar avisos publicitarios, entre otras cosas.

En este sentido, Dougherty manifiesta que es de suma importancia dejar muy claramente las responsabilidades de cada individuo dentro de la empresa y cuál es la mejor manera de llegar a ellos.

Demás está decir que los trabajadores de una organización y sus familiares también forman parte de la entidad y necesitan recibir los mensajes que la organización entrega. Entre los empleados se cuentan los miembros de la planta, representantes del sindicato y los ejecutivos de venta. La importancia de este segmento de público radica en que pueden ser un recurso fundamental en el esfuerzo comunicativo si se les incluye en el manual de manejo y comunicación de crisis. (Dougherty, 1992)

El mensaje

El desarrollo del mensaje es fundamental cuando una empresa desea comunicar una situación de crisis. Sin embargo, John Rendon indica que "aunque se tenga el mensaje correcto y el mejor sistema de difusión, si el público objetivo no está identificado, la comunicación será incompleta o estará mal dirigida". (Rendon, 1997)

"La efectividad del impacto de los mensajes depende de que el diseño de éstos (procesamiento) se realice de acuerdo con las características de los sistemas receptores (públicos - clientelas que los van a recibir. Cada receptor o subsistema de receptores presenta características distintas y diversos grados de complejidad, cuestión que debe ser considerada en las etapas o funciones del procesamiento y de la información". (Gilda y Rota, 1991, p. 50)

Al conocer a cada uno de los públicos que la componen, una organización debe dedicarse a la tarea de elaborar el mensaje adecuado para cada uno de ellos.

El proceso de comunicación de la crisis debe ser claro, honesto y abierto. Se trata de entregar la mayor cantidad de datos disponibles a quienes lo requieran. Si no es posible entregar una versión completa de los hechos, entonces se debe explicar que se continuará investigando para entregar una declaración oficial a la brevedad posible.

Una comunicación oportuna, clara y honesta genera mayor credibilidad y aumenta la confianza del público que rodea a la organización. Asimismo, es positivo dejar un número de teléfono disponible para quienes quieran conocer más en profundidad los detalles de la crisis. (Dougherty, 1992, p. 58)

La elaboración de un mensaje adecuado requiere de una reflexión acerca de las características de los públicos destinatarios de la información y las particularidades de la crisis. Existen algunas etapas para lograr la comunicación final.

Desarrollo del mensaje

Existen varios factores importantes a considerar cuando una organización ha sido golpeada por una crisis. El mensaje, mensajero y flujo del mensaje son los principales. Una vez identificada la audiencia a la que la organización necesita comunicar, es vital definir y desarrollar los mensajes que se desean entregar.

El mensajero o vocero de la organización es el encargado de entregar el mensaje o información oficial y debe estar entrenado para responder a las preguntas que se le hagan sin perder el control de la situación o la compostura.

Se debe controlar el flujo de la información. El vocero debe ser la fuente del flujo de la información, previamente revisada por el dueño o gerente de la compañía. Durante la crisis, los medios de comunicación intensifican su accionar; por tanto, es preciso evitar que otra persona se transforme en fuente de los hechos, atrayendo consigo graves consecuencias. (Rendon, 1996)

III. Definición del mensaje correcto

En cada instancia de un evento negativo, existen oportunidades para dar a conocer mensajes positivos para la compañía. Esto no significa evitar contestar preguntas. Por el contrario, es preciso atender a las preguntas que se reciban, comprenderlas y contestarlas, enviando el mensaje adecuado. Esto es lo que se conoce como activo en oposición a ser pasivo.

La comunicación de un mensaje debe ser clara y efectiva. Dougherty ilustra un ejemplo de esto, en una situación generada durante la guerra de Medio Oriente, en 1991. En aquella ocasión, el primer ministro inglés, John Major encabezó numerosas conferencias de prensa.

La importancia de ello radica en la habilidad de manejar dichas conferencias: cada vez que se le hacía una pregunta, el primer ministro inglés asentía y reconocía la pregunta, daba una respuesta y, además, incluía un claro mensaje de preocupación.

"Algunos de los mensajes que se establecieron claramente fueron: oportunidades para Saddam Hussein de haber evitado el conflicto; comunicaciones regulares establecidas con el gobierno de los estados Unidos; la precipitación de la guerra debido a la falta de diálogo, y que nadie quería la guerra, pero Iraq condujo a todos a ella". (Dougherty, 1992, p. 199-200)

Al crear un plan o manual de comunicación de crisis, el propósito principal es que los ejecutivos de una compañía, en conjunto con el comité de crisis examinen el negocio de la empresa, determinando aquellos mensajes que desean dar a conocer durante una crisis.

Definición del mensaje correcto

En cada instancia de un evento negativo, existen oportunidades para dar a conocer mensajes positivos para la compañía. Esto no significa evitar contestar preguntas. Por el contrario, es preciso atender a las preguntas que se reciban, comprenderlas y contestarlas, enviando el mensaje adecuado. Esto es lo que se conoce como activo en oposición a ser pasivo.

La comunicación de un mensaje debe ser clara y efectiva. Dougherty ilustra un ejemplo de esto, en una situación generada durante la guerra de Medio Oriente, en 1991. En esta ocasión, el primer ministro inglés, John Major encabezó numerosas conferencias de prensa.

La importancia de ello radica en la habilidad de manejar dichas conferencias: cada vez que se le hacía una pregunta, el primer ministro inglés asentía y reconocía la pregunta, daba una respuesta y, además, incluía un claro mensaje de preocupación.

"Algunos de los mensajes que se establecieron claramente fueron: oportunidades para Saddam Hussein de haber evitado el conflicto; comunicaciones regulares establecidas con el gobierno de los estados Unidos; la precipitación de la guerra debido a la falta de liderazgo y que nadie quería la guerra, pero Iraq condujo a todos a ella". (Dougherty, 1992, p. 104-105)

Al crear un plan o manual de comunicación de crisis, el propósito principal es que los ejecutivos de una compañía, en conjunto con el comité de crisis examinen el negocio de la empresa, determinando aquellos mensajes que desean dar a conocer durante una crisis.

III. Técnicas para una preparación adecuada del mensaje

Para conseguir un objetivo determinado o lograr éxito en alguna gestión, es fundamental la preparación. Con la elaboración del mensaje sucede lo mismo. No basta comunicar lo que está sucediendo al interior de la organización.

Además, es preciso reunir los elementos necesarios para emitir un mensaje claro, definido y eficiente, tomando en cuenta una serie de aspectos. Entre ellos, el reconocimiento de la forma en que el bien o servicio de una organización ha beneficiado a los clientes.

Devon Dougherty hace un análisis de algunos elementos de vital importancia en la gestión de la empresa: (Dougherty, 1992, pág. 20-21)

- ¿En qué forma ha apoyado la organización a la comunidad en la cual opera?, ¿En qué medida han beneficiado los servicios de la organización a la clientela?, ¿Cuál es el récord de seguridad del servicio de la empresa?
- ¿El producto de la compañía ha beneficiado a los consumidores?, ¿Cuál es el récord de seguridad del producto de la firma?
- ¿Cuál es la cantidad de productos que han sido vendidos durante el año?
- ¿En qué forma ha ayudado la organización a los empleados que ha contratado?
- ¿Cuántos empleados tiene la organización?, ¿Han aumentado a lo largo de los años?
- ¿Qué contribuciones ha hecho la organización a la comunidad, en cuanto a investigaciones de campo y actividades culturales, cívicas y sociales?
- ¿Qué tipo de avances tecnológicos, de investigación e innovación ha llevado a cabo la organización?
- ¿Qué tipo de éxitos ha experimentado la alta gerencia o los ejecutivos top?
- ¿Cuál es el estatus que posee la organización en el rubro?

• ¿Cómo ha manejado la empresa crisis previas?

• ¿Qué se ha hecho para prevenir que una crisis ocurra? Verificar si se han implementado cambios en el área de seguridad, control de calidad, entrenamiento de trabajadores, etc.

Si la organización ha estado envuelta en una crisis o bien ha ayudado a otra compañía a salir de un evento devastador, es preciso tomar nota de cómo manejaron la situación los empleados, cómo se llevó a cabo la ayuda a las víctimas, cómo aseguraron el bienestar y establecieron vías de solución positiva de la crisis.

Un aspecto fundamental es preparar un listado de palabras específicas pertenecientes a la jerga de la industria y hacer traducciones a cada idioma para poder comunicarse con un idioma común en caso de experimentar una crisis. De esta manera se estará evitando la transmisión de palabras desconocidas o confusas.

Es preciso determinar en qué manera la organización ha investigado y manejado las quejas y reclamos de consumidores y clientes. Asimismo, averiguar si se han violado protocolos o medidas de seguridad y verificar si se ha corregido el problema.

Es preciso revisar los diferentes caminos en que la organización puede ser percibida como *buen ciudadano*, líder en la industria o rubro, como proveedor de empleos y desarrollo de mensajes acerca de estos temas, de manera que puedan ser emitidos durante crisis.

Como norma, todo mensaje debe considerar los siguientes puntos a la hora de comunicarse durante una crisis:

• Revisión de los mensajes para asegurar que están claros, consistentes y poseen información relevante acerca de lo que los trabajadores necesitan saber.

• Ayudar a los trabajadores comunicando en forma franca y regularmente.

- Evitar revelar puntos de vista personales, predicciones y especulaciones para no agrandar el problema.

Al elaborar cualquier mensaje, ya sea a los demás ejecutivos de una compañía o a periodistas, Laurence Barton señala que es primordial tener en consideración una serie de elementos que deben estar contenidos en el mensaje final. El tipo de crisis que enfrenta una organización determina las características particulares del mensaje: (Barton, 1993, pág. 125)

- **Tono de la voz:** conciliador, preocupado, enojado o una mezcla de todos ellos.
- **Contenido:** comunicación de los hechos, opiniones, especulaciones o mezcla de todos.
- **Receptor:** cuánto sabe un receptor sobre la organización, su staff ejecutivo, el problema que enfrenta, su habilidad para solucionar la crisis y acerca de la sinceridad y aptitudes.

Este tipo de variables varía en cada situación negativa y según las características de una organización, por lo tanto, los mensajes deben ser cuidadosamente planeados para alcanzar la meta propuesta.

III. Los elementos del mensaje

• Método de difusión del mensaje

La forma de difusión del mensaje es un elemento esencial. Toda organización debe mantener un listado actualizado con los públicos objetivos -interna y externa- de manera de entregar informes precisos y oportunos en el caso de presentarse una crisis.

La Fuente

La fuente de la información es un factor fundamental para asegurar que los datos entregados sean fidedignos. El encargado de comunicar o vocero debe contar idealmente, con un alto grado de credibilidad por parte del público objetivo, amplias habilidades comunicacionales y, además, una vasta experiencia y sentido de la responsabilidad.

Asimismo, la organización debe establecer un sistema para proveer mayor información, en caso de ser necesario. Para desarrollar una estrategia comunicacional efectiva, las características del mensaje deben estar relacionadas con el grado de complejidad de la crisis.

La retroalimentación

Este factor contribuye a establecer la efectividad de la comunicación y o mensaje de una organización para con sus públicos objetivos. Es una herramienta útil para comprobar después de una crisis- la efectividad de respuesta de la compañía frente a la crisis, si fueron enviados los mensajes correctos, etc.

También contribuye a precisar los mensajes puntuales para alcanzar a determinados públicos.

Los medios de comunicación

Uno de los elementos que se deben resaltar es la necesidad de crear lazos con los periodistas, ser cortés con ellos, prudente en las declaraciones y amistoso. Tomar la iniciativa para informar y evitar que los medios de comunicación lleguen sólo en los momentos críticos es una buena estrategia. Los periodistas constituyen un recurso importante de comunicación.

El carácter imprevisto de un hecho despierta curiosidad y capta la atención del público. En el caso de noticias complejas, que van más allá de un accidente, el público necesita orientación sobre su relevancia. "La noticia es el imán del periodismo, la motivación básica que mueve a los medios de comunicación. La fascinación por la noticia es una desviación reporteril. Todos buscamos la novedad". (Sohr, 1998, p. 83)

2. Guía para relacionarse con la prensa

Antes de entrar en contacto con los periodistas, es fundamental seguir una serie de medidas para lograr una comunicación efectiva:

- Preparar un borrador de prensa con los hechos primordiales y obtener la aprobación del superior jerárquico en la zona.
- Escoger en el lugar afectado un recinto, lo más aislado posible, para recibir y atender a los periodistas.
- Conseguir teléfonos u otras facilidades para los periodistas.
- Mantener, si es posible, café y refrescos para la prensa.
- Emitir informes parciales de los progresos que se están logrando en caso de una emergencia en desarrollo.
- Si los periodistas desean acercarse al foco de los incidentes, aplicar todas las medidas de seguridad vigentes y, en caso de que ello sea imposible, explicar claramente las razones de la negativa.

Para eso hay que elaborar comunicados constantemente y enviarlos, aunque no sean publicados, eso contribuirá a mantener una relación abierta y estable con los medios. No hay que olvidar que los periodistas serán quienes hundan o saquen a flote a la empresa después de una crisis.

Estos elementos forman parte del consejo que se le puede dar a cualquier empresa para prevenir situaciones indeseables. Sin embargo, dependerá de las características de la organización para saber cómo darles forma y aplicarlos.

Es preciso destacar la utopía de crear un manual general de resolución de crisis aplicable a cualquier organización. Hay pasos comunes y básicos que posee cualquier plan de manejo de crisis; sin embargo, cada uno de ellos debe adaptarse a la realidad de la empresa a la cual será aplicado.

El trabajo en conjunto con los medios de comunicación es un proceso lento, que debe comenzar con mucho tiempo y preparación. Lo primero es contactar a los medios y realizar un listado lo suficientemente completo como para alcanzar a toda la audiencia que requiera. Se debe incluir, además, nombres y números telefónicos (oficina, particular, fax, pager y celulares) de los medios, los editores y/o directores y los periodistas.

Una vez recopilada toda esta información, es recomendable redactar un comunicado estándar con espacios en blanco para ser llenados en el momento que se requiera.

Deberá haber dos tipos de comunicados. Uno de ellos para informar a la audiencia externa de lo acontecido, explicando los detalles más relevantes y las gestiones realizadas por la compañía para solucionar el problema.

El segundo, puede ser un párrafo breve para la audiencia interna (empleados, economistas, clientes). También es aconsejable redactar ejemplos comerciales, anuncios de servicio público, comunicados de prensa, editoriales, etc.

Dependiendo de las políticas y procedimientos de la organización, se recomienda elaborar una completa lista de los periodistas con sus teléfonos al vocero, el jefe,

membros del departamento de relaciones públicas, etc. y darles un tiempo razonable para examinen la lista y la devuelvan con sus sugerencias.

Kit de prensa

Pero no sólo se debe mantener bien informados a los ejecutivos o miembros de una organización. También es preciso tener para los periodistas un *kit de prensa*. Se trata de un sobre impreso con la papelería institucional, en el cual hay algunos comunicados de prensa, fotografías en blanco y negro de los principales ejecutivos de la empresa y, además, incluye información esencial sobre los antecedentes y la historia de la compañía. Ocasionalmente, también hay un listado con el número telefónico del vocero oficial o los miembros del comité de crisis. (Barton, 1993, pág. 129)

Esta es una sabia estrategia, ya que cuando se presenta una crisis, el departamento de relaciones públicas está abocado a responder llamadas telefónicas y a la organización de reuniones y conferencias de prensa. Así, con este sistema, simplemente hay que incluir un comunicado específico sobre los últimos acontecimientos relevantes de la crisis. Es una medida que ahorra trabajo y tiempo.

Con todo lo que ya se ha definido y explicado durante los capítulos anteriores, queda clara la importancia que cumplen los medios para el logro de los objetivos de las empresas. Estos pueden llevar a la ruina o al éxito a una organización. Por lo mismo, el tono y el mensaje que se les debe entregar es un factor de suma importancia para los analistas comunicacionales.

La persona indicada para representar a la organización es el vocero previamente designado para llevar a cabo esta misión. Este individuo debe cumplir con requisitos personales y habilidades comunicacionales adecuadas para representar los intereses de la empresa. (Rendon, 1997)

La dirección de una empresa debe proveer a los periodistas la misma información rápida y honesta que a los demás públicos, especialmente en tiempos difíciles.

Una vez establecidos los contactos con los medios de comunicación, es aconsejable llevar a la práctica el plan desarrollado y verificar en terreno su eficacia. En caso de presentarse una crisis real, será inminente poner en acción la estrategia diseñada.

Luego de reunir a los periodistas e informar acerca de los acontecimientos dentro de las 24 horas siguientes, es recomendable llevar a cabo las siguientes acciones:

- Realizar un tour por el área afectada con los periodistas.
- Fotografiar o grabar la conferencia o evento que se lleve a cabo.
- Disponer un escritorio para llevar a cabo presentaciones al área de negocios o a otras organizaciones.
- Asistir al gerente o presidente de la compañía con una reunión de accionistas.
- Preparar una publicación para reportar la crisis a una audiencia o preparar material dirigido a las distintas audiencias.

Idealmente, durante una situación de crisis el vocero de la compañía, debe convocar una conferencia de prensa y entregar un informe o declaración.

Hay ocasiones en que el vocero de una organización no dispone de los datos requeridos por un periodista. En este caso, lo correcto será pedir unos minutos para recopilar la información y ofrecer devolver los llamados a la prensa a la brevedad para evitar el disgusto del reportero y la posible consecuencia de un reportaje perjudicial para la empresa.

Es un paso fundamental y debe estar acotado en el manual de manejo de crisis, ya que una mala comunicación o un mal entendido entre la prensa y los miembros de una organización puede ser altamente riesgoso y perjudicial para la organización.

Sin embargo, hay que evitar caer en excesos y responder sólo a las preguntas que hacen los periodistas, sin proporcionar información adicional no solicitada por ellos, ya que gran parte de los reportajes perjudiciales son originados a partir de comentarios independientes.

Sobre el vocero recae la responsabilidad de ser preciso en su mensaje a fin de evitar que declaraciones falsas o información engañosa perjudique la reputación de la organización frente a los medios de comunicación.

Muchos profesionales de las relaciones públicas de una firma han debido lidiar con una embarazosa situación tras efectuar declaraciones apresuradas sin haber comprobado previamente la veracidad de los datos. La credibilidad de este individuo puede verse seria y permanentemente afectada (Barton, 1993).

El manual de manejo de crisis debe considerar la exclusión de comentarios *off the record*, para evitar que posteriormente algún tipo de declaración sea utilizada de algún modo para cualquier propósito. Asimismo, el manual debe detallar el stock de fotografías que pueden reproducir sin permiso durante una crisis y cuales deben ser consideradas por la organización después de la crisis.

Asimismo, el vocero deberá tener la precaución de evitar la mentiras, ya que los periodistas descubrirán la verdad por otro lado y esto traerá malas consecuencias para la credibilidad de la organización.

A pesar de que el humor es una herramienta que contribuye a aliviar tensiones, en el curso de una crisis, este recurso debe ser utilizado con precaución, ya que un buen chiste puede no ser divertido en la primera plana de un diario.

También es aconsejable evitar a toda costa la expresión *sin comentarios*, ya que ella implica que el encargado de comunicación o vocero no desea revelar información, sobre todo cuando es usado como un recurso para finalizar una serie de alegatos perjudiciales.

Barton recomienda tener a mano un listado con los llamados recibidos, ya que de esta manera se puede contactar a la prensa con mayor efectividad (ver cuadro en p. 209).

El vocero debe estar preparado para mantener un flujo bidireccional de información con los periodistas que hayan hecho investigaciones previas con agentes oficiales, competidores y terceras partes. Es una estrategia que contribuye a efectuar un acercamiento con los medios de comunicación.

En la actualidad, en el medio periodístico existe desafortunadamente una brecha entre verdad y hecho. Incluso una mentira puede transformarse en un hecho por omisión. Con el fin de evitar problemas, el mensaje debe incluir tres puntos clave: (Barton, 1996)

- Decir la verdad
- Ser consistente
- Hablar en un lenguaje simple, no complejo

Existen distintos recursos para entablar la comunicación con los periodistas. Cada uno de los elementos posee características específicas y cumple una función determinada.

El comunicado de prensa:

El comunicado de prensa es el recurso utilizado generalmente por una compañía para anunciar un hecho o noticia relevante. Sin embargo, en el caso de un evento negativo o polémico, es preciso elaborar el comunicado de prensa con mayor cautela, para evitar que los hechos sean tergiversados o, sencillamente, mal interpretados. Para evitar cualquier tipo de

expertos, Gloria Stanley, Bárbara Délano, Ernesto Eglinton y otros especialistas, coinciden al hacer recomendaciones de lo que es propio señalar y lo que no se debe decir jamás.

- El uso de frases cortas para la descripción de los hechos es fundamental.
- Es preciso limitarse exclusivamente a los hechos. Evitar entregar información sobre las causas del hecho, hasta que se haya agotado la investigación.
- No entregar datos personales sobre los trabajadores involucrados en el suceso –en caso de existir heridos, muertos, etc.- sin haber informado previamente a los familiares. En este sentido, será necesario instruir sobre este aspecto a ambulancias y hospitales.
- El vocero deberá dejar absolutamente claro, si es que el incidente ha sido superado, o si aún se está trabajando para controlar la situación.

Jamás se debe especular sobre la naturaleza del incidente, aún cuando los periodistas presionen para precisar culpables, fallas en los procesos productivos y maquinarias. Tampoco se debe culpar a nadie ni nada en particular, hasta tener una investigación completa sobre lo acaecido.

El vocero, en consecuencia, sólo debe atenerse a la información que posee y evitar entregar más datos hasta que las investigaciones concluyan. Jamás se debe hacer una estimación de los costos en caso de mediar daños o pérdidas para la organización, ya que puede traer posteriores dificultades, si es que existen seguros comprometidos.

Bárbara Délano aconseja lo que debe y no debe señalar un comunicado de prensa:

- Jamás dar el nombre de personas afectadas o involucradas hasta no haber informado con antelación a los familiares más directos.
- Instruir de esta medida a telefonistas, porteros y choferes de ambulancias.

- Dejar muy en claro si el incidente ya es un hecho superado o continúa su evolución. En este caso, es necesario dar a conocer los pasos que se están siguiendo para controlarlo.
- Jamás culpar a nadie en particular de los hechos. Esa tarea debe dejarse a las autoridades competentes (Carabineros, Bomberos, Investigaciones, etc.).
- Jamás estimar el daño, costos materiales o pérdidas económicas en que ha incurrido la empresa.
- Responder sólo lo que pregunta el periodista, a no ser que la información adicional sea positiva e importante.
- No mentir bajo ninguna circunstancia. Si los periodistas se dan cuenta será considerado una ofensa peor que la original.
- Evitar la expresión “sin comentarios”. Ella implica que el empresario tiene algo que ocultar.
- Recordar que si se tiene información y no se proporciona adecuadamente, el periodista buscará esa información a través de fuentes no oficiales.
- Asegurarse de que el periodista ha comprendido plenamente lo que se le ha dicho. Es probable que desconozca el rubro, la jerga que ahí se emplea o algunos aspectos que el empresario maneja con facilidad. Los tecnicismos sólo dificultan la comprensión a los periodistas y, más aún a los receptores finales de la información.
- Una vez dicho todo lo que se tenía que decir, no se debe agregar nada más, ni adornar con palabras. Un entrevistador que ya no sabe por dónde seguir investigando, espera que los involucrados en la crisis llenen esos silencios con nueva información.

En relación a este último punto, Ernesto Eglinton indica que los voceros no deben estar flacos entregando información innecesaria; eso dará pie para que los periodistas formulen más preguntas de las que se deben o pueden responder.

Respecto de la teoría de Bárbara Délano, Eglinton agrega que “el encargado de desarrollar todas estas estrategias debiera ser un comité creativo compuesto, principalmente, por el director de la organización en crisis, el editor de la empresa asesora y el periodista que estará a cargo del tema para definir cuáles son los instrumentos y alternativas que se pueden ofrecer para resguardar las distintas aristas del problema”.

Otra de las sugerencias que hace Eglinton es la de mantener una política de puerta abierta en el ámbito de crisis. Después de definir a una sola persona como vocero, éste deberá clarificar el problema suscitado al interior de la empresa y otorgar una información clara y precisa a los medios de comunicación.

El profesional incluye además una serie de puntos relacionados al procedimiento de una empresa durante una crisis:

- Se debe determinar a quién afecta la crisis y establecer un escenario.
- Hay que establecer un vocero que hable el mismo lenguaje que los periodistas y que sea objeto de identificación con las personas.
- Se debe tener una pauta clara de lo que se debe y no se debe informar.
- Antes de demostrar falta de conocimiento en un hecho, se debe responder que se está estudiando la situación.

Lo que se debe hacer es enfrentar la responsabilidad y hacerse presente, enfrentar la crisis y dar la cara, reunir información y antecedentes, pero a la vez no exponerse, lo que significa tener cubierta la mayor cantidad de variables.

Además, se deberá entregar un comunicado de prensa, incluyendo copias del reporte anual de la organización, biografías de los gerentes de la administración y declaraciones sobre la naturaleza y resolución de la crisis. Lo anterior va acompañado de los datos personales del vocero y números telefónicos y fax para un contacto rápido.

Durante una crisis, se utilizan distintas herramientas de relaciones públicas para controlar la tormenta. Uno de estos recursos son las conferencias de prensa, cuyo objetivo es mantener informados a los medios de comunicación con respecto de los acontecimientos que vive la organización y, también, de las decisiones tomadas por los principales ejecutivos de la compañía, que pueden tener un alto impacto en la comunidad.

El comunicado de prensa es un papel impreso de una o dos carillas de extensión, que resume los principales acontecimientos o hechos y las respuestas o reacciones que genera una organización durante una crisis.

Es una declaración definitiva de la compañía que puede ser citada por los periodistas. Sin embargo, también puede convertirse en una barrera, cuando los ejecutivos de una organización no desean enfrentar personalmente a la prensa, señalando como argumento que el comunicado señala todo lo que hay que decir. En algunas ocasiones, incluso, el comunicado de prensa puede agravar una crisis, ya que puede revelar información técnica, que no corresponde dar a conocer. (Barton, 1993, pág. 129)

En suma, el comunicado de prensa es un recurso muy utilizado por el departamento de relaciones públicas de una empresa. Sin embargo, debe ir acompañado de una declaración oficial, realizada por un vocero, de manera de proyectar una mayor estabilidad al público objetivo de la compañía.

Si no existe voluntad de los ejecutivos de entregar una comunicación clara y precisa sobre los hechos, los medios de comunicación encontrarán la forma de completar su reportaje con fuentes menos confiables, lo cual puede traer serias consecuencias a una empresa.

La conferencia de prensa

Este canal de comunicación es muy efectivo, ya que asegura que los medios de comunicación recibirán un mensaje consistente por parte de un vocero oficial, responsable de entregar los datos relevantes sobre una situación negativa. La conferencia de prensa es un instrumento útil para diseminar las reacciones de una organización frente a una crisis.

Los miembros del departamento de Relaciones Públicas son, generalmente, periodistas que conocen las necesidades de los medios de comunicación. Hoy, en un mundo donde la comunicación es global, es imperioso que aquellos individuos de la empresa encargados de comunicar los hechos, posean una preparación adecuada para asegurar una comunicación sin errores.

Sin embargo, un requisito fundamental para convocar una conferencia de prensa es que la organización posea una declaración clara, precisa y de alta relevancia para ofrecer.

Las reuniones con la prensa requieren de una preparación clave. Ellas facilitan una respuesta inmediata a gran cantidad de periodistas, lo cual puede ser un recurso acotado y costoso. Sin embargo, antes de convocar a una conferencia de prensa, es preciso tener cuidadosamente claros los siguientes factores: (Barton, 1993, pág.132)

- 1. ¿Qué se puede conseguir con la conferencia de prensa?
- 2. ¿Existe alguna alternativa mejor a la conferencia de prensa?
- 3. ¿Responder a las preguntas de la prensa contribuirá a resolver el problema o, por el contrario empeorará aún más la situación?

¿Qué responsabilidad tiene la organización hacia el público en cuanto a dar a conocer los antecedentes del incidente y sus planes para mitigar el problema?

¿Proveer una declaración previamente preparada al principio de la conferencia de prensa, contribuirá a aclarar materias complicadas?

Barton recopila a algunos expertos en comunicación de crisis que ofrecen su consejo, señalando que aquello que los medios de comunicación no logran entender o comprender, lo reproducirán negativamente en sus reportajes y lo que ven negativo, lo exagerarán con violencia. Por lo tanto, durante una crisis es fundamental entregar información clara, precisa, evitando el uso de tecnicismos y palabras complicadas.

Lo más fácil es responder con opiniones, según lo afirma Laurence Barton. Sin embargo, el vocero de la organización es -durante una crisis- la imagen de la entidad; por lo tanto, si ofrece una opinión que difiere de aquella que tiene la compañía, entonces generará una contradicción que dará lugar a falsas percepciones y, posiblemente, una pérdida de credibilidad.

El propósito de una conferencia de prensa durante un suceso negativo, es entregar un informe breve sobre los pasos que la organización contempla seguir para resolver la crisis. Asimismo, es aconsejable entregar observaciones introductorias en los *kits* de prensa al inicio de la conferencia para que los hechos sean relatados en forma precisa por parte de la organización.

Idealmente, las conferencias de prensa deben realizarse temprano en la tarde, para que los ejecutivos puedan refinar la información que poseen, para asegurar la asistencia de los periodistas y que éstos dispongan del tiempo suficiente para redactar sus artículos.

Una buena práctica es presentar a la prensa un experto -interno o externo- para que contribuya la información técnica, previamente revisada y cuidadosamente precisada, para conocer las causas de una crisis y los consiguientes pasos a seguir, con el fin de resolver la situación.

Además, junto con la declaración del ejecutivo responsable de la compañía, un especialista que trabaje para la entidad estará en condiciones de entregar un informe más detallado sobre los antecedentes de la crisis. Esta estrategia deja entrever, además, una preocupación por parte de la organización de entregar datos precisos y claros a los medios de comunicación.

Un requisito fundamental es mantener la calma, independientemente de quien sea el vocero durante la crisis. Lo principal es que demuestre tranquilidad bajo un clima de tensión y presión. Esta habilidad puede beneficiar ampliamente a una empresa. Lo anterior implica evitar dirigirse a la prensa con enojo, sentimientos de rabia o frustración. El tono adecuado es de preocupación por los hechos que acontecen. Si los periodistas perciben una actitud evasiva, contradictoria o evidentemente mala por parte de los ejecutivos de una compañía, se originará una falta de credibilidad que puede ser altamente perjudicial para la compañía.

De la misma manera, si es que alguna información entregada por el vocero ha sido erróneamente calificada por los periodistas, es preciso que el departamento de Relaciones Públicas se dirija al editor del medio en cuestión y haga saber el error en el que incurrido el reportero. Una de las funciones fundamentales del periodismo es velar por la objetividad, veracidad y balance adecuado de la información.

Una vez que la tormenta ha pasado, es preciso que los ejecutivos de la compañía se reúnan con los miembros del comité de crisis para determinar y evaluar los resultados del

El manual de manejo de crisis. Es necesario precisar qué aspectos hay que corregir, agregar o eliminar para asegurar el triunfo de la organización en una crisis futura.

Un detalle fundamental es agradecer a los empleados de la compañía, por el trabajo realizado.

La tecnología juega un papel importante en el mundo de las comunicaciones. Como respuesta a esta realidad, las organizaciones están interesadas en reforzar su imagen tras las consecuencias de una crisis. Para lograrlo, utilizan diferentes técnicas.

En muchos casos, durante una conferencia de prensa deberá estar presente el abogado o representante legal de la organización, para demostrar a los periodistas la preocupación de la empresa frente a los acontecimientos y su vulnerabilidad legal.

La producción de una nota de video de fácil distribución a la prensa puede ser de gran utilidad. El manual de manejo de crisis debiera considerar estas materias durante la elaboración de una estrategia para enfrentar crisis.

Asimismo, el manual debe establecer la necesidad de llevar a cabo una rutina de seguimiento de la evaluación sobre efectividad después de 30 días de sucedida la crisis, con el propósito de verificar qué se hizo bien y qué estuvo mal.

Finalmente el aprendizaje de lecciones es uno de los aspectos más importantes en la administración de una organización, ya que ellas proveen una experiencia invaluable en la prevención de futuros desastres.

A su vez, Dougherty plantea algunas razones para mantener y profundizar las buenas relaciones con los medios de comunicación:

La organización tiene mejores posibilidades de controlar el mensaje y corregir la desinformación o la falta de datos.

Evitar enfrentar a la prensa puede hacer parecer que la situación no está controlada y puede, incluso, generar reacciones violentas en los periodistas, lo cual es absolutamente evitable.

Los medios son una vía rápida de comunicación con los demás públicos involucrados.

Dougherty recomienda examinar la información procesada por los periodistas y verificar si requieren datos adicionales de la organización.

Como enfrentar a un periodista hostil

Independientemente de la opinión que se tenga de los periodistas, ellos hacen su trabajo de la mejor manera posible. Sin embargo, existen excepciones y algunos reporteros buscan conseguir algo más que los hechos acontecidos. ¿Qué se debe hacer si es que un periodista no se queda con la información entregada, sino que busca atacar un flanco débil? (Dougherty, 1992, pág. 65-70)

En forma calmada y educada, se debe entregar la información que se tiene disponible y prometer que cuando se disponga de material adicional, se informará oportunamente.

Apreciar la necesidad de querer tener un acercamiento diferente a los demás e intentar llevar a cabo una reunión con algún miembro de la compañía.

Si la situación se torna visiblemente tensa y el profesional mantiene una actitud agresiva, los pasos a seguir serán los siguientes:

Lo primero es entregar la información con un tono de voz tranquilo y relajado. La tensión reflejada en el rostro del vocero, la inseguridad y la inquietud entregan un mensaje no verbal. Da la impresión de que hay algo que esconder.

Si el periodista desea conocer mayores detalles, se debe agradecer la atención prestada, dejándole saber que no se posee información adicional y cualquier dato nuevo se dará a conocer oportunamente. Se debe puntualizar el interés demostrado por los corresponsales haciéndoles saber que se hará lo posible por atender sus necesidades.

Por último, al periodista que insiste en preguntar sobre información reservada, se le debe explicar que no se pueden dar a conocer este tipo de detalles, por el derecho a privacidad de los afectados.

Cuando las preguntas de los medios de comunicación involucran materias legales, el vocero debe limitarse a entregar la información que señala la declaración oficial de la organización, revisada y aprobada por el departamento o asesor legal de la organización. También es posible señalar que, debido a la política de la compañía, ese tipo de preguntas no pueden ser contestadas por un vocero apropiadamente entrenado o por un especialista.

La razón de anticipar este tipo de escenarios durante una conferencia de prensa es para evitar que las emociones o sentimientos generados por la crisis afecten la integridad de quien asume el rol de vocero de la compañía. Una situación de confrontación sería nefasta para la empresa.

Sin embargo, es fundamental no olvidar que pese a que los medios de comunicación son un tipo de público importante, no es el único. También existen otros grupos de individuos que requieren ser informados de la situación que aqueja a la organización. Los familiares de las personas que trabajan en la empresa, los accionistas, los clientes y la comunidad en que desarrolla su actividad la compañía.

Otro factor importante es enfrentar la responsabilidad. Se espera de la organización que actúe de modo responsable y responda con acciones concretas e información correcta. Como significa hablar de más.

De caer en esta situación, posiblemente se estará entregando más información de la solicitada y que incluso no esté considerada en el plan o manual de manejo y comunicación de crisis, lo cual abre un nuevo flanco de la organización que puede ser atacado. Nadie está obligado a responder preguntas que no se han preguntado. Por lo mismo, es preciso responder sólo a lo que se pregunta y, luego, dejar de hablar.

Si algún reportero intenta desviar la respuesta para conseguir un objetivo determinado, lo indicado será echar mano a algunas de las siguientes frases: (Dougherty, 1992)

"...Es una buena pregunta, pero siento que usted necesita saber..."

"...Esta es posiblemente una manera de mirar la situación, pero ante nada puede ser útil mirarla desde este punto de vista..."

"...Aprecio que hayan tratado este tema, porque existen una serie de factores importantes que es necesario comprender..."

La idea es tomar el control de la situación y dejar los límites establecidos para evitar que el periodista consiga desestabilizar al vocero. Es necesario volver a la pregunta original de los periodistas y responderla. De lo contrario, se verá dañada la relación establecida con la prensa.

Asimismo, es preciso evitar las preguntas capciosas o mal intencionadas que buscan causar reacciones violentas por parte de los miembros de una organización. Para evitarlas, primero hay que identificarlas. Algunas tácticas y consultas formuladas comúnmente por los periodistas son las siguientes:

"...¿Es cierto que...?"

"...¿Cuándo dijo Usted que....?, ¿No quiso decir realmente que...?"

"...¿Qué quiso decir cuando señaló que...?"

... "¿Cuál es su respuesta a...?"

... "¿No sabía usted que...?"

... "¿Sabía aquello...?"

... "¿Tenemos entendido que...?"

Este tipo de preguntas requieren una atención especial. Si bien necesitan ser respondidas, la información que se entregue a los periodistas debe ser a la manera del mensaje de la compañía y no de la forma en que la desean los reporteros. Incluso una pregunta negativa puede ser respondida de manera positiva, pero esta habilidad requiere de mucha práctica y un profundo conocimiento del mensaje que se desea entregar.

El trabajo con la prensa requiere de preparación adecuada y una práctica constante. Con paciencia y mucha práctica, se logran resultados muy satisfactorios.

Existen algunos métodos que pueden ser de gran ayuda en esta labor de entablar buenas relaciones con los periodistas.

Por ejemplo, ser imaginativo cuando se está señalando información estadística. Los números se olvidan con facilidad, en cambio, las comparaciones gráficas permanecen en la memoria por más tiempo.

Esquivar los comentarios "off the record". Todo lo que se dice en una conferencia de prensa -especialmente durante una crisis- es material fresco para la prensa. Todo comentario, declaración o información es susceptible de ser publicada por los medios de comunicación.

Tampoco es recomendable hacer especulaciones. Si bien nadie puede culpar a un representante de una organización por no hablar, sí pueden culparlo por especular. Esta especulación puede llevar a la empresa un problema de proporciones.

Evitar a los periodistas es malo, porque si los periodistas no consiguen información directamente oficial, la conseguirán de quien esté dispuesto a hablar y a cualquier precio. Además, esa actitud dañará considerablemente la relación con los periodistas.

Es fundamental no dejar que los periodistas pongan palabras en boca de quien no las pronunciado ni permitir que bombardeen al vocero con preguntas múltiples con el fin de confundirlo. Para responder, es necesario enumerar las preguntas y responderlas desde el principio, determinando cuál es el factor principal.

Los intervalos de silencio muy prolongados entre la pregunta y la respuesta son malos. Es necesario tener preparadas algunas frases tendientes a llenar esos vacíos. Frases como "Gracias por preguntar..."; "Esa es una buena pregunta..." o "Déjeme ver si le he comprendido bien su pregunta..." puede ser muy útiles para no caer en silencios prolongados.

Controlar el temperamento y no enfurecerse frente a determinadas circunstancias. Estas actitudes, la organización puede verse envuelta en nuevas crisis.

Finalmente, analizar cómo enfrentan otros voceros a los periodistas puede ser una tarea muy útil para aprender a tratar a los medios de comunicación. La grabación de entrevistas televisivas y prácticas propias también pueden ayudar.

La meta principal de todo este plan de acercamiento y comunicación con la prensa consiste en conseguir que la crisis sea cubierta por los medios en un día, máximo dos. Controlando la situación en forma efectiva, esta tarea es perfectamente posible de conseguir.

Qué hacer durante una crisis

Durante el desarrollo de una crisis, la supervivencia de una empresa está en juego. Junto con ella, los proyectos de inversión, batallas legales que producen desgastes, la ansiedad negativa que impacta sobre las ventas, utilidades y nuevos negocios. La mejor estrategia para prevenir cualquier crisis es aceptar que cualquier empresa es vulnerable y puede asumirla.

Una comunicación efectiva es esencial para triunfar en cualquier organización. Durante una crisis, resulta difícil articular una buena estrategia en poco tiempo para resolver la situación. (Bartos, 1993, p. 122)

No hay tiempo disponible para desarrollar una estrategia completa y los ejecutivos

Capítulo Sexto:

Qué hacer durante y después de una crisis

con un plan de acción claro.

Saber qué opciones de comunicación y recursos están disponibles durante una crisis, ayuda a los ejecutivos a decidir una estrategia para reaccionar efectivamente frente a las adversidades y, también, es una ventaja cuando es necesario alcanzar a una gran cantidad de interesados públicos en el menor tiempo posible.

Las herramientas de comunicación que se utilizan son, frecuentemente, una variable definitiva en el éxito o fracaso del manejo durante una crisis. El área de Relaciones Públicas de una organización cumple un rol fundamental y significativo en el éxito competitivo.

Qué hacer durante una crisis

Durante el desarrollo de una crisis, la supervivencia de una empresa está en juego. Junto con ella, los proyectos de inversión, batallas legales que producen desgastes, la publicidad negativa que impacta sobre las ventas, utilidades y nuevos negocios. La mejor estrategia para prevenir cualquier crisis es aceptar que cualquier empresa es vulnerable y, cuando sucede, asumirla.

Una comunicación efectiva es esencial para triunfar en cualquier organización. Durante una crisis, resulta difícil articular una buena estrategia en poco tiempo para solucionar la situación. (Barton, 1993, p. 122)

No hay tiempo disponible para desarrollar una estrategia completa y los ejecutivos solo buscan llevar a cabo la mejor opción, en el menor tiempo posible. Por estas razones, es recomendable que una organización planifique con anterioridad eventos negativos para tener un plan de acción claro.

Saber qué opciones de comunicación y recursos están disponibles durante una crisis, ayuda a los ejecutivos a decidir una estrategia para reaccionar efectivamente frente a las circunstancias y, también, es una ventaja cuando es imperioso alcanzar a una gran cantidad de interesados públicos en el menor tiempo posible.

Las herramientas de comunicación que se utilizan son, frecuentemente, una influencia definitiva en el éxito o fracaso del manejo durante una crisis. El área de Relaciones Públicas de una organización cumple un rol fundamental y significativo en el proceso comunicativo.

Contención de una crisis

Cuando una situación inesperada golpea a la organización, existen algunas opciones para contener la crisis. Los tipos básicos de contención y tratamiento de crisis son: (Mitroff, Johnson y Harrington, 1996, pág. 50 - 52)

- **Aislamiento.** Radica en la separación física o psicológica de la crisis en la organización.
- **Remoción.** Consiste en remover físicamente una crisis o sus efectos.
- **Dispersión, reducción y neutralización.** En caso de no poder remover físicamente una crisis o sus efectos, es preciso intentar dispersar los hechos o sus efectos, reducirlos o neutralizar su potencia.

Cuando la contención o tratamiento no son suficientes para detener una crisis, es necesario decidir sobre la eventual evacuación dentro de la empresa y de sus alrededores. Esta evacuación no necesariamente es literal. Puede significar el abandono o el fin de la fabricación de un producto o una unidad de negocios de la organización, debido al daño severo de una planta, fábrica, marca o producto, lo cual haga necesario deshacerse de él, para salvar el resto de la organización.

Como en todo lo demás, la evacuación no debe ser considerada aisladamente; es preciso notificar a las autoridades públicas relacionadas con la empresa, así como también a Bomberos, cuando sea necesario.

Cuando una crisis golpea a una organización, la primera reacción es concentrarse en controlar la situación y reunir la mayor cantidad de información acerca de los hechos. Para este propósito será preciso tener un listado actualizado con números de emergencia y contactos con autoridades para comunicar la situación.

Si los hechos se logran controlar y manejar rápido y de manera adecuada, la labor de comunicar los acontecimientos se vuelve mucho más fácil y positiva. Prevenir incidentes antes de que ellos ocurran es tan importante como estar en conocimiento de las medidas preventivas sugeridas. También se aconseja hacer un listado con las posibles desgracias que pueden enfrentar las organizaciones. Mientras más precauciones se toman, menor es el riesgo de ser sorprendidos por emergencias.

Laurence Barton (1993), consultor de empresas especializado en el tratamiento de crisis en organizaciones, indica que la comunicación comercial es algo más que hablar y escribir efectivamente. Junto con lo anterior, en toda organización es fundamental emplear una estrategia durante una crisis y también en los tiempos de prosperidad.

El manejo de crisis tiene el objetivo de planificar los pasos a seguir antes, durante y después del acontecimiento. El plan, durante el evento negativo, contempla los siguientes

pasos:

- 1. Evaluación de los hechos.
- 2. Declaración de la crisis.
- 3. Convocatoria al Comité de Crisis.
- 4. Determinación de un centro de crisis, desde el cual se supervisarán las acciones a seguir y se tomarán decisiones.
- 5. Determinación del sistema de comunicación que se empleará: comunicados de prensa, conferencias de prensa, visitas al lugar del suceso, etc.
- 6. Mantener un listado actualizado de los distintos medios de comunicación.

III. La comunicación: la principal estrategia para enfrentar las crisis

La comunicación es el flujo vital de una organización. A la hora de trazar una estrategia comunicacional, la empresa debe aplicar la estrategia diseñada para enfrentar crisis y llevar a cabo las acciones y decisiones necesarias para lograr una comunicación eficaz y tener éxito en el manejo de la crisis. Con este fin, los ejecutivos de una compañía deben considerar los siguientes elementos:

III. La Audiencia o público objetivo

Durante cualquier período, una organización debe estar en conocimiento de su audiencia o público específico, tanto a nivel interno como externo. Más aún, cuando tiene lugar una crisis, las decisiones deben ser tomadas en el menor tiempo posible, por lo cual este conocimiento es esencial para que la situación vuelva a la normalidad en el menor tiempo posible.

Una vez establecida la audiencia, el siguiente paso será elaborar un plan de manejo de crisis específico para aquella audiencia, ya que la comunicación varía según el tipo de audiencia a la cual se dirige. Por lo mismo, para establecer cuales son los tipos de públicos que se pretende alcanzar, el comité ejecutivo, el directorio o comité de crisis definido por la compañía deberá responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué autoridades tienen relación con la empresa?
- ¿Quién debe actuar de vocero durante una crisis?
- ¿Qué tipo de activistas tienen mayor importancia y quién dentro de la empresa tiene mejor llegada con ellos?
- ¿Es común este tipo de segmentación en una organización?

Las audiencias varían en cantidad y complejidad y, también, dependen del rubro, tamaño y tipo de organización. Con el fin de establecer los distintos públicos que posee una organización, Laurence Barton entrega una pauta para desarrollar un análisis objetivo de ellos mismos.

- 1. ¿Cuál es la ubicación de la audiencia?
- 2. ¿Es posible llamar por teléfono a las partes interesadas o convocarlos a una reunión especial en el auditorio de la compañía o, simplemente, se comunica a través de la prensa, se envía un fax o se lleva a cabo un *mailing*?
- 3. ¿Una conferencia de prensa será suficiente para alcanzar a la audiencia pretendida o sólo llegará a aquellos que poseen un interés específico en la crisis?
- 4. ¿Es posible que la organización pueda comunicarse con los interesados en un solo día o el proceso de comunicación durante una crisis es susceptible de durar varios días?
- 5. ¿La organización posee un listado actualizado de los individuos encargados de elaborar el plan de crisis?, ¿Existe una forma determinada de mantener los datos actualizados sobre los distintos públicos?

La comunicación debe ser siempre elaborada con un lenguaje claro, simple, preciso e incomprensible para cualquier tipo de público.

Definición de las metas de la organización

Para ser efectiva, la comunicación durante una crisis debe tener una meta precisa, clara y articulada para cada audiencia. Por ejemplo, la meta relacionada con los consumidores es evitar que perdure una imagen negativa sobre el producto o servicio que entrega la organización. Cada una de las metas de la organización debe estar claramente definida.

Una de ellas consiste en explicar por qué se está comunicando con cada público, de manera que la lectura de estas acciones sea: “Porque usted usa nuestro producto, nos preocupamos y queremos que mantenga su confianza en nosotros”. (Barton, 1993, pág. 124-125)

Las siguientes preguntas son una pauta para determinar las metas de una organización para el diseñar de una estrategia de comunicación durante una crisis:

- ¿Sabe lo que quiere decir, o sólo está comunicando porque cree que es lo correcto?
- ¿Su comunicación ayudará a poner término a la crisis o, por el contrario, la complicará aún más?
- ¿Hay individuos que estén difundiendo información falsa sobre la organización?
- ¿Puede determinar eso? En este caso, su meta será informar a sus clientes y, además, advertir a aquellos que quieran tomar ventaja de la situación, que si difunden mentiras o rumores, el administrador o gerente tomará todas las medidas necesarias, con el fin de proteger la reputación de su organización y, además, su lugar en el mercado.
- Determinar cuál es la meta de la comunicación. ¿Calmar a las personas o alertarlas acerca de un potencial daño?
- ¿La organización busca retrasar las investigaciones sobre lo hechos o, por el contrario, incentiva a investigar sobre las causas de la crisis y promueve visitas al lugar del hecho?

Aparte de las metas, también es importante destinar un tiempo prudente para trabajar en los valores, la visión e identidad de una compañía. Esto es una inversión en el futuro de una organización.

Uno de los desafíos más importantes de un ejecutivo durante su carrera, será desarrollar, implementar y evaluar un manual o plan de manejo de crisis. Sin embargo, como todo sistema, el mundo experimenta cambios constantes. En las industrias sucede lo mismo; por lo tanto, cualquier esquema o bosquejo tendiente a desarrollar una estrategia para prevenir, controlar y solucionar eventos inesperados y potencialmente devastadores debe reflejar los cambios que sufre una organización.

El aumento del terrorismo, nuevas amenazas competitivas, políticas reguladoras más estrictas y cualquier otro factor que afecte el desempeño de una compañía, constituyen una poderosa razón para diseñar una estrategia que se oriente a la definición y tratamiento de crisis, como una parte fundamental en la administración de la empresa.

Habitualmente, es el ejecutivo de mayor jerarquía o el director de operaciones de la compañía quien se encarga de introducir el tema del tratamiento de las crisis, con el fin de explicar este suceso y las implicancias que tiene para la organización. Y, además, señalar qué eventos pueden evitarse.

También, es preciso manifestar la importancia de prever este tipo de situaciones, para poder conjugar una respuesta adecuada, en el momento oportuno. Un elemento importante a considerar es la formación de un equipo de personas especialmente entrenada y capacitada para lidiar con las posibles crisis que enfrente la organización.

Una buena estrategia de comunicación involucra todos los aspectos mencionados y se articula de una manera tal, que el resultado se traduzca en una buena imagen de la organización.

Una vez que la organización ha logrado salir del evento negativo y ha conseguido establecer sus operaciones normales, es tiempo de mirar hacia atrás. Se inicia un proceso

de evaluación que busca determinar las fortalezas y debilidades del plan o manual de manejo de crisis implementado.

En esta investigación se busca, además, determinar la efectividad de la respuesta de la empresa frente a la crisis y las posibles causas de ella, cuáles fueron sus alcances y, por último, si es que la organización sigue siendo vulnerable al tipo de dificultad que experimentó.

La meta de esta investigación es sentar un precedente que permita una actuación reactiva por parte de los miembros de la compañía en el futuro.

Por lo tanto, agrega un elemento fundamental, la reevaluación. Después de una crisis, ¿qué hacer después de una crisis?

Auditoría Post Crisis

Una ventaja de la auditoría de manejo de crisis es que permite evaluar objetivamente el plan de manejo de crisis con las fortalezas y debilidades de la organización. También sirve para determinar el grado de preparación de una organización para el manejo de este tipo de eventos.

Mitroff, Pearson y Harrington (1996) plantean que es una buena idea llevar a cabo auditorías post crisis, porque ellas establecen una guía de los aspectos que deben ser tomados en cuenta. Además es una forma de identificar lo bueno y lo malo del plan de manejo de crisis implementado. (Mitroff, Pearson y Harrington, 1996, pág. 69 - 70)

Existen una serie de factores que deben estar presentes durante el desarrollo de la investigación.

¿Qué sucedió? Determinar los factores o hechos básicos del incidente.

¿Cuál fue la causa del incidente?

- Qué factores -internos y externos de la organización- condujeron al episodio. ¿La estructura, la tecnología o las personas en la organización contribuyeron a la crisis potencial?, ¿Fue el entorno del negocio o de la presión de los accionistas lo que provocó la debilidad de la compañía frente al tipo de crisis experimentada?
- Durante la respuesta frente a la crisis, ¿Qué se hizo bien y que se hizo mal?
- ¿La empresa continua siendo vulnerable al tipo de crisis que la afectó?
- El tipo de crisis vivida puede conducir a otros tipos de crisis?, ¿A cuáles?
- ¿Qué pasos debe dar la organización para prevenir futuras crisis?

Barton agrega un elemento fundamental: la retroalimentación. Después de una crisis, los miembros del comité de crisis, deben analizar la efectividad del plan comunicacional implementado durante el devenir de los hechos, con el propósito de determinar su efectividad. Cómo el público se enteró de los hechos, cuál fue su reacción, la relación entre los medios de comunicación y la organización y, por ende, cuáles son las fortalezas y debilidades del sistema, para prevenir errores en el futuro.

Para tal efecto, el siguiente cuestionario analiza la efectividad de la comunicación a los siguientes objetivos: (Barton, 1993)

Evaluación de la relación con los medios de comunicación y su respuesta frente a la crisis.

En este sentido es fundamental determinar cómo se puede mantener un diálogo continuo con miembros de una audiencia especialmente importante. Además, es fundamental comprobar el grado de receptividad que tuvieron los medios de comunicación durante la crisis, tendientes a controlar la situación y evitar consecuencias mayores. En este sentido el rol jugado por el departamento de Relaciones Públicas de la organización.

2. Establecimiento de áreas vulnerables de la organización.

Determinar si la organización sigue siendo vulnerable al tipo de crisis que la afectó y si esta crisis puede conducir o ser causa de otros tipos de crisis y precisar cuáles.

En este sentido, la organización debe especificar los pasos que debe seguir en el futuro para minimizar los riesgos de crisis posteriores.

3. La respuesta del público frente a la crisis

Respecto del público, es prioritario verificar una serie de factores. La forma en que se enteraron de la crisis en primera instancia. Por otro lado, las características de la cobertura que recibió la crisis experimentada por la organización son factores esenciales para tener en cuenta. ¿Fue una cobertura positiva para la empresa? Si la cobertura fue negativa ¿Qué razón había para ello?

4. Factores que desencadenaron la crisis

Dentro del proceso de investigación al interior de la compañía es esencial determinar qué pasó y qué factores desencadenaron la crisis. Asimismo, el establecimiento de las causas del incidente y los factores internos y externos que pudieron haber influido es importante. El conocimiento de estos detalles deja al descubierto rasgos de la cultura, estructura, tecnología, personal y el ambiente de trabajo, entre otros aspectos.

5. Efectividad de la respuesta

También es importante la determinación de las acciones que se llevaron a cabo durante la crisis tendientes a controlar la situación y evitar consecuencias mayores. En este sentido, es fundamental evaluar la efectividad de cada actividad, acción o decisión. Determinar qué salió mal al responder a la crisis y qué se llevó a cabo pobremente.

Asimismo, es conveniente precisar cuán efectiva fue la respuesta y qué parte del plan funcionó bien y que parte funcionó mal. También es necesario determinar qué evento inesperado surgió que deba ser incluido en el manual o plan de manejo de crisis original.

Revisión de los canales de comunicación

En este sentido, es trascendental verificar si los canales de comunicación utilizados por la compañía para dar a conocer los hechos y el devenir de los mismos fueron los adecuados. Es decir, hay que precisar si se consiguió alcanzar al público deseado en el tiempo deseado, logrando la reacción esperada por los miembros de la compañía.

Revisión de los mensajes

Este aspecto es clave en el establecimiento de estrategias de comunicación. La empresa debe comprobar si es que se transmitieron los mensajes correctos. Ello significa, entre otras cosas:

- Determinar si alguien resultó ofendido, aislado de la información o, simplemente no se enteró de los hechos.
- Precisar si se publicó información generada a partir de un rumor. Si efectivamente sucedió, es importante establecer la fuente.
- Verificar qué mensajes resultaron más efectivos para minimizar el problema y cuáles mensajes fueron menos exitosos.

En la auditoría post crisis también es recomendable realizar entrevistas a los miembros de la organización con conocimiento del incidente y a los accionistas para tener una perspectiva ajena a la organización.

Sin embargo, es preciso tener en cuenta que no existen dos crisis iguales entre sí. Por lo mismo, es fundamental precisar las causas y naturaleza de la crisis para comprender la vulnerabilidad de la organización hacia los tipos de crisis en general.

Uno de los principales aspectos del manejo de crisis es la experiencia que estos eventos entregan a la organización. Ellos proveen de una serie de conocimientos que deben ser asimilados para evitar crisis futuras. Las auditorías post crisis son una herramienta útil en este sentido y si se aprovechan adecuadamente, pueden ser altamente beneficiosas.

Es fundamental verificar las omisiones cometidas y revisar los errores, para aprender de ellos. Qué acciones repetiría y que diferencias incluiría. Es necesario determinar si la crisis realmente ha terminado o si el alivio es sólo temporal.

También es fundamental agradecer a los miembros de la organización y a sus familias, ya que ellos representan el recurso de mayor valor. En muchos aspectos, los empleados de una empresa son tan dedicados a sus trabajos, porque poseen una fuerte estructura de soporte familiar. (Rendon, 1996)

A través de determinación de estos aspectos, la organización puede mantener información actualizada de sus diferentes públicos objetivos y, de paso prevenir futuros sucesos.

Es importante reconocer y precisar las señales de advertencia para no fracasar en el manejo de una crisis. El sistema de monitoreo debe cumplir la misión de detectar problemas emergentes y controversias, antes de que ellas sucedan y dejen en vergüenza a la compañía. (Barton, 1993, pág. 63)

Pensar en lo peor, nada tiene que ver con paranoia. No se trata de evitar lo inevitable, sino estar preparado para ello. Las crisis pueden originarse en cualquier

momento o lugar. Ya sea que provengan del interior como del exterior de la organización, algunas veces son predecibles, pero muchas otras son imposibles de predeterminedar.

Sin importar la forma en que se desencadenen, la labor de cualquier empresario es prevenir y anticipar los posibles acontecimientos negativos con un plan, tanto desde el punto de vista operativo como comunicacional. Ése es el gran desafío que enfrenta toda organización en su administración.

Capítulo Séptimo:

El manejo de crisis en la realidad chilena

Una cultura organizacional reactiva

"La cultura organizacional se define como la forma de llevar a cabo las actividades dentro de una empresa. No es tangible, pero funciona y es la forma particular de resolver problemas", señala Ernesto Eguiton, periodista y asesor comunicacional de Extensión Comunicacional.

El profesional agrega que la cultura organizacional es una percepción que tienen todos los miembros de la organización. Es un sistema de significados.

Capítulo Séptimo:

El manejo de crisis en la realidad chilena

"En la cultura chilena, las empresas no suelen ser capaces de estructurar un plan o reprogramar la carga. Esto revela una estrategia reactiva que, sin ser, necesariamente mala, tiene menores probabilidades de éxito", indica Eguiton.

En ese sentido, Daniela Lípán, periodista de la firma de asesoría comunicacional y socióloga, indica que "el tema de las comunicaciones en Chile está recién comenzando. Por lo tanto, las empresas que no tienen un contacto con una empresa asesora externa de comunicaciones, comúnmente no están preparadas para enfrentar crisis y son reactivas".

La profesional agrega que en el momento de las crisis, el tema de la prevención y la preparación en Chile no existe. En el plano de las contrataciones, las empresas suelen recurrir a las comunicadoras o las empresas de asesoría comunicacional que se contratan desde dentro de las empresas, como meros intermediarios entre los medios de comunicación y la organización.

Daniela Lípán agrega que "en Chile nadie prevé nada hasta que el problema se ha generado. A nosotros no nos ha tocado recibir empresas con crisis galopante, pero sí se da

Una cultura organizacional reactiva

"La cultura organizacional se define como la forma de llevar a cabo las actividades interior de una empresa. No es tangible, pero funciona y es la forma particular de resolver problemas", señala Ernesto Eglinton, periodista y asesor comunicacional de *Extend Comunicaciones*.

El profesional agrega que la cultura organizacional es una percepción que comparten todos los miembros de la organización. Es un sistema de significados compartido. Excede la cultura del país.

"En la cultura chilena, las empresas nacionales no se ocupan de estructurar un plan o manual para enfrentar crisis. Los empresarios y administradores simplemente señalan 'en el momento arreglamos la carga'. Esto revela una estrategia reactiva que, sin ser, necesariamente reactiva, tiene menores probabilidades de éxito", indica Eglinton.

En este sentido, Daniela Lípari, periodista de la firma de asesoría comunicacional *Comunica* indica que "el tema de las comunicaciones en Chile está recién comenzando. Por lo general, las empresas que no tienen un contrato con una empresa asesora externa de comunicaciones, comúnmente no están preparadas para enfrentar crisis y son reactivas".

La profesional agrega que en el sentido de las crisis, el tema de la previsión y la prevención en Chile no existe. En el plano de las comunicaciones, las empresas suelen recurrir a las comunicaciones o las empresas de asesoría comunicacional que se contratan para estar dentro de las empresas, como meros intermediarios entre los medios de comunicación y la organización.

Daniela Lípari agrega que "en Chile nadie prevé nada hasta que el problema se ha presentado. A nosotros no nos ha tocado recibir empresas con crisis galopante, pero sí se da.

Las personas trabajan día y noche en el problema. Destinan un equipo de profesionales exclusivamente a tratar de contener la crisis en el menor tiempo posible. Se hace lobby, etc. Sumir la crisis cuando ésta ya se ha desencadenado es mucho más complicado", sentencia profesional.

Lo que normalmente se hace en Chile es buscar ayuda cuando la crisis ya se ha desencadenado. Por lo general, en los tiempos buenos -sin crisis-, contratar los servicios de una firma que diseñe una estrategia frente a eventos negativos, se ve como un gasto y no una inversión. "Sobre todo en tiempos actuales, en que los recursos son escasos, las ventas bajan, etc., mantener un equipo de crisis o un contrato con una firma de asesoría comunicacional es visto con un gasto adicional", señala Fernández.

A su vez, Patricio Sánchez, director del *Institute for Executive Development* (IEDE) señala que es preciso que las organizaciones comprendan la importancia de prevenir y anticiparse a una crisis. Lograr este objetivo implica tener en cuenta puntos claves para elaborar un manual de crisis.

"Lo más importante es tener un claro y profundo análisis de la empresa; conocer y evaluar sus debilidades para luego formar un comité de crisis integrado por la alta gerencia, con un asesor externo para evitar minimizar los problemas de la organización", indica el experto.

Patricio Sánchez adhiere a la postura de contratar a personas expertas. "Por ejemplo, periodistas que logren una buena comunicación con el exterior ya que las empresas, normalmente, no están preparadas para eso", señala.

Daniela Lípari, a su vez, explica que el manejo de crisis en Chile no va más allá de la preparación de una conferencia de prensa y la elaboración de los comunicados de prensa

respectivos. "Si una empresa está consciente del tema de crisis, y tiene contrato con una empresa de asesoría comunicacional, es esta última la encargada de proveer las directrices para el tratamiento de una crisis", añade.

Otro de los puntos importantes es usar un lenguaje adecuado frente a la prensa y no temeraria, haciendo las explicaciones pertinentes y diciendo lo que se está llevando a cabo para resolver la situación.

Algo clave es tener los objetivos, recursos y plazos claros. "Se debe ser asertivo, directo y claro en lo que se va a decir". Sánchez añade que se deben determinar los objetivos de la comunicación:

- generar tranquilidad o reparar un daño,
- determinar al vocero que debe tener las características de liderazgo, credibilidad y carisma.

Por último, hay que destinar recursos para realizar una capacitación especial orientada a enfrentar situaciones críticas o conflictivas. "El problema de las empresas modernas es que la comunicación organizacional es muy deficiente: hay desconocimiento de las distintas secciones de la empresa, de los objetivos de ésta, no hay coordinación. Si la comunicación interna es mala, qué se puede esperar de la externa y menos aún, del manejo de crisis."

Felipe de la Fuente considera que "la estrategia de crisis es la prevención en forma proactiva de hechos o sucesos que pueden amenazar la permanencia de la empresa en el tiempo. El primer paso de los teóricos deberá ser, entonces, la esquematización de los conceptos, el ordenamiento del pensamiento y la creación de directivas que mejoren las decisiones que tome la alta dirección".

El profesional esboza cuatro reglas de oro al momento de enfrentar una crisis:

Moverse rápido y no minimizar el problema. Las acciones deben reflejar que la empresa está haciendo algo con respecto al problema, dándole su justa dimensión.

Si no se sabe el origen del problema, no especular. No hacer declaraciones públicas de posibles orígenes del problema sin saber la verdadera causa que lo originó.

No tratar de sacar provecho publicitario de la crisis. Si la opinión pública no sabe si la crisis es verdadera o una campaña de marketing, los eventos podrían confundirla, generando descrédito para la empresa.

La empresa es un todo y debe actuar como tal. Se deben evitar que filiales de la empresa subsidiarias realicen actos o declaraciones que no estén coordinados globalmente.

Renato Fernández, periodista de la firma de asesoría de comunicaciones *Captiva*,

señala que en el caso de una empresa que desea prevenir cualquier crisis y que pretende tener una estrategia proactiva para enfrentar este tipo de acontecimientos, lo primero es formar un equipo con habilidades multidisciplinarias. "Es decir, un periodista, un experto en marketing, etc. Así funciona *Captiva*. Sin embargo, cada empresa de asesoría comunicacional tiene una metodología particular", indica el especialista.

Gloria Stanley, por su parte, agrega que es necesario tener una vocería centralizada y coherente, tomar la iniciativa en materia de información, ser veraces y transparentes. Generar confianza, desviar el centro de atención cuando la crisis es muy grande para así recomprimirla y crear lazos permanentes con los medios es fundamental. Asimismo, hay que transformar la crisis en una ventaja y tener bien establecida la imagen corporativa, mediante una labor constante en el aspecto comunicacional de una organización.

El plan general para tratar crisis comienza con la determinación de dónde parte la crisis. Es fundamental encuadrarla en una categoría y precisar si se trata de un problema público interno, externo, si tiene connotaciones políticas, etc.

"Una vez definido el origen de la crisis y su naturaleza, el paso siguiente consiste en determinar cuáles son los alcances de la crisis, cuál es el público afectado, etc. Esto se hace cuando una empresa está en medio de una crisis", aclara Renato Fernández

Bárbara Délano complementa lo anterior con una serie de pasos básicos para reaccionar frente a un caso de accidente o incidente:

- Recopilar la mayor cantidad de información posible en un plazo máximo de 24 horas.
- Informar a la oficina principal y al departamento de relaciones públicas acerca de los hechos.
- Convenir dentro de ese plazo un plan de acción entre las partes involucradas en una crisis que incluya la instrucción de telefonistas, porteros y personal en general en orden de no dar informaciones y dirigir todas las consultas hacia el vocero o contacto oficial con la prensa.

Ernesto Eglinton plantea que el vocero o portavoz no siempre tiene que ser el que más sabe del tema ni tener el máximo de información: "si sabe demasiado, puede hablar demasiado y decir mucho más de lo necesaria, creando flancos a través de los cuales la empresa puede ser atacada".

El trabajo con una firma de asesoría comunicacional

Daniela Lipari y Renato Fernández coinciden al señalar que el manejo de crisis consiste de un trabajo conjunto entre la organización afectada y la firma que asesora en la gestión comunicacional. Nadie sabe más de lo que está pasando que las personas que están dentro de la empresa.

Renato Fernández señala que los servicios básicos que prestan las firmas de asesoría comunicacional son: relaciones públicas, marketing y prensa. A ello se suma la gerencia del proyecto que es la plana más estratégica de la firma asesora. Asimismo, los profesionales realizan el proceso de creación de un manual de crisis proactivo.

Cuando una empresa no tiene crisis, el proceso para crear un manual de crisis que cubra a cabo las empresas de asesoría comunicacional y, en particular, Captiva es el siguiente:

"Nosotros vamos a la empresa y le presentamos un equipo de personas que estará encargado de elaborar el proyecto del manual de crisis. Luego, nosotros le solicitamos a la organización que defina –entre su propios miembros- a las personas que deben integrar un comité de crisis", aclara Lipari.

La periodista indica que entre los integrantes de este grupo debe haber un interlocutor, un experto en marketing, el gerente general (vocero), etc. A partir de este punto, el proyecto se va desarrollando de acuerdo con las características propias de la compañía. De eso depende si el comité de crisis incluirá a un abogado, etc.

La etapa siguiente consiste en una investigación y conocimiento de la empresa. Determinar cuál es el negocio, el estado de la empresa respecto de la competencia, en qué

ganando dinero y en qué se está perdiendo. Definir los 'peros' para seguir ganando

de la empresa.

Luego, se pasa a determinar –siempre en conjunto- las áreas delicadas de la empresa; dónde está el tema, etc. Por qué determinados factores son peligrosos, por qué leyes que se están tramitando en el congreso podrían ser perjudiciales en el futuro. Esa manera de ir previendo las crisis e ir anticipando cuáles podrían ser las crisis de la empresa de aquí a un período determinado (tres, cuatro meses o, tal vez, nunca).

La manera en que se anticipa una crisis, depende directamente del negocio de la organización, su público, cómo se mueve, etc. Por lo mismo, el manejo de crisis y, por eso, los manuales de crisis son a la medida de cada cliente.

Ernesto Eglinton agrega que "cada crisis tiene sus propias características y sigue un camino propio. No existen dos crisis iguales entre sí. Por tanto, no existe una receta para elaborar un manual que evite todo tipo de acontecimientos", manifiesta, periodista de *Comunicaciones*.

Daniela Lípari y Renato Fernández indican que el manejo de crisis en Chile se lleva a cabo desde dos perspectivas:

Con la ayuda de un plan proactivo -a largo plazo- que busca prevenir situaciones negativas.

En forma reactiva, mediante la búsqueda de una solución que logre salvar a la empresa que está en medio de la crisis. Este es un plan cortoplacista.

La respuesta a corto plazo apunta a remediar el inconveniente, pero no se puede esperar a tener solucionado el problema en un plazo de tres o cinco días. La situación

cuando se lleva a cabo un proyecto proactivo de largo plazo, ya que esto implica un trabajo más a fondo con el público interno de la empresa.

"En un plano ideal, la empresa debe trabajar unida en su conjunto. Es decir, del interior para arriba, todos deben tener la camiseta puesta por la organización. Un gran consejo es que si un evento es conocido por la opinión pública, la empresa debe ser totalmente abierta y contar todo lo que sucede a los medios de comunicación", puntualiza Daniela Lipari.

La especialista señala que llamar a conferencia de prensa va a depender de la gravedad y las características del hecho. "Por ejemplo, si hay dos yogures envenenados en las Cerdas, eso va a requerir conferencia de prensa. Pero eso también queda a criterio del periodista. Si se trata de un problema muy sensible, con un producto de consumo masivo, que llega a niños, eso se transforma en prioridad uno.

"Un ejemplo de esto es lo que ha sucedido con Coca Cola, que fue suspendida en toda Europa, debido a unos niños que resultaron intoxicados por la ingesta de esta bebida infantil", grafica Lipari.

Y agrega que "retirar un producto del mercado trae muchos costos, pero aquí lo importante no es perder, porque en una crisis se deben gastar los recursos necesarios para salir de ella, con tal del limpiar la imagen".

A juicio de la periodista, las personas y los medios de comunicación esperan –de alguna manera- que las empresas tengan algún tipo de tropiezo o crisis. "Pero pueden llegar a ser lapidarios en el caso que la organización no maneje de forma adecuada la crisis. Aquí la fidelidad de marca no existe".

Un mal manejo en el caso de algún alimento envenenado o con algún contenido implica no sacar los productos del mercado, no informar a la población, etc. Una adecuada conducción de la crisis implica una información oportuna, una conferencia de prensa en el acto, donde se señala que no hay ningún pollo *King* en ningún lado y si Ud. lo encuentra, llame al teléfono 800... o si sabe que hay un mercado negro avise al número 800... Tenemos 100 mil fiscalizadores repartido por todo el territorio nacional. Tenga la certeza de que no hay ningún producto envenenado dando vueltas... y después de esto se realiza una conferencia de prensa, un mes después, para informar a la comunidad de que la oferta de productos que sale de aquí en adelante, no está contaminado, porque se han tomado todas las medidas de seguridad, higiene, control de calidad sí debiera llevarse a cabo el manejo de una crisis. De esta forma se logra asumir el control de la situación. "En realidad, si no se enfrenta el hecho por miedo o cualquier otra razón, que es lo común, no se puede pretender llegar muy lejos...", concluye Renato Fernández.

Los profesionales exponen que para tener éxito en el manejo y solución de las crisis, las organizaciones deben ocuparse de prever y prevenir. Para ello, es preciso trabajar en el largo plazo y conocer la empresa en su conjunto, sus áreas delicadas y su entorno (el mercado).

Gloria Stanley agrega que "el primer acercamiento a un manual de prevención, consiste en buscar indicadores de crisis. Para esta labor es fundamental contar con el apoyo de la alta gerencia. Es allí donde debieran estar los 'sismógrafos'".

El "monitoreo" de las señales de advertencia que emite una organización implica a Eglinton, racionalizar lo irracional. "Esto es como una estrategia militar. Se

...un mapa donde se ve qué hacer en cada caso, cuáles son las variables que se van a mejorar, etc. Se arman escenarios con distintas magnitudes”, explica el profesional.

También, es importante establecer una escala propia de crisis en la empresa para determinar qué problema puede afectar en gran medida el negocio y la imagen de la empresa.

Asimismo, los especialistas indican que no todos los problemas son crisis. Estos acontecimientos son -a juicio de los profesionales- una situación que en un momento determinado pone en jaque el negocio y la imagen de la organización. "Por lo mismo, el primer paso es distinguir entre un problema y una crisis", manifiesta Daniela Lipari.

Y después de la crisis ¿Qué?

"En Chile, la metodología de evaluación difiere considerablemente de la de los americanos. La evaluación post crisis consiste en una, dos o tres reuniones, tras las cuales se establece -según la cultura de la organización-, qué resultó bien, que no gustó del manejo, qué se puede aprender, etc.

En realidad, el tipo de evaluación que se lleva a cabo depende de cada empresa. Por tanto, es importante tener en cuenta lo siguiente:

- Definir la cultura de la organización en cuanto a definir la forma de hablar del tema del manejo de crisis.
- Hacer una evaluación global de la crisis y sus alcances.
- Definir qué puntos del manual o plan de acción estuvieron débiles, porque siempre hay puntos débiles, a pesar del manual, porque siempre hay imprevistos. Y como se pueden mejorar para el futuro.

Una vez realizada la evaluación de la crisis, es la propia empresa la que debe comunicar al público objetivo y a los periodistas de que la situación negativa ha terminado. Lo que hace, depende de la crisis y de la empresa.

Daniela Lipari señala que cuando la empresa siente que ha hecho todo lo que ha estado a su alcance para paliar la crisis, ha entregado toda la información que le ha sido posible, ha llegado a un acuerdo con las personas involucradas y está todo en marcha, el empresario crea un mito que da por terminada la crisis.

"A partir de ese entonces, el ideal, es sacar noticias que no se hayan dado a conocer anteriormente, para marcar que lo que deben informar los periodistas es de aquí adelante, otros proyectos, etc. y ofrecer la exclusiva a algún medio. De esta forma es posible cambiar de tema y generar interés por algo nuevo y positivo", añade la especialista.

Sin embargo, también es posible que los individuos involucrados –periodistas, público objetivo– consideren que la crisis ha concluido. Esta situación puede ser consecuencia de una evaluación errónea por parte de la organización frente al término de la crisis.

Si una empresa quiere ser proactiva y diseñar una estrategia a largo plazo, entonces puede contratar los servicios de una firma de asesoría comunicacional, la cual le pone a su disposición el equipo de profesionales que la organización le solicite, publicidad, un servicio integral con prensa, marketing, lobby, armar eventos, creatividad, etc. Es como un departamento de la empresa que funciona fuera de ella. Es un *outsourcing*. De esta forma la organización puede olvidarse del tema y tener sólo un interlocutor. A la larga es como un asesor. En definitiva, la prevención es la herramienta adecuada para mantener las relaciones que rodean a una organización bajo control.

Una parte importante de la preparación frente a una crisis comprende la simulación de un evento real, idealmente una vez al año. Esta actividad es recomendable, pero implica un gran esfuerzo. Gloria Stanley, periodista del *Centro Editor 2* comparte esta teoría.

"Participan todos aquellos individuos que pudieran intervenir en los acontecimientos para que, en lo posible, sea lo más parecido a la realidad. De esta manera, cuando una crisis ocurre, cada persona sabe qué hacer, a quién llamar, qué comunicado entregar, quién tiene los teléfonos, quién tiene las llaves de un lugar determinado, etc."

La profesional señala que la preparación mental es igualmente efectiva y menos complicada que un ejercicio de crisis simulada.

Los empresarios chilenos y su forma de resistir las tormentas

El Gerente de PCI, Patricio Chávez asegura que los chilenos tienen una tendencia a buscar todo lo negativo, las acciones preventivas o correctivas no se muestran porque no mejoran el rating. El profesional señala en este sentido que "constantemente estamos victimizando al espectador y lo dejamos en la situación del que padece, en un rol pasivo sin posibilidades de actuar. Si lo pensamos fríamente en la actualidad hay muy pocas razones objetivas que avalen una crisis profunda".

La palabra crisis proviene del griego y tiene dos significados: juicio y oportunidad. Pero también tiene dos miradas: una terrorífica y otra esperanzadora, sin que ambas sean excluyentes. Por ello, sería inútil desconocer que estos períodos producen ciertos temores, pero también generan tentaciones, pero al mismo tiempo nos abren miles de oportunidades...", comenta el profesional.

Las formas de enfrentar los problemas son muy diferentes entre diversas personas y organizaciones. La ansiedad frente a tiempos complejos es una realidad que contagia a una organización.

Karl Heinz Beck, consultor y ex empresario y ejecutivo internacional, considera que existe un momento más preciso que la crisis para aglutinar a las personas en torno a objetivos comunes.

"En estos momentos se requiere de grandes virtudes. Primero es básico que los líderes tengan humildad para saber reconocer clara y directamente -frente a su personal- que las cosas no van bien. También es necesario confiar en los integrantes de la organización de manera que todas las personas se pongan a buscar soluciones", señala el especialista.

Asimismo, agrega que es necesario tomar conciencia que el capital financiero de la empresa va a ser generado por el capital humano y no al revés. "Por lo mismo, es fundamental tener tolerancia al fracaso y al error, porque hay que atreverse a innovar y para innovar, es necesario preservar una cultura que respalde la creatividad y por lo tanto no castigue el error. Porque muchos dicen: sean autónomos, atrévanse a tomar riesgos y decisiones, pero la primera equivocación es castigada, generando lógicamente el susto de no querer volver a intentarlo", añade el especialista.

Patricio Chávez comparte esta visión y agrega que "cuando todo está bien, cuesta mantener en comunicaciones, porque las empresas perciben que no es necesario. Sin embargo, cuando las cosas andan mal y la oral colectiva de los empresarios y trabajadores se deteriora, es preciso inyectarle optimismo. Cuando el entorno es negativo, hay que ser más positivo", explica el profesional.

Una característica del perfil de ejecutivos chilenos de distintos niveles de mando es que grafica el consultor de empresas y académico, Juan Zerón: "Son muy pocos los ejecutivos que se atreven a aplicar el especial rol del que dirige. La mayoría se refugia en recados o el rumor, sin contar los que creen que habla con la verdad y cercanía que caracteriza su actitud de jefe".

Tal vez la reacción más habitual en tiempos de crisis sea pensar que se genera un problema económico al que hay que buscarle una solución desde el punto de vista financiero. Una manera rápida y eficaz de lograr este propósito es mediante la reducción de costos y personal.

El consultor Karl Heinz Beck manifiesta en este sentido que la tentación de reducir personal puede ser muy grande. "Despedir a las personas puede ser una solución, pero genera mucha desafiliación y una gran incertidumbre. Además, lleva a prescindir de personas que conocen el tema y que cuando la crisis amaina y se desea construir un nuevo equipo, es preciso partir de cero, formando nuevamente a las personas".

En este sentido, la experiencia de José Luis Villalba, Gerente de una barraca de turismo, enseña que es posible aguantar un temporal con todos los pasajeros a bordo. "Las crisis son una constante en la vida del empresario. La vida de cualquier empresa es cíclica y hay que estar preparado para esto, lo cual no significa que siempre se tenga claro el rumbo".

El profesional agrega que "hay momentos en que no se ve nada hacia delante y se puede estar al borde del precipicio, pero no hay que detenerse. Es necesario seguir avanzando y allí debe estar presente la fe y la confianza en el proyecto y la solidez personal. Uno no puede paralizarse porque tiene mucha responsabilidad sobre sus hombros,

...que ser humilde también para reconocer el fracaso y saber que pudo haber errado
...".

El empresario considera que es necesario el ahorro de parte de las utilidades para
... los períodos de vacas flacas. Sin embargo, también sabe que eso no es siempre
... y que muchas veces es preciso hay que reducir gastos. La clave está en saber qué
... pueden ser reducibles.

"Nunca he tocado a las personas, porque creo que es el recurso de mayor cuidado en
... momentos de crisis. Sólo ellos son los que ayudarán a tirar el carro para adelante",

José Luis Villalba está consciente que las crisis ponen a prueba los proyectos
... -en todo sentido-, es como construir sobre roca o arena. "No sólo en lo
... , sino que también en lo humano, uno no puede esperar confianza y lealtad de
... empleados el épocas de crisis, si en las épocas buenas no ha trabajado para que estos se
... ; no puede pedir creatividad para salir adelante, si nunca ha tenido presente la
... de sus colaboradores; no puede pedir adhesión a una visión si nunca la ha
... . En el fondo, en estas épocas uno recoge lo sembrado en los buenos tiempos",
... el profesional.

Compromiso: un valor inquebrantable

Hay empresas que, cuando se ven sobrepasadas por problemas demasiados fuertes y
... pueden seguir funcionando en el mismo esquema, tienen -necesariamente- que reducir
... los costos, aunque ello implique despidos. Simón Berti, Gerente de Forestal Bío Bío,
... a este tipo de situación.

"Para nadie es un misterio la situación de muchas industrias madereras, incluida la Bío Bío -que desde 1997 no le ha vendido ni un solo palo a Asia, cuando esto significaba volúmenes de venta cercanos al 50% de su producción- es muy dramático.

"Si bien ha sido duro tener que reducir personal, hemos tratado que sus salidas sean menos traumáticas para ellos y para el resto de la organización. Es así como a ellos les hemos dado trabajos externos y eso ha sido positivamente valorado", explica

El manejo de crisis desde la perspectiva de empresarios chilenos

Pedro Lizana, economista y empresario, ex presidente de la Sociedad de Fomento Fabril (Sofofa) (Lizana, 1999, comunicación personal)

El economista y ex presidente de la Sociedad de Fomento Fabril Sofofa, Pedro Lizana, señala que "en general, las empresas no tienen una política frente a las crisis. Ni siquiera tienen una estrategia diseñada para cuando esto pudiera ocurrir. Además, son reactivas. Normalmente, sólo las empresas que han tenido crisis elaboran una estrategia para enfrentar situaciones negativas".

Para graficar su postura, Lizana explica lo que sucede en el caso de las empresas chilenas. "Elas tienen una metodología determinada para cuando ocurre alguna cosa, pero en general, las empresas y los empresarios son propensos a no manejar crisis", sentencia el profesional.

Para lograr manejar un evento negativo, Pedro Lizana indica que "lo primero es adelantarse a la provocación. Ser proactivo y no reactivo. Luego, es fundamental decir la verdad, por duro que parezca, porque una verdad dicha a tiempo es mucho mejor que una verdad producto de la reacción de las personas. En el fondo, cuando uno enfrenta el asunto desde la noticia. Si emite un comunicado o al mismo tiempo que sucede la noticia, es bien distinto a que venir a reaccionar dos o tres días después. O que la prensa diga que la empresa que ocasionó este problema no entregó teléfonos ni recibieron a la prensa", concluye.

Sin embargo, aunque son pocas, existen organizaciones chilenas que son proactivas y que planifican estrategias frente a las crisis. *Gener* es una de ellas. "Tienen un grupo de

personas encargado de comunicarse con una firma de asesoría de con la cual se deciden los planes de acción que debe dar la empresa", reseña Lizana.

En Chile, por lo general, cuando las empresas presienten algún problema en su interior, la primera reacción es arreglar los problemas en el camino o 'hacerse los lesos' mientras se pueda.

"En nuestro país hay una cultura de buscar culpables. Por lo tanto, las personas capaces de enfrentar una situación deben tener mucho coraje y buen desempeño ante los medios de comunicación para salir airosos, porque en muchas ocasiones se culpa a los culpables", manifiesta Pedro Lizana.

Por lo mismo, el empresario agrega que "el que comunica debe ser el mandamás de la empresa y debe contar con habilidades comunicacionales, lo cual no es fácil. Además, el acceso a los medios de comunicación por parte de los empresarios, debiera ser sumamente limitado. Normalmente, conseguir la entrevista de un empresario es bastante difícil. No existe en el país una educación a nivel de empresas de apertura hacia los medios de comunicación. Una forma de cambiar la mentalidad de los empresarios es a través de seminarios o conferencias. Pero la transmisión de experiencias comunicativas de otras empresas es más útil que la teoría", manifiesta el economista.

Carlos Albers, ingeniero comercial U.C. y Gerente General de *Cecinas La*
Unificada S.A. (Albers, 1999, comunicación personal)

El profesional considera que el concepto de crisis empresarial es cualquier cosa que
salga del marco normal. En este sentido, puede haber crisis pequeñas, que se solucionan
prácticamente solas o grandes, conflictivas.

Las crisis más complicadas son aquellas que salen de la empresa y conocidas. Por
ejemplo, un envenenamiento atribuido a productos de la empresa. También puede ser
una mala gestión o actuación por parte de miembros de la empresa a algún cliente. Ese
tipo de crisis puede ser calificada de más tremenda, porque tiene un impacto en los
negocios.

Albers señala que nosotros como empresarios, nos podemos poner en los casos de
estas situaciones. Sin embargo, se pueden dar situaciones que nunca nos imaginamos que
podrían

existir una mala comunicación, tanto interna como externa.

● **Crisis relacionadas con los productos:**

- Envenenamiento voluntario de productos
- Error humano en el proceso de producción o en la formulación del producto.
- Fallas en las maquinarias

● **Crisis relacionada con los trabajadores:**

Como resultado de negociación colectiva, se inicia una huelga. Esta es una crisis
que complica la labor normal de la empresa, ya que impide la producción y distribución de
los productos. Dificulta, además, la atención con los clientes.

Crisis consideradas más pequeñas dicen relación con:

- Peleas entre los empleados.
- Robo de productos
- No trabajar

En general, los tipos de crisis que nos preocupan son aquellas directamente relacionadas con la clientela y queal interior de la organización se toman diversas medidas corresponden –en cierta medida- a experiencias negativas que ha enfrentado la compañía. A medida que la elaboración del producto se ha ido tecnificando, las medidas de seguridad y control de calidad varían.

En cuanto a crisis comunicacional, el profesional plantea que “dado que en la actualidad todo está relacionado con las comunicaciones, cualquier problema grande de una empresa puede ser conocido en un tiempo muy breve. Por lo mismo, imagino, que es posible arreglar una crisis, si es que se tiene una buena comunicación o se puede empeorar, aunque existe una mala comunicación, tanto interna como externa”.

Sin embargo, pese a estar consciente de la importancia de las comunicaciones, el profesional indica que no existe ninguna estrategia escrita o manual que permita enfrentar una crisis. Sólo existen procedimientos establecidos a los cuales se recurre en caso de enfrentar algún problema delicado con un cliente. Por ejemplo, si alguien reclama por un producto deficiente, el Gerente de Ventas –no cualquier persona-, se ocupa de hablar con el consumidor afectado y acude personalmente o envía a un supervisor a su domicilio, con el fin de retirar la mercadería defectuosa y cambiarla por mercadería nueva y, además, se le entregan productos adicionales de regalo.

Por otro lado, si se produce un envenenamiento de productos fuera de la empresa, en un supermercado, no contamos con una estrategia determinada para solucionar ese tipo de crisis. Los efectos que pueden tener las crisis relacionadas con un producto defectuoso, han tenido grandes implicancias, ya que han logrado ser controladas a través de los procedimientos descritos anteriormente.

“Cuando se presentan casos de intoxicación, mandamos a analizar productos. Algunos han resultado buenos y otros malos. En los casos en que se han encontrado bacterias en el producto, es por salmonella, o cosas que aparte de producir molestias gastrointestinales, no producen daños muy serios. En estos casos, se llega a un acuerdo con el consumidor”, explica Albers.

Y agrega que “luego se inicia toda una investigación, para determinar cual fue el origen del problema. Depende mucho de la cadena que siguió: si el producto fue adquirido en una farmacia o un supermercado, si es debidamente refrigerado o estaba a temperatura ambiente, etc.”.

Para evitar este tipo de hechos, se dispone de estrictas medidas de control. Asimismo, las mismas etiquetas de los productos indican la forma en que debe ser conservado el producto. Sin embargo, el producto está en cierta medida condicionado a lo que sucede en su entorno inmediato (como los cortes de luz y la falta de refrigeración). No obstante, la responsabilidad frente a cualquier situación siempre recae en la empresa.

En cuanto a la disposición para construir un manual de crisis, el profesional reconoce que “si, lo haría en el caso de que tuviéramos tiempo y recursos de sobra. Lo importante es que uno no se plantea que va a tener escenarios terribles de crisis. Básicamente, se trata de un problema de previsión. Además, debido a lo cambiante que es el mundo, no se

hasta qué punto puede ponerse en cada situación que pueda tener lugar". Por lo mismo, Albers señala que lo que hay que tener claro son marcos de acción:

- Evitar mentir. Es distinto engañar, que no decir toda la verdad.
- Señalar que se investigarán las causas de un hecho determinado.

En cuanto a los factores que tomaría en cuenta para construir un manual de crisis, Albers señala:

- Cómo reaccionar frente a la crisis
- Definición de pasos de acción.
- A quién contratar (tener a mano el número telefónico de una agencia de asesoría comunicacional que se preocupe de todos los aspectos del manejo de crisis.
- Instruir al personal en lo que debe y no debe hacer durante una crisis, para evitar agravar una situación negativa, como consecuencia de desconocimiento por parte de los empleados y demás involucrados en la crisis.
- Mantener una conducta cuidadosa para evitar el surgimiento de rumores.
- Determinar de los escenarios de crisis.
- Mejorar el control de calidad en la fabricación de los productos.
- Seguir las normas de producción al pie de la letra.

El empresario agrega que en este momento, ese tipo de plan no es primera prioridad. En cuanto a mantener una relación con los medios de comunicación, Carlos Albers cuenta que hay contactos ocasionales con los medios de comunicación. Por lo general, dicen relación con entrevistas de corte económico. Cómo le va a la empresa, cuánto está vendiendo, qué mercado posee, etc.

Eduardo Spoerer, ingeniero civil estructural U.C. y representante legal de Spoerer & Asociados Ingeniería Ltda. (Spoerer, E., 1999, comunicación personal)

Este profesional expone cómo funciona su organización. "Existen dos disciplinas: ingeniería y proyectistas, que interactúan en el mismo lugar. Nosotros recibimos planos de arquitectura, realizamos los modelos, los procesamos y una vez que tenemos la estructura, la traspasamos a los proyectistas, para que comiencen con el proceso de dibujo y nos entreguen la información que necesitamos".

Eduardo Spoerer agrega que al hablar de crisis, identifica dos facetas. "Crisis del sector construcción, que es extremadamente sensible a los eventos macroeconómicos. Y desde un punto de vista más 'micro', un desequilibrio en los ingresos de los ingenieros, las acciones que están desarrollando los proyectistas, etc. Eso sería considerado como una crisis interna y afectaría más nuestro trabajo que una merma de proyectos del exterior".

Asimismo, las crisis que pueden enfrentar los miembros de su organización dicen relación con lo que Eduardo Spoerer grafica como crisis comunicacional. "Es un problema de comunicación. Nosotros hemos estado mucho al borde de ello, porque al estar insertos en el trabajo, hay poca comunicación con las personas".

Por otra parte, con la nueva ley de la calidad de la construcción, si ocurre un problema de mal cálculo, se genera una situación extremadamente delicada. "La ley castiga fuertemente el dolo, es decir la fabricación de algo con el conocimiento de que posee mala calidad. Sin embargo, el error es parte de la naturaleza humana", indica el ingeniero civil.

Spoerer manifiesta que con el paso de los años su organización ha logrado acuñar cierta experiencia. "Nos damos cuenta con cierta facilidad de los errores gruesos. Los errores finos -como en todas las cosas- pasan desapercibidos y no tienen mayor

importancia. Nosotros trabajamos con factores de seguridad que están implícitos en las normas y que son fundamentales en nuestro desempeño".

En cuanto a las crisis que pueden experimentar, el experto explica que su trabajo está basado en el análisis informático. "Realizamos los análisis dentro de la oficina. Es difícil equivocarse en la parte de análisis, dado que estamos chequeando informaciones, nivel de esfuerzo, el diseño, todo computacionalmente. Sin embargo, nadie es infalible", concluye el profesional.

Eduardo Spoerer indica que "por poner un ejemplo, si nos equivocamos en el material que vamos a utilizar y aplicamos un material con mayor o menor resistencia, eso se traduce inmediatamente en el diseño, el cual deja entrever una cantidad muy ínfima de error o una cantidad muy importante de este material", grafica.

"Por lo mismo creo que la experiencia en este sentido es fundamental, porque los errores como el descrito no pasan desapercibidos. Es muy fácil darse cuenta de estos errores. Ahora, si es que se llega a pasar por alto uno de estos errores, aún queda por delante la instancia del proceso constructivo. Nosotros vamos periódicamente a la obra, por lo que igual nos daríamos cuenta del error", acota.

Sin embargo, el profesional advierte que "si una persona joven salió de la universidad y se puso a trabajar inmediatamente en esta disciplina, tal vez no se dé cuenta nunca. Por lo tanto, insisto en que la experiencia es un requisito fundamental. Por lo mismo, a nivel de la asociación de ingenieros estructurales existe preocupación de que aquellos que ingresen al área de ingeniería estructural cuenten con la experiencia suficiente para desempeñar adecuadamente el cargo o que estén apoyados por ingenieros que lleven una trayectoria mayor".

En cuanto a su experiencia personal, Eduardo Spoerer indica que nunca ha presenciado errores crasos. Los problemas en el sector construcción derivan, por lo general del mal diseño desde el origen de arquitectura del edificio", detalla el experto.

Y agrega que "una situación crítica para nosotros sería conflictos internos o tener problemas en el servicio que prestamos, que sea deficiente, etc. Un mal servicio puede replicar grandes problemas a la empresa. En este trabajo, un servicio deficiente, malo, etc. amenaza a la organización a perecer.

Por otra parte, en tiempos de crisis, el profesional considera que despedir a los empleados de la empresa es malo. "Conseguir a las personas y formarlas, es una inversión importante, que no se puede llegar y despedir a las personas que trabajan en la organización", asevera.

Las estrategias que esta organización posee para enfrentar las crisis apuntan a conseguir proyectos, mediante averiguaciones de quienes son los que están presupuestando un proyecto. Asimismo, se busca la forma de presentar un presupuesto atractivo.

En cuanto a los efectos o alcances que puede tener una crisis para la firma de ingenieros, Eduardo Spoerer indica que "en general, nuestro rubro es delicado y nos ha llevado ver estructuras que son realmente sensibles. Por eso, siempre nos fijamos en la forma de trabajo de las oficinas de la competencia, con el fin de aprender de ellos y superarnos".

Y agrega que "además estamos siempre atentos a las nuevas técnicas y asistimos a seminarios todos los años para tener tecnología de punta. Nos preocupamos del área de análisis y, en general, estamos insertos en todo el proceso de construcción. Además, nos preocupamos de estar al día en todas las materias que nos competen y tratamos de no

trabajar de profesionales externos. También tratamos de entender todos los fenómenos que ocurren, involucrándonos con los arquitectos, desde el principio del proyecto", afirma el experto.

Y agrega que "si contara con los recursos, trazaría un plan para enfrentar situaciones adversas. Creo que es muy útil, pero es muy complejo y requiere mucho tiempo. Una estrategia que trataría de implementar sería cambiar el área en la cual nos desempeñamos; reducir los edificios, con el fin de explorar nuevas posibilidades en el área industrial o comercial, porque lo que importa es poder ingresar proyectos para dar trabajo. Sin embargo, en casos de crisis, los inversionistas paran sus proyectos y no hay nada que hacer.

Lo importante es estar abiertos a nuevas áreas, para lo cual hemos hecho algunas cosas pero nada muy significativo.

Marcela Bonomi, ingeniero comercial U.C. y Gerente de Marketing de Laboratorio City de Pamela Grant (Bonomi, 1999, comunicación personal)

La profesional indica que "una crisis empresarial es cualquier problema que, por motivos internos o externos, altera la convivencia y el buen funcionamiento de nuestra empresa".

En este sentido, Laboratorio City es vulnerable a crisis internas, que pueden derivarse de un mal clima laboral, generado a partir de malas comunicaciones internas, malas relaciones laborales. Para un buen clima laboral y un buen funcionamiento en la organización es fundamental el tema de las comunicaciones. Ellas son la base de una empresa sana. Por lo mismo, las crisis de origen interno pueden ser resultado de malas comunicaciones, malas relaciones laborales, mal clima laboral, que lleva a un mal desempeño de las personas. Esto se traduce en una falta de compromiso por parte de los empleados en el negocio con la camiseta poco puesta.

En cuanto a las crisis externas, Marcela Bonomi, señala que son aquellas originadas por el entorno y son de índole económica o crisis del rubro cosmético, como movimientos de la competencia que pueden generar inestabilidad en el mercado, por ejemplo muchas compras y ventas entre cadenas, etc. que conducen a una inestabilidad del equilibrio asociador que existe entre los proveedores, nuestra empresa y nuestros clientes finales.

Asimismo, la profesional identifica las crisis relacionadas con los productos. Ellas surgen a reclamos de consumidores. Por ser un producto asociado a la salud de las personas, un reclamo mal manejado puede provocar un problema gigantesco.

"Para este tipo de crisis puntual, nosotros tenemos todo un procedimiento establecido. En el área comercial se reciben y atienden todos los reclamos de las

consumidoras, se les da una respuesta con asesoría del área técnica de la empresa. Este procedimiento lo canaliza solamente el área comercial, es decir el Gerente de Ventas o la Gerente de Marketing.

El procedimiento que lleva a cabo el área comercial de *Laboratorio City S.A* es el siguiente:

- Enviar a la persona afectada a un dermatólogo, para que emita su informe respecto del problema.
- Asumir todo el costo del tratamiento y las consultas medicas hasta satisfacer absolutamente al consumidor con las soluciones entregadas por nosotros.

Marcela Bonomi señala que la crisis comunicacional es el resultado de una mala comunicación entre los miembros de la empresa, mal clima laboral, etc. Por lo mismo, está consciente que las comunicaciones deben ser muy claras, transparentes y conducidas a través de canales formales. Para que todos reciban el mismo mensaje, es preciso comunicar de manera adecuada, mediante los canales de comunicación formal.

Para evitar rumores, la empresa lleva a cabo reuniones con su personal. Como norma, la organización realiza dos reuniones generales al año, para dar a conocer a los empleados de la empresa las estrategias, lanzamiento de productos nuevos, lo que se está haciendo en televisión, los planes que tiene la empresa a futuro, etc.

"La idea de estas reuniones con el personal de la empresa es involucrar a las personas con las actividades que se realizan. Por lo tanto, la empresa se preocupa de comunicar hacia adentro lo mismo que comunica hacia fuera. De esa manera logramos que las personas estén involucradas y se sientan integradas", explica la Gerente de Marketing.

Y agrega que "en el caso específico que surjan rumores, también se convoca a reunión general, en la cual se comunican formalmente todos los asuntos, se clarifican dudas, etc. El medio formal alternativo que se utiliza en la empresa es la comunicación a través del sindicato. Generalmente, la gerencia se reúne con el presidente del sindicato y a través de esta entidad se canaliza la información. Si es necesario, se realizan reuniones extraordinarias, las cuales de hecho se llevan a cabo por distintos problemas, varias veces al año.

"Desde el punto de vista comunicacional, todas las áreas de la empresa son vulnerables. El área comercial es más vulnerable al medio externo; es decir, crisis relacionadas con el medio, con la competencia. Las personas que trabajan en la calle son especialmente sensibles a todos los comentarios y rumores que surgen fuera de la empresa. A veces, los clientes y la competencia son muy impresionables frente a los comentarios y rumores que surgen en la calle", manifiesta la profesional.

El área de producción también es muy vulnerable, porque los productos pueden salir defectuosos. "Por ejemplo, una partida de cremas se desestabiliza; es decir, se separa el agua del aceite y quedan horribles. Esta situación obliga a retirar todo el lote de producción", explica Marcela Bonomi.

A veces no es que el producto este intrínsecamente malo, sino que estéticamente se ve mal. Sin embargo, si el producto salió definitivamente malo, se retira de los puntos de venta, a través de los reponedores y las consultoras.

La Gerente de Marketing indica que la empresa posee planes de crisis para enfrentar situaciones relacionadas con partidas de productos en mal estado. En los casos de manejo de reclamos del consumidor final son los más complicados, porque las personas son más

... y tienden a amenazar con ir a la *Línea Directa* de El Mercurio y armar escándalos en televisión.

"Un reclamo mal manejado puede echar a perder todo un mercado, por lo mismo, se ha establecido un procedimiento especial, desde hace más o menos uno o dos años con pasos definidos y puntuales de lo que se debe hacer si enfrentan este tipo de crisis", acota la profesional.

Marcela Bonomi concluye señalando que "todo plan de manejo de crisis es susceptible de ser mejorado y en la medida que se requieren, hemos ido desarrollando los procedimientos necesarios para manejar nuevas crisis".

Entrevista a Juan Pablo Spoerer. Ingeniero Civil Universidad de Chile. Master en Ciencias físicas Georgia Tech, EE.UU Gerente General de Computerage S.A.
(Spoerer, J.P., 1999, comunicación personal)

Juan Pablo Spoerer, Gerente General de *Computerage S.A.*: define el concepto de crisis empresarial desde dos perspectivas. "Desde un punto de vista más general, la crisis empresarial es la imposibilidad o dificultad de poder seguir operando como se ha estado haciendo en el pasado. Es decir, es un cambio que obedece a agentes externos que obligan a realizar las labores habituales de una manera distinta".

Entre estos agentes externos que dificultan y hasta imposibilitan seguir operando normalmente están, básicamente:

- La crisis económica
- El desarrollo tecnológico que ha implicado cambiar todo el sistema operacional, ponerse al día en y transformar los sistemas de información, de venta, de aprovisionamiento, etc.

La crisis del fin del milenio y las nuevas tecnologías, como Internet obligan a cambiar la forma de hacer negocios. Es un problema de índole metodológica que obliga a ser más creativo, reducir personal, porque ya no se necesita la misma cantidad de personas para llevar a cabo el trabajo, etc. Hay que hacer reingeniería para, en definitiva, cambiar la organización.

La tecnología afecta al mundo de una manera muy importante y en una mayor medida, tomando en comparación lo que era la tecnología hace quince, diez o 5 años. "Por lo mismo, las crisis del entorno nos generan problemas que se contraponen. Por un lado, la

tecnología nos obliga a invertir en nuevos sistemas y mecanismos y, por ello, implica un costo. Por otro lado, la crisis económica no genera ninguna utilidad, sino que restringe la posibilidad de invertir en tecnología. Es una situación complicada, que nos ha obligado a despidos, despedir personal, replantear el negocio e, incluso, nos ha llevado analizar si es rentable continuar con el negocio o si es mejor cambiar de rubro", agrega Juan Pablo Spoerer.

En cuanto a crisis interna, el profesional señala que en su rubro este tipo de eventos son cotidianos y van desde la no asistencia de los empleados, obligación de reducir personal, etc. La competitividad, por el efecto que ejercen los mayoristas sobre empresas pequeñas se hace difícil de manejar. Asimismo, el sistema de información es un área vulnerable que hasta el momento no es totalmente eficaz. Por lo mismo, se sigue vendiendo mercadería, porque no es posible manejar el inventario al revés y al derecho.

Como una forma de resistir las tormentas, *Computerage S.A.* se ha preocupado de diversificar y diversificar sus funciones. "En la actualidad estamos incursionando en áreas nuevas. Nuestras políticas están orientadas a la concentración en valor agregado, el servicio al cliente, la venta de software, etc. La estrategia radica en la concentración en algunas áreas. Ello implica sacar productos y atacar mercados verticales, en ciertas áreas y no atacar todo. La clave está en concentrarse en espacios donde es posible operar y determinar la necesidad para sacar un producto bueno y concentrar ahí los esfuerzos" puntualiza el profesional.

Con el fin de prevenir crisis, *Computerage S.A.* se ha inclinado por las áreas que no están en crisis: los centros comerciales, restaurantes (software), estudios de abogados, etc. La estrategia consiste en no competir en todas las áreas, sino responder a la necesidad del

mente. Diversificación del negocio e integración en mercados verticales como el servicio de Shipping. Por lo tanto, una manera de reducir personal ha sido creando negocios nuevos de la misma empresa a los cuales se destina personal que antes se dedicaba a otras actividades.

Para Juan Pablo Spoerer, la crisis comunicacional radica en la rapidez y velocidad con que evolucionan las cosas. No hay tiempo para una comunicación adecuada. Esta situación genera crisis a nivel laboral dentro y fuera de la organización, familiar, etc. Es un problema que abarca varios entornos y que puede llegar a un quiebre importante en todos los niveles.

El profesional enfatiza que estos problemas o crisis tienen un aspecto positivo y es que contribuyen a plantearse metas concretas que llevan a ser más eficiente la gestión de recursos y/o productos. Sin embargo, no redactaría un manual de crisis, debido a que el entorno computacional es intrínsecamente dinámico. No es eficiente realizar un manual, porque no existe el tiempo suficiente para probarlo, aplicarlo y corregirlo. La tecnología avanza demasiado rápido y los productos caen muy rápido en la obsolescencia, por lo cual al intentar de redactar el manual, se tendría que comenzar a desarrollar uno nuevo.

En cambio, construiría un plan muy específico con aspectos menos dinámicos muy concretos:

- Responsabilidad de las personas, en cuanto a delimitar los alcances del cargo de las personas.

- Determinar las metas, objetivos, la misión, hacia donde va el negocio.

Más allá no se puede planificar, porque en el rubro computación todo funciona a corto plazo.

José Rafael Campino. Ingeniero comercial Universidad Católica de Chile.

Magister en economía Universidad de Stanford, EE.UU. Gerente General Forestal

del Sur (Campino, 1999, comunicación personal)

José Rafael Campino, Gerente General de Forestal del Sur, considera que la crisis ambiental tiene lugar cuando la empresa queda expuesta a una situación de opinión pública que no tenía contemplada. Además, los ejecutivos y empleados no la entienden y no están preparados para enfrentarla.

En cuanto a los tipos de crisis que puede enfrentar su empresa, el profesional de Forestal del Sur señala que "a mi empresa la pueden afectar crisis principalmente ligadas al medio ambiente. Esto es porque hay una gran sensibilidad por parte de la opinión pública -en especial las personas de altos ingresos-, por cuidar los bosques y no contaminar. Esta situación se genera debido a que este segmento de personas habita en Santiago, que es una ciudad muy contaminada y sin parques".

Respecto de los efectos que puede tener una crisis en la empresa, el ejecutivo manifiesta que no es posible dimensionarlos con exactitud. José Rafael Campino enumera los principales efectos que una crisis puede tener sobre su empresa:

Una mala imagen pública que se traduce en una mayor dureza por parte de las instituciones encargadas de la fiscalización.

Demandas interpuestas contra nuestra empresa ante los Tribunales por grupos ecologistas y ambientalistas.

Preocupación de nuestros bancos por los créditos otorgados a una empresa cuestionada por la opinión pública.

Por otra parte, el profesional enfatiza que existe "la preocupación por nuestros clientes, en relación a nuestra posibilidad de garantizar la venta de nuestros productos en un mercado permanente y estable".

El profesional también reconoce que existen áreas vulnerables en su empresa. "La principal es la exportación de astillas nativas y la plantación de eucaliptos en zonas donde existe bosque nativo". Para prevenir crisis, la estrategia que se ha desarrollado en esta área consiste en lo siguiente:

- No plantar Eucaliptos donde existe bosque nativo.

- No producir madera de bosque nativo propio y sólo comprarle a pequeños y medianos propietarios.

- Verificar que toda la madera comprada cumpla con toda la legislación vigente y tenga los permisos de Conaf.

Asimismo, José Rafael Campino indica que si contara con los recursos necesarios, formularía un manual de manejo de crisis. "Creo que es una obligación tener un plan de manejo de crisis y estar continuamente actualizándolo", concluye el profesional.

Jaime Beloleo. Médico Cirujano U.C. Encargado de Asuntos Económicos de la

Universidad Católica de Chile (Beloleo, 1999, comunicación personal)

Jaime Beloleo indica que la crisis empresarial es toda aquella circunstancia, interna o externa, que afecta a la organización y que puede llevarla al fracaso, tanto económico como funcional. El Encargado de Asuntos Económicos de la Universidad de Chile reconoce que "siendo un organismo de salud, al Hospital de la Universidad Católica de Chile (como así también a la Clínica de la Universidad) la pueden afectar situaciones que afectan a la vida de las personas. Los tipos de crisis, más que problemas económicos, están relacionados con la confianza que tienen los pacientes en los médicos y en la institución".

En cuanto a los efectos que puede tener una crisis en su empresa, el profesional reconoce que en el corto plazo, una crisis puede terminar en la muerte de un paciente. Es por esta razón que la prevención de situaciones críticas es absolutamente necesaria. En el largo plazo, en cambio, una crisis significa la muerte de la institución.

Como una forma de demostrar el punto expuesto anteriormente, el profesional hace la siguiente reflexión: "¿Usted llevaría a su hija a un organismo de salud donde han muerto personas por enfermedades 'sanables' o donde algún enfermo haya contraído un virus que replique su situación?".

Jaime Beloleo considera que en el rubro salud todas las áreas son vulnerables, porque "todo está relacionado con la vida de las personas y, por lo mismo, no pueden darse detalles sin resolver o prever". Dada esta realidad, el ejecutivo reconoce que en su empresa sí se han desarrollado planes y estrategias para prevenir, enfrentar y solucionar

"Gracias a la creación de conciencia de todos los altos mandos de la Universidad, en los últimos años se contrataron los servicios de Gloria Stanley, quien está a cargo de toda la comunicación de la UC. Además de manejar las relaciones públicas, la comunicadora realizó un estudio y posteriormente un manual donde están indicados todos los pasos a seguir en una situación de crisis. Gracias a este plan no sólo se han evitado los conflictos con la opinión pública, sino que también los conflictos humanos", concluye el manual.

Respecto del manejo de crisis, la periodista rosita Sánchez señala que es suficiente tener una mentalidad proactiva, en el sentido de establecer contactos con los periodistas que permitan enfrentar la crisis de esta manera y no tener los problemas graves que se originan cuando la crisis se da a ciegas o estalla.

Resalta un elemento que apunta a un resultado ciento por ciento efectivo. Es una actitud personal, pero considera que nuestra idiosincrasia apunta automáticamente a tener ciertas reservas sobre ciertas situaciones, tanto a nivel individual como grupal. Estas reservas que no deben trascender. Esto dificulta el manejo de una crisis", indica la comunicadora.

Resalta que "muchas veces se trata de pensar que la empresa sufrió un percance que no existe del todo por parte de ella. Sin embargo, miembros de la institución prefieren mantener los problemas a puerta cerrada antes de que salgan a la luz pública. Esto impide tener una relación adecuada con la prensa".

Sánchez considera que la cultura empresarial chilena es un funcionamiento que se basa en no comunicar, de no ser completamente transparente frente a la sociedad. Esto no logra mantener en secreto, mejor. "Este aspecto es el que debe ser cambiado".

El manejo de crisis desde la perspectiva de periodistas:

Rosita Sánchez. Periodista de Universidad de Chile. Forma parte del equipo profesional de las radioemisoras Infinita y Romántica. (Sánchez, R., 1999, comunicación personal)

La cultura empresarial chilena denota una falta de apertura hacia los medios de comunicación. Respecto del manejo de crisis, la periodista radial Rosita Sánchez señala que no es suficiente tener una mentalidad proactiva, en el sentido de establecer contactos cercanos con los periodistas que permitan enfrentar la crisis de otra manera y no tener los problemas tan graves que se originan cuando la crisis se da a conocer o estalla.

"Existe un elemento que atenta a un resultado ciento por ciento efectivo. Es una actitud muy personal, pero considero que nuestra idiosincrasia apunta automáticamente a guardar ciertas reservas sobre ciertas situaciones, tanto a nivel individual como grupal respecto de detalles que no deben trascender. Esto dificulta el manejo de una crisis", indica la periodista.

Agrega que "muchas veces se tiende a pensar que la empresa sufrió un percance accidental. Que no existe delito por parte de ella. Sin embargo, miembros de la institución tienden a mantener los problemas a puerta cerrada antes de que salgan a la luz pública, aunque mantengan una relación adecuada con la prensa".

Rosita Sánchez considera que la cultura empresarial chilena es un funcionamiento cerrado, de no comunicar, de no ser completamente transparente frente a la sociedad. En una crisis se logra mantener en secreto, mejor. "Este aspecto es el que debe ser cambiado.

En general, en Chile la tónica es abrirse hacia los periodistas y los demás miembros de la sociedad sólo una vez que la crisis ha reventado", señala la periodista.

En este sentido, la profesional considera que este cambio de mentalidad que involucra el manual o la planificación ante las crisis es un elemento que puede contribuir a disminuir ciertos efectos, polémicas, faltas de transparencia que se producen con las crisis.

"Insisto en que si se ha llevado una vida transparente y correcta empresarial o personal y aparece una crisis, es preciso tomarla como lo que es y cuando se pregunta acerca de ella, informar lo que hay. Pero esa es una postura frente a la crisis, que nosotros frecuentemente tenemos. Un ejemplo a nivel individual es la violencia intrafamiliar que muy pocas veces se denuncia", manifiesta Rosita Sánchez.

Asimismo, considera que los manuales de crisis son efectivamente un aporte para disminuir la falta de información al público y contribuir también a la labor diaria del periodismo, en el sentido de sufrir menos rigores desagradables en el desempeño de la profesión.

En este sentido, la periodista reconoce que existe cierto trabajo colaborativo en

La profesional piensa que desde hace ya bastante tiempo ha habido un cambio en la mentalidad de las cúpulas empresariales, al igual que a nivel masivo. "Desde que la economía se abrió a los mercados, también se adoptó una postura distinta frente a los periodistas. Hoy, al menos en las grandes empresas saben que deben mantener un contacto con los medios de comunicación con cierta frecuencia. Esta relación adquiere forma cuando una empresa contrata a un periodista o un equipo de ellos que tienen a su cargo la mantención de vínculos entre la empresa y los medios de comunicación", explica.

Rosita Sánchez ilustra el caso de la Cámara Chilena de la Construcción. "Es una entidad que agrupa a los empresarios de la construcción. Cada una de las constructoras no lo

asociadas a la Cámara, pueden contar con un equipo de tres o cinco periodistas que permanentemente están enviando información acerca de las actividades que realiza la Cámara, como seminarios, etc.

La profesional declara que tiene contactos con estos periodistas, quienes la llaman cuando para informarle acerca de los eventos que se llevarán a cabo, aun cuando la misma profesional reconoce que la radio tiene menor impacto que la prensa escrita. "A lo largo del año realizan encuentros de camaradería con todos los periodistas que durante el año han sido contactados para recibir la información de la Cámara Chilena de la Construcción. Independiente de si la información fue o no publicada", cuenta la comunicadora radial.

Si requiere información para realizar una nota acerca del área de construcción, la profesional admite que se siente tranquila, porque el equipo de periodistas del rubro de construcción le facilitan la labor y le consiguen contactos adicionales, según sus necesidades.

En este sentido, la periodista reconoce que existe cierto manejo comunicacional en la mayoría de las grandes empresas en relación con los periodistas. "Sin embargo, esta relación no quiere decir que si una empresa del rubro quiebra se le va a bajar el perfil al momento", aclara.

Y agrega que "el caso debe ser igualmente investigado y lo más probable es que la información que reciba de la entidad afectada lo vaya a confrontar con otras fuentes, lo cual es una labor propia de los periodistas. No basta con quedarse con la información de la fuente oficial. También es posible recurrir a otras fuentes de importancia, tales como autoridades, otros miembros de la empresa y miembros de la comunidad en la cual está sujeta la firma", explica Rosita Sánchez.

Asimismo, la periodista añade que "la importancia radica en la información que se debe entregar al público. Si la empresa se lava las manos y señala que todo está controlado y funciona normalmente, mi labor como periodista es informarle al público lo que pasa por los ejecutivos de la compañía".

También señala que es preciso investigar las responsabilidades, teniendo en cuenta que existían antecedentes que pudieran implicar negativamente a la empresa. Si es que se estamparon denuncias en contra de ella, etc. "La confrontación de fuentes es fundamental para otorgar a los públicos interesados una información fidedigna y completa, con el fin de que ellos puedan emitir su propio juicio al respecto", declara la profesional.

Del mismo modo, agrega que todo depende de las presiones que se reciben por parte del ambiente en que las personas se desempeñan. "En definitiva, yo no siento ninguna presión a priori por suavizar nada a nadie, porque me voy a ceñir estrictamente a lo que me expone al público", resuelve Rosita Sánchez.

En lo personal, la periodista relata su experiencia reporteril en situaciones de alto riesgo. "La mayoría de las veces, uno se topaba con un ente o rostro representativo de la empresa que manifestaba una actitud totalmente fría -si es que se tenía suerte- el cual siempre señalaba que estaba todo bajo control o en vías de control o que no había necesidad de magnificar nada, que se trataba de un asunto temporal de poca importancia. En definitiva, el rol de este individuo siempre era minimizar la crisis", acota Rosita Sánchez.

Y agrega que muchas veces no se manejaba gran cantidad de información como para presionar y contrapreguntar. "La tendencia general era siempre a restar importancia a los hechos, salvo cuando existía una persona responsable del evento acaecido y la empresa

identificada y casi con los pies en tribunales, no tenían problema con dar a conocer "lo que es culpable", cuenta.

"Empequeñecer la crisis era la tónica. Es más, sólo daban información cuando el agua hasta el cuello y la crisis era evidente. En el peor de los casos, no recibían a periodistas, ni contestaban a sus preguntas. Negaban cualquier detalle. Esto significaba un caso para la nota periodística".

Por lo mismo, Rosita Sánchez considera que la planificación antes de una crisis y el establecimiento de contactos con los periodistas no sólo contribuye a incrementar la credibilidad y transparencia de la empresa, sino que también contribuye a facilitar la labor de los periodistas.

"A nadie le gusta publicar fracasos, desagradados ni crisis, pero negar la información a los periodistas sólo contribuye a fomentar la relación amor - odio entre el público y los periodistas. Por lo general, se transmiten más hechos negativos que positivos. Pero eso no es culpa de los periodistas, en mi opinión", enfatiza.

En mi experiencia, la mayoría de las empresas, al enfrentar crisis de cualquier tipo, tienden a minimizar el problema. Eso genera una inquietud que lleva a preguntarse "si es que se minimiza el problema es porque algo no han hecho bien...", comenta Rosita Sánchez. En ese instante el periodista comienza a hurgar por otros lados.

Si la empresa recibe a los periodistas y tratan de explicar la situación, aunque trate de minimizar, lo que queda es una sensación de frialdad para transmitir que su empresa está también impactada por la gravedad del asunto. La insistencia en bajar el perfil a los hechos, sólo incrementa la sensación de falta de humanidad, aún cuando diera a conocer la correcta actuación de la empresa.

"Por lo mismo, considero que el vocero de una compañía debe ser una persona con carisma y habilidad para transmitir y comunicar la verdad con el debido rigor que requiere la situación en cuestión. Es decir, si implica dolor, que el vocero sea capaz de transmitir el pesar".

La periodista agrega que en lo personal, cree que la crisis implica un quiebre en el funcionamiento normal de las actividades de una organización. Ello hace muy difícil imaginar que habrá un vocero que se preocupará de atender a los periodistas con un cóctel, etc. Más aún si ese vocero fuera periodista o estuviera asesorado por uno.

"Por ejemplo, si Codelco llama a una conferencia de prensa para explicar detalladamente todo los alcances de la crisis experimentada a raíz de la actuación de Juan Pablo Dávila, no me parecería tan chocante que hubiera un cóctel. Tras tanto tiempo, la naturaleza del problema no es la misma. En lo personal me disgustan las invitaciones con incentivo del cóctel , etc.", manifiesta la profesional.

Y agrega que si "en cambio, si se trata de un evento absolutamente actual, el incentivo del cóctel, las galletas, etc. me parecería raro y un poco chocante. Me parecería recordante. Además, no tengo recuerdo de haber vivido tal situación. También es cierto que todo depende de la magnitud de la crisis. Facilitar el trabajo a la prensa no tiene absolutamente ninguna relación con el cóctel o las bebidas", indica la periodista.

Rosita Sánchez indica que si la empresa sólo entrega una información oficial sin añadir nada adicional, lo acepta, pero empieza a chequear cada uno de los elementos del comunicado. "Por ejemplo, en el caso del incendio de la casa matriz de Correos de Chile, se preocuparía de revisar el informe de daño y de las causas que causaron el siniestro. Pero además, hablaría con los bomberos para corroborar la información contenida en el

comunicado. También averiguaría si es que habían rondines y si es que alguno de ellos... Si es que había otros guardias, hablaría con ellos, etc. También hablaría con... los vecinos de sectores aledaños. Volvería a intentar hablar con otro ejecutivo... a ver si señala lo mismo que el vocero", explica Rosita Sánchez.

La profesional explica que un informe detallado del hecho y sus consecuencias... ser un gran aporte a la labor periodística, pero además se debe ejercitar la... de fuentes. En muchas ocasiones se reúne a los periodistas en un salón y se... lo que ha sucedido, pero se les indica que los técnicos siguen investigando las... del incidente, por lo que citan a una conferencia de prensa posterior.

Se produce gran malestar cuando el periodista vuelve a la conferencia de prensa y... puertas de la empresa están cerradas. En ocasiones, trasciende que a los miembros de la... no se les ha permitido hablar y que no se estaba preparando ningún informe... .

En ocasiones, las empresas ni siquiera se preocupan por dar una versión oficial de... hechos. El periodista puede conseguir información a partir de fuentes secundarias: los... afectados, las autoridades competentes, Carabineros, etc. Los periodistas dan a... que no obtuvieron información por parte de la empresa involucrada. Sin embargo,... suele no inmutarse al respecto. Esto, a juicio de la profesional, se deriva de una... de conciencia por parte de la compañía.

En el caso de la empresa constructora *Copeva*. Esta empresa cometió un error y ha... una dura sanción. A pesar de que demostró haber cumplido las especificaciones... ministerio de Vivienda y Urbanismo. La empresa quedó tan expuesta y en vitrina frente... poca calidad de las viviendas que entregaba, que sufrió un costo enorme. Los

periodistas, por su parte, pueden especular acerca de las responsabilidades de cada parte involucrada.

Si Copeva se hubiese preocupado de dar a conocer su inquietud acerca de los hechos y hubiese explicado su punto de vista a los reporteros, diciendo que ellos construían de acuerdo a especificaciones proporcionadas por el ministerio de Vivienda y Urbanismo, y hubiesen asumido su responsabilidad frente a la escasa solidez de las casas construidas, tal vez habría sido distinto.

Ahora, si la empresa está en conocimiento de que la calidad de esa construcción no es de la calidad suficiente para cubrir las necesidades mínimas de una familia, debiera haber señalado a la presa que hacía dos años que tenían un documento para presentar al ministerio diciéndole que las especificaciones y condiciones de construcción son mínimas. Sin embargo, eso no se hizo.

A mi juicio, el factor tiempo es fundamental. Si se informa con tiempo y se dan las explicaciones correspondientes del caso, la empresa tiene mayores posibilidades de sobrevivir a la crisis, con sus costos, obviamente. En cambio, si espera hasta el último momento, el costo va a ser aún mayor.

La línea Directa de El Mercurio es un factor influyente en las empresas. Por lo general temen más a esta sección de este diario que a la indagación de los periodistas. Las empresas que están permanentemente preocupadas de quedar bien con las crisis. Por ejemplo, la CTC, la cual a través de su gerencia se ocupa de responder a los reclamos y solucionarlos a la brevedad posible.

No hay duda que frente a la posibilidad de que el asunto no saliera al aire, seguro se lo ocultarían. Sin embargo, a la hora de tener que enfrentar los hechos, demuestran una

actitud más abierta y dispuesta a cooperar. Lo que aquí se está analizando es cómo enfrentar la vulnerabilidad en las que los sitúa la *Línea Directa*.

El INP y la dirección del Trabajo también tiene una forma rápida de responder a las crisis. En cambio, hay otras empresas que ni siquiera se molestan en contestar. Normalmente, las empresas que caen en esta actitud, son las que ofrecen servicios y las compañías. La *Línea directa* deja en evidencia la forma en que una empresa grande muestra su responsabilidad frente a crisis pequeñas, individuales.

Para la CTC, las denuncias que salieron en TV acerca de los contratistas y contratistas que se colgaban de las líneas telefónicas y la llamadas salían facturadas en cuentas telefónicas de los clientes de la empresa. Nadie respondía. La televisión mostró denuncias durante algunos días. Ello provocó un impacto muy negativo y comenzó a llenar las oficinas de la empresa con reclamos de clientes alegando cuentas carísimas.

En la actualidad, los técnicos de la empresa están muy preocupados por los fallos en las líneas, etc. En este sentido, la crisis fue positiva para la CTC, porque supo revertir la situación demostrando preocupación por su clientela.

En el caso de Chilectra, distribuidor de Energía, se ha visto enfrentado a duras críticas a raíz de las deficiencias que han demostrado las empresas generadoras de energía. Aunque de ser casi una víctima de este problema, Chilectra se ha ocupado de instalar líneas de emergencia para recibir preguntas y dudas. Asimismo, se movilizan con rapidez cuando solicitados por clientes a raíz de un problema particular.

La planificación frente a las crisis puede evitar que se genere una mala imagen de las empresas.

Alejandro Urbina, periodista de la U. de Chile. Es miembro del equipo profesional de las radioemisoras Infinita y Romántica. (Urbina, 1999, comunicación personal)

Recuerda una crisis grave que se vivió en el año '68. Se trataba de la crisis universitaria, que en esa ocasión, la primera reacción tendió a minimizar el conflicto. Con el correr de los días, los estudiantes se abrieron e informaron lo que pretendían.

Sin embargo, llegó un momento en que las autoridades no pudieron seguir contando lo que sucedía. La federaciones estudiantiles se preocuparon de informar directamente a los periodistas. Había buenos contactos entre las federaciones y la prensa. Se informaban las actividades que realizaban, etc.

Al principio no hubo incidentes. Ellos llegaron con el devenir de los hechos. Muchos profesores de la época se aglutinaron con los estudiantes, lo cual dio paso a una información mucho más ágil, completa y oficial.

En Valparaíso, existían pocos diarios: *El Mercurio*, *La Estrella*, *La Unión*. Había un canal de televisión: la UCTV. En cambio, había una buena cantidad de radioemisoras. Normalmente, los periodistas radiales llegaban a los centros universitarios, por lo que el intercambio de información era bastante amplio.

En la actualidad, conseguir información es más fácil. Hay un mayor acceso. Cuesta menos conseguir detalles. Puede ser por contactos, etc. Sin embargo, el grado de veracidad es difícil de medir. En la actualidad, por lo general las empresas establecen nexos con los periodistas. Incluso, muchas personas se ocupan de mantener informados a los medios de comunicación.

Un ejemplo que grafica lo anterior, lo vivió Alejandro Urbina hace sólo unas semanas. El *Banco del Estado* fue escenario de una malversación de fondos. La entidad económica pretendió que este evento no saliera a la luz pública. Sin embargo, el periodista recibió una llamada telefónica a las once de la mañana de parte de un funcionario de la institución, quien le señaló que le había extrañado que la noticia no hubiera salido en los medios de comunicación.

"Se trataba de una noticia bomba. No había salido al aire porque se estaba ocultando información, pese a que en el interior del banco era vox populi lo que estaba sucediendo. Antes de dar a conocer la información, me preocupé de verificar la información. Recién a la hora de almuerzo, los canales de televisión abrieron sus noticiarios con este suceso. Fuimos la primera radioemisora en entregar la noticia", cuenta el periodista.

Sin embargo, el profesional reconoce que la suerte estuvo presente en esta oportunidad. "Yo tenía a una persona muy cercana a mí, que trabajaba justo en la sección donde estaban ocurriendo los hechos. Entonces, a través de ella pude verificar los antecedentes brindados por el funcionario de la entidad. Esta noticia fue un golpe noticioso. *Radio Infinita* fue la primera radioemisora que dio a conocer la información", cuenta el periodista.

Cuando Alejandro Urbina intentó acercarse a hablar con ejecutivos del banco para obtener una versión más oficial, le indicaron que no existía una declaración oficial, pero que más tarde habría un pronunciamiento acerca de los hechos. Posteriormente, en la tarde, el departamento de Relaciones Públicas emitió un comunicado breve donde se detalló solo parte de la situación. "En todo caso, la información que conseguí a raíz de este contacto dentro del banco, fue mucho más completa y detallada", agrega el profesional.

Alejandro Urbina cuenta que hace unos cuantos años, el periodismo era el verdadero punto de poder del Estado. Recuerda que en los tiempos en que realizaba su práctica profesional tuvo que acudir a reportear un juego de boxeo. El lugar estaba atiborrado de periodistas, carabineros y público. Era tal el caos, que la labor del reportero se vio muy dificultada. Incluso vivió un altercado con uno de los uniformados, el cual a raíz de toda la confusión le golpeó la espalda con la luma.

Luego de reportear el evento, el periodista volvió al medio de comunicación y contó lo sucedido a su editor, quien le indicó que diera a conocer los detalles del hecho en una nota. "No alcanzaron a pasar ni siquiera 24 horas, cuando recibí un llamado del prefecto de Carabineros de la época -César Méndoz- quien me ofreció disculpas por lo acontecido.

El profesional señala que el alto funcionario le dijo una frase que aún permanece en su memoria: "Las relaciones entre los periodistas y Carabineros deben ser las mejores...". De estas experiencias, Alejandro Urbina ha aprendido que la comunicación es un factor fundamental.

"Lo ideal es conseguir la información a partir de la fuente primaria. De esta manera se evitan los errores en la entrega de información y, sobre todo, se evita profundizar la crisis existente. No se saca nada con ocultar información, ya que de todas formas se va a saber. Por lo mismo, es deseable que sean los expertos los que comuniquen.", concluye el profesional.

A través de las distintas entrevistas realizadas, ha sido posible determinar que la etapa de crisis se encuentra todavía en pañales. Falta mucho camino por recorrer y el primer paso es considerar la necesidad de prevenir. Es preciso establecer estrategias para enfrentar eventos negativos.

Sin embargo, a la hora de llevar la teoría a la práctica, es totalmente distinto. "En la realidad no hay recetas respecto del enfrentamiento y tratamiento de crisis. Cada empresa tiene su propia realidad y, por ende, enfrenta las crisis de manera distinta. La cultura de la empresa también influye en el tratamiento que se da a las crisis", concluye Renato Hernández.

Capítulo Octavo: Crisis en las organizaciones

La crisis: el primer paso para un cambio

Las crisis pueden ser interpretadas en forma infinita. Es un fenómeno

que surge en ninguna parte y en todos lados. Es una luz cegadora que cubre al individuo y le impide la capacidad de reaccionar. Sin una postura definida, las crisis pueden tomar cualquier forma. Antes de enfrentar el conflicto, es fundamental darle un nombre a la crisis. Ello contribuye a definir la naturaleza incierta de la crisis y reduce su forma bárbara a un ámbito de realidad conocida y parcialmente manejable. En este escenario, se hace posible el diálogo, el entendimiento y el compromiso. (Lagadeo, 1993, p. 269-270)

En la actualidad, se ha convertido en un sector de gran relevancia para

Capítulo Octavo: Crisis en las organizaciones

la gestión organizacional. Es un proceso que requiere de un cambio cultural en las bases de las unidades organizacionales para poder establecer nuevas formas de organización y desarrollar un nuevo conjunto de herramientas. Nada se logra sin un esfuerzo especial por parte de cada uno de los miembros de la empresa, comenzando por el presidente o dueño de la entidad.

En general, una experiencia dolorosa es capaz de romper el silencio y el clima de no cooperación en una organización. Por definitiva, sólo es posible aprender de una crisis si realmente hay deseo de hacerlo. (Lagadeo, 1993, p. 315)

¿Crisis...? ¿Manejo de crisis...? Estos aspectos -por lo general- fallan en su intención de despertar alguna reacción. Ello, porque tradicionalmente, la crisis y el manejo de crisis no pertenecen al universo de la administración empresarial, cuyas metas están más orientadas hacia la excelencia, la optimización de recursos y cambio gradual. Términos como "crisis" (Petritz, 1969, en Lagadeo, 1993, p. 317) y "estado de crisis" (Ansoff y Mc

3.1 La crisis: el primer paso para un cambio.

Las crisis pueden ser interpretadas en forma infinita. Es un fenómeno que puede estar en ninguna parte y en todos lados. Es una luz cegadora que nubla el juicio y la capacidad de reaccionar. Sin una postura definida, las crisis pueden tomar cualquier forma. Antes de enfrentar el conflicto, es fundamental darle un nombre a la crisis. Ello contribuye a minimizar la naturaleza incierta de la crisis y reduce su forma bárbara a un ámbito de realidad conocida y parcialmente manejable. En este escenario, se hace posible el diálogo, el tratamiento y el compromiso. (Lagadec, 1993, p. 269 – 270)

En la actualidad, aprender a manejar una crisis es un factor de gran relevancia para cualquier organización. Es un proceso que requiere de un cambio cultural en las bases de todas las entidades involucradas en la organización. Asimismo, es necesario establecer nuevas formas de organización y desarrollar un nuevo conjunto de herramientas. Nada se logra sin un esfuerzo especial por parte de cada uno de los miembros de la empresa, comenzando por el presidente o dueño de la entidad.

En general, una experiencia dolorosa es capaz de romper el silencio y el clima de no cooperación en una organización. En definitiva, sólo es posible aprender de una crisis si realmente hay deseo de hacerlo. (Lagadec, 1993, p. 315)

¿Crisis...?, ¿Manejo de crisis...? Estos aspectos –por lo general- fallan en su intención de despertar alguna reacción. Ello, porque tradicionalmente, la crisis y el manejo de esta no pertenecen al universo de la administración empresarial, cuyas metas están más enfocadas hacia la excelencia, la optimización de recursos y cambio gradual. Términos como 'caos' (Peters, 1989, en Lagadec, 1993, p. 317) y señales débiles (Ansoff y Mc

Donnel, 1990, en Lagadec, 1993, p. 317) son vocablos nuevos en el diccionario de administración.

La primera conferencia internacional sobre crisis industrial, llevada a cabo en Nueva York, en 1986, reveló que a pesar del reconocimiento de que las crisis de proporciones son inevitables, la mayoría de las compañías y administraciones están débilmente preparadas para enfrentarlas (Shrivastava, 1987b, p.3, en Lagadec, 1993, p. 317). De ello se desprenden las siguientes razones:

- La preocupante falta de buenos casos de estudio que pudieran entregar prácticas efectivas para el manejo de crisis.
- La falta de investigación y trabajo práctico en esta importante área.
- La extrema inadecuación de herramientas y técnicas de administración que puedan contribuir a la prevención y enfrentamiento de crisis.
- La ausencia de publicaciones que entreguen a los ejecutivos, comunidades y a los encargados de la toma de decisiones del sector público información acabada y bien dirigida al tema de crisis industrial y su manejo.

Lagadec plantea que muchos ejecutivos apelan al sentido común y señalan que 'las crisis sólo ocurren de forma ocasional y que envuelven sólo a un pequeño grupo de organizaciones'. Por lo mismo, estos profesionales indican que su tiempo está mejor invertido si se dedican a aspectos más importantes. (Lagadec, 1993, p. 317 – 318)

El cambio de cultura en los negocios

Hoy, un sinnúmero de organizaciones busca reforzar su capacidad de manejo de crisis. El primer paso consiste en descubrir la forma de sobrellevar exitosamente el proceso

de aprendizaje. Lagadec expone algunas estrategias que contribuyen a facilitar este proceso: (Lagadec, 1993, p.325 – 339)

Esta transformación implica mantener metas y objetivos claros. En la actualidad, las palabras deben corresponder a las acciones. Una crisis es un momento real. Por lo mismo, para llevar a cabo acciones y un cambio de cultura organizacional, antes deben establecerse los principios básicos y un sentido de dirección definido.

Lo anterior implica aumentar el compromiso de todos los miembros de la empresa y fomentar la participación de todos los altos ejecutivos en ejercicios de crisis. Crear un mayor sentido de responsabilidad, delegando mayor autoridad y promoviendo el enfrentamiento de situaciones o problemas vagos o ambiguos.

Mostrar una apertura y entregar información hacia fuera. Entrenar a los miembros de una organización en el ámbito de comunicación de crisis, tomando en cuenta las habilidades comunicacionales y de manejo de las situaciones.

Lagadec aconseja realizar seminarios de simulación de crisis, con el fin de proveer a los individuos que pueden verse envueltos en estas situaciones una estrategia y herramientas para una mejor preparación. Prever el riesgo y verificar los potenciales recursos destinados a acciones de emergencia y sus limitaciones.

A continuación se exponen una serie de casos de crisis ocurridas en distintas partes del mundo y a empresas de diferentes rubros. Todo tipo de organización puede ser víctima de ataques de factores que echan a perder los productos. Como ejemplo de esto, la editorial francesa Larousse sufrió uno de estos agravios. (Mitroff, Pearson y Harrington, 1996, p. 75)

Los franceses son conocidos por su afición a la buena mesa. Como buenos consumidores de champiñones, los franceses utilizan la enciclopedia francesa Larousse para diferenciar entre los hongos venenosos y aquellos que no lo son. El diccionario enciclopédico Larousse publica en una de sus paginas las imágenes de los hongos que son comestibles y en otra, las de aquellos considerados venenosos. Por un error de impresión, los hongos comestibles fueron rotulados como venenosos y los tóxicos como comestibles.

Independientemente de que el hecho fuera calificado como fortuito o que hubiese sido realizado intencionalmente por el editor, las consecuencias del error mencionado podrían haber desencadenado una crisis de imprevisible magnitud.

A continuación se detallan una serie de situaciones y eventos negativos experimentados por empresas nacionales e internacionales, pertenecientes a distintos rubros.

8.2 Eventos de crisis

I Casos de crisis internacionales

* Johnson & Johnson y su producto Tylenol*

Un (buen) ejemplo de Relaciones Públicas

La crisis experimentada por Johnson y Johnson con su producto *Tylenol* es considerado como un clásico en el manejo de crisis, en cuanto a la actuación frente a hechos catastróficos. A través de una acertada y rápida política de marketing, con énfasis en estrategias de relaciones públicas, fue posible superar una situación que resultó altamente calamitosa.

Todo se inició el 29 de septiembre de 1982, agravándose al día siguiente, cuando por todos los Estados Unidos circularon alarmantes noticias sobre tres personas -número que aumentaría a siete- que vivían en un suburbio de Chicago, habían muerto envenenadas con cianeto, después de ingerir cápsulas de *Tylenol* Extra-Fuerte.

En ese momento, el medicamento en forma de cápsulas y comprimidos representaba al 35% del mercado norteamericano de analgésicos para adultos, vendidos al por mayor, con ventas anuales que superaban los US\$ 450 millones, y que contribuían con más del 15% de las ganancias totales de la empresa fabricante. Esto, en un mercado total de ventas alcanzaba a los US\$ 1,3 mil millones.

Casi inmediatamente, el producto *Tylenol* pasó -de forma muy negativa- a ocupar enorme espacio en la mayoría de los diarios y noticieros de radio y televisión. Tomada

*Fuente: Información proporcionada por Ernesto Eglinton, periodista de Extend Comunicaciones. Texto de Mario Gomes, director de la Revista de Comunicación de Brasil. Traducción y adaptación de Bárbara Délano, para fines exclusivamente académicos.

por sorpresa, la Dirección de McNeil Consumer Products Company, subsidiaria de Johnson & Johnson, fabricantes de *Tylenol*, se reunieron con los más altos ejecutivos de esa empresa para tomar las primeras y más urgentes providencias del caso.

Las explicaciones iniciales dadas a la prensa fueron que el producto había sido criminalmente adulterado, de modo que Johnson & Johnson pasaba de culpable a víctima. No obstante, el 2 de octubre, reporteros más acuciosos divulgaron que el cianeto era usado como agente analítico para chequear el *Tylenol*, tanto como materia prima como en el producto final, lo cual podría destruir la información dada, más aún cuando Johnson & Johnson había declarado enfáticamente que el cianeto no entraba en la fabricación de su producto.

Quedaba así sembrada una duda en el público consumidor: ¿Las muertes por envenenamiento no habrían sido causadas por contaminación con cianeto cuando era producido por *Tylenol*?

Había llegado entonces el momento de tomar la gran decisión: ¿Abrir totalmente las puertas de la empresa a los periodistas que, como abejas en el avispadero, rondaban los gabinetes de los principales ejecutivos de la Johnson & Johnson o tratar de librarse del problema mediante algún artificio imaginativo?

Lawrence G. Foster, en ese momento Vicepresidente de Relaciones Públicas de Johnson & Johnson, explica lo que sucedió. “La primera decisión de relaciones públicas, tomada inmediatamente y con el total apoyo de la Dirección de la empresa, fue cooperar por completo con los medios de comunicación. La prensa fue autorizada a alertar al público sobre el peligro. Más tarde se verificó que no se había citado a ninguna reunión para tomar una trascendental decisión. Los envenenamientos exigían acción inmediata para proteger al

consumidor y no hubo la menor duda de la empresa para mantenerse transparente y a disposición de la prensa”.

Inmediatamente después de iniciada la crisis, alguien sugirió a Johnson & Johnson que lo mejor sería sacarle el cuerpo al problema y echarle toda la culpa a su subsidiaria, la poco poderosa McNeil Consumer Products Company, que tendría mucho menos que perder. Esta sugerencia fue desechada por la Dirección de J & J, no sólo por su falta de ética, sino porque si lo hiciesen, McNeil iría indefectiblemente a la ruina. La poderosa J & J con una firme tradición de credibilidad ante el público era la que debía asumir todos los costos del problema.

La víctima era Johnson & Johnson

Era necesario entonces dar la cara, explicarle a la prensa que los componentes del medicamento -motivo de los envenenamientos- sólo eran utilizados en los laboratorios McNeil para hacer las pruebas, pero no para producir el Tylenol. Y aclarar que la fabricación de los analgésicos era hecha en edificios separados de los laboratorios.

Esa explicación fue dada, siendo muy bien recibida por los periodistas que cubrían el asunto. Esto se comprobó, por ejemplo, cuando Jim Ritter, reportero del Chicago Sun Times, especialista en consumo de mercaderías y el primero en telefonar a la Dirección de J & J pidiendo explicaciones (durante la crisis J & J recibió cerca de 2500 llamados de periodistas) escribió: “era obvio, casi desde el inicio, que J & J era la víctima”.

Para comprobar la confianza que ejercía J & J, Relaciones Públicas de la empresa colectó y catalogó poco más de 125 mil recortes de prensa, con noticias sobre el caso Tylenol, todos favorables.

Por cierto, la Dirección de J & J entendió desde el primer momento que tenía que poner especialistas al frente del problema, para lo cual creó un comité de estrategia de relaciones públicas, con siete miembros comandados por el presidente de la compañía, James E. Burke. En ese comité se incluyó a un ejecutivo de relaciones públicas y a un representante de la empresa Burson - Marsteller, una de las más grandes agencias de relaciones públicas de los EE.UU y que detenta hasta hoy la cuenta de J&J.

Ese equipo, durante todo el período crítico, se reunía dos veces al día, momento en que estudiaba cada cosa nueva que se presentaba y trataba de resolverla de inmediato, en la medida que iban surgiendo antecedentes. Ese período les tomó seis semanas, hasta que todo quedó aclarado y las cosas volvieron a la normalidad.

La principal preocupación, desde luego, era la seguridad de los 100 millones de consumidores norteamericanos del *Tylenol*, aunque el problema aparentemente estuviese limitado tan sólo al estado de Illinois y dentro de ésta, a los alrededores de Chicago. Era necesario no olvidar que cualquier actitud que se tomase tenía que considerar también el impacto que causaría en los millones de consumidores de los otros productos de J&J (tales como remedios, anticonceptivos, tampones, productos para bebé y artículos de primeros auxilios) así como las consecuencias futuras que tendría ante el mercado. Tampoco podían ser dejados de lado los 38 mil accionistas y los 77 mil empleados, que de una u otra forma serían afectados sus intereses.

Durante el período más crucial de la crisis, las acciones de la compañía cayeron 100 puntos y la participación de *Tylenol* en el mercado se redujo en un 87%.

Algunos especialistas, como Jerry Della Femina, presidente del Consejo Directivo de la agencia de publicidad neoyorquina Della Femina, Travisano & Partners Inc., llegaron a declarar que *Tylenol* estaba “acabado”.

La primera sugerencia fue retirar el *Tylenol* tan sólo de las áreas más afectadas por las muertes de consumidores. Pero, el comité resolvió recoger todo el producto existente en el mercado norteamericano, es decir 31 millones de frascos del analgésico, con una pérdida de US\$ 50 millones. En ese momento, la participación de *Tylenol* en el mercado estaba en torno al 7%.

El retirar el producto no fue aceptado de buena gana por todos. La policía de Chicago y el FBI, que estaban desarrollando una amplia investigación con la participación de 150 agentes y examinando el producto en las estanterías en busca de pruebas de adulteración, estuvieron en contra de la medida, toda vez que encontraban que de esa manera, difícilmente, podrían llegar a atrapar a los culpables.

La Administración de Alimentos y Drogas de Estados Unidos (FDA) -entidad que controla todos los medicamentos en los Estados Unidos- también estaba temerosa de que el retiro del *Tylenol* pudiese aumentar el pánico en la población. Para J&J, sin embargo, la seguridad del público estaba en primer lugar.

Comunicando en publicidad

El día 1 de octubre, cuando la crisis estaba comenzando, J&J decidió retirar toda la publicidad que tenía contratada en la televisión, la radio y la prensa escrita. Más tarde, pensando mejor, su comité de estrategia de Relaciones Públicas, con el apoyo de la presidencia de J&J, resolvió invertir tanto cuanto fuese necesario para divulgar la verdad de

los hechos y entrar en defensa de su producto, para lo cual empleó cerca de US\$ 100 millones en los diversos medios.

En esta intensa ofensiva, el presidente de J&J, James E. Burke, no se escabulló, apareciendo incluso en los principales programas de televisión como el Show de Phil Donahue y permitió que los equipos de Mike Wallace y del famoso 60 minutos filmasen una reunión del comité, a pesar de la oposición que tuvieron algunos directores de J&J que consideraron que esa postura era exagerada, pero el presidente Burke ganó, logrando su objetivo.

Mientras los técnicos de J&J preparaban para el *Tylenol* un embalaje nuevo, más seguro y capaz de evitar adulteraciones, el presidente de J&J aparecía en una conferencia (cuyo costo fue de US\$ 400 mil) exhibida por la televisión en 30 ciudades norteamericanas y que fue vista por millones de personas. En esa entrevista, Burke hablaba de la reintroducción en el mercado de las cápsulas y comprimidos de *Tylenol*, esta vez con total seguridad, mediante un embalaje con triple sellado.

Para Lawrence G. Foster, vicepresidente de Relaciones Públicas de J&J, la comisión realizada el 19 de diciembre "fue más positiva de lo que yo pensaba". Mike Wallace, uno de los periodistas más polémicos, capaz de avergonzar con sus maliciosas preguntas hasta al más astuto de los empresarios, felicitó al presidente de J&J después del programa, declarando que "hace apenas unas semanas especialistas en negocios estaban pronosticando en el sentido que *Tylenol* había acabado. Hoy ellos ven a los hombres que se oponen a J&J usando los hechos, la prensa y mucho dinero de una forma que confunde sus malos augurios. En lugar de cerrarse, J&J se aproximó y controló la situación, para que no haya sospechas sobre el desastre".

En cuanto a los medios de comunicación, el señor Foster comentó: “nunca vi a la prensa cubrir un caso con tanta comprensión. Me parece que hubo una completa empatía. Lo más importante es que ellos fueron testigos de que lo nuestro es un negocio responsable.

Y luego agregó: “no se puede separar el lado humano de la prensa de su lado de consumidores. Los reporteros no fueron tomados solamente por su lado profesional, sino también como personas. Y así fue como ellos respondieron”.

Media vuelta

Tan pronto el nuevo embalaje de las cápsulas y comprimidos de *Tylenol* estuvo listo y el producto reinsertado en el mercado, se verificó que los consumidores respondían muy favorablemente a su reintroducción. Esto, según la gerencia de relaciones públicas de J&J, se debió a tres factores primordiales:

- Quedó comprobado que los envenenamientos habían afectado a un producto inocente.
- El *Tylenol* era el analgésico preferido de los norteamericanos.
- J&J actuó con mucha responsabilidad durante toda la crisis.

Una investigación realizada por Young & Rubicam dos semanas después de las primeras muertes, demostró que el 93% del público norteamericano creía que ese tipo de problema podría haber ocurrido con cualquier producto en cápsula y que el fabricante no podía ser acusado por eso.

Además, Johnson y Johnson utilizó la crisis como una nueva oportunidad de marketing, siendo la primera industria del ramo que, después de retirar un producto del mercado, respondió a los deseos del público, proporcionando embalajes más resistentes a la alteración, los que respetaban las nuevas regulaciones de la Asociación de Alimentos y Drogas de Estados Unidos.

En poco tiempo el nuevo *Tylenol* recuperó el 65% de sus ventas anteriores a la crisis. Poco después del regreso triunfal del analgésico en su nueva presentación, Foster, a través de un comunicado de prensa, agradeció a los medios: “les agradecemos la cobertura honesta y equilibrada que desde un inicio dieron a este caso”.

Además, la gerencia de Relaciones Públicas de J&J se preocupó (tal vez para un futuro) de anotar todos los nombres y direcciones de los periodistas que se relacionaron con la empresa durante el caso *Tylenol*, colocándolos en un archivo especial.

Todo lo hecho, apunta al lado bueno de las relaciones públicas y la responsabilidad social, declaró Foster, agregando: “es bueno trabajar en una organización que reconoce el valor de las relaciones públicas y cuya dirección es altamente respetada por el sentido de la responsabilidad que tiene ante la comunidad”.

Finalmente, James H. Dowling, presidente de Burson - Marsteller, que fue uno de los consultores de afuera de J&J que fue invitado a participar en las reuniones de estrategia, dijo que la gran lección que hay que extraer de este caso es “saber que las malas noticias se pueden superar y que es posible vencer una crisis y erguirse nuevamente”.

Luego agregó que “lo que se debe aprender del caso *Tylenol* es que siempre vale la pena tomar la dirección correcta en pro de una causa justa, porque más temprano que tarde, es necesario actuar así ya que el público va a cobrar una actitud digna por parte de la empresa”.

A pesar de una sobretasa de 27% por acción como resultado del retiro de *Tylenol* del mercado, Johnson y Johnson terminó el año '82 con una renta líquida de US\$ 2,52 por acción y ventas por US\$ 5.760 millones contra US\$ 2.51 por acción y ventas de US\$ 5.400 millones del año '81.

Agua Mineral Perrier*

La crisis del benceno

En enero de 1990, los empleados de Mecklenburg County Environmental Protection en Charlotte, Carolina del Norte, realizaban el habitual peregrinaje al mercado local para comprar dos o tres botellas de *Perrier*, la firma líder de agua mineral en el mundo.

Los científicos del laboratorio analizaban el agua mediante la disolución de posibles sustancias químicas peligrosas. Todo hasta el momento transcurría sin problemas hasta que el 19 de enero de 1990, un biólogo del laboratorio obtuvo una inusual lectura en su espectrómetro de masas: algo rompió con la rutina habitual.

Al igual que *Perrier* era una fuente inagotable de absoluta confianza, James Ward, director de dicho laboratorio estaba totalmente seguro de que su equipo de trabajo no era culpable de los resultados obtenidos.

Después de dos días de comprobación de los procedimientos y materiales utilizados en el espectrómetro, se volvió a analizar otra muestra de agua de *Perrier*. Se compararon y comprobaron otras ocho botellas.

Cada una de ellas contenía diminutas cantidades de benceno, un disolvente industrial considerado como un agente cancerígeno. El descubrimiento era una bomba e iba a costar mucho dinero a la famosísima marca de aguas minerales francesa *Perrier*.

En cuestión de semanas iba a ser necesario retirar de la circulación mundial todas las botellas de agua mineral: 160 millones, con un costo estimado de 200 millones de dólares.

Los consumidores estaban de ser reconvocados y reparados.

*Antonio (1998) *Marketing, Estrategias y Operaciones*. Institute for Executive Development (IEDE)

Perrier decidió no hacer caso del problema hasta que los laboratorios Mecklenburg confirmaran lo que ya había sido confirmado por informes oficiales de distintos Estados americanos.

No parecía tan importante el problema como para precipitarse en las decisiones.

Las concentraciones de benceno encontradas en *Perrier* variaban entre 12.3 y 19.9 partes por billón, muy por encima del límite de 5 partes por billón permitido por la Asociación Americana de Alimentos y Drogas (FDA), pero bastante por debajo de los niveles considerados como nocivos para la salud. Una taza de café descafeinado soluble contiene más cantidades de benceno.

No obstante cuando el *Grupo Perrier Americano* fue informado del problema, a principios de febrero de 1990, comenzaron a moverse con rapidez, retirando más de 70 millones de botellas de los supermercados y restaurantes de Norteamérica.

Todo esto rompía también con una regla básica de dirección de empresas en momentos de crisis: No hay que minimizar el problema. Antes incluso de conocer las causas de la contaminación se limitaba al mercado norteamericano.

En Francia, sin embargo, el portavoz de la sede central de *Perrier* cometió otra serie de errores de importancia. Al principio, la reacción fue inmediata y clara, dándose los pasos económicos del mercado local francés de aguas minerales y de su participación y resultados financieros. Pero esta actitud empezó a cambiar:

El 11 de febrero -dos días después de la crisis- un portavoz de la Central de *Perrier* anunciaba que el origen del benceno en el agua fue la manipulación errónea de los líquidos de limpieza utilizados en la línea de embotellado que abastecía el mercado de USA, los equipos en cuestión acababan de ser revisados y reparados.

Según lo señaló *Perrier*, análisis imparciales de laboratorios independientes mostraban claramente que la fuente natural de agua de los manantiales de *Perrier*, exhibían claramente que la fuente natural de agua de los manantiales de *Perrier* en Vergéze, en el sur de Francia, no se había visto afectado por ningún tipo de contaminación. Este error se volvería más tarde contra la propia *Perrier*.

A todas luces carecía de credibilidad este último comunicado.

En realidad, *Perrier* sabía que el problema estaba en las 36 hectáreas de la planta Vergéze pero no tenía la menor idea de cual era el origen preciso de la contaminación. No habían siquiera transcurridos tres días cuando, fruto de una frenética investigación, se descubrió la causa real del percance.

Empleados de la compañía cometieron un error técnico al cambiar los filtros de carbón vegetal utilizados en la limpieza de residuos e impurezas del agua natural empleado en la gasificación de Agua *Perrier* en su origen.

La empresa tuvo que rectificar toda la información emitida hasta el momento. A la dirección de *Perrier* en París no parecía preocuparle la dimensión del problema.

Se convocó a una rueda de prensa el 14 de febrero, cinco días después de la crisis, y se celebró en una pequeña habitación insuficiente para el elevado número de periodistas asistentes que cubrían el caso del agua mineral.

Para quitar hierro a la situación en dicha conferencia de prensa se sirvió como refresco agua mineral *Perrier*.

Gustav Leven, de 75 años y presidente de la compañía, anunció la retirada del agua mineral del mercado. Leven, haciendo referencia a un anuncio de *Perrier* en Francia, respondió medio en broma: "*Perrier* es la locura".

"Toda esta publicidad ayuda a construir el buen nombre de la marca" indicó

Richard Zimmer, presidente de la División Internacional de *Perrier*.

Con un semblante más preocupado, Zimmer comentó que el agua *Perrier* naturalmente contiene varios gases, entre ellos, benceno. Todos ellos deben ser filtrados".

Lo que estaba claro es que si la empresa filtraba el benceno, lo lógico es que hubiera buscado el origen de la contaminación en la planta de filtrado.

La confirmación de que el benceno estaba presente en el agua con gas fue un suceso. El agua mineral es un producto único. Igual que pasa con el petróleo (que por cierto cuesta sólo 2/3 menos que el agua de *Perrier*), la mayoría de los consumidores encuentran dificultad en distinguir una marca de otra a la hora de su consumo. Con esta falta de diferenciación, el concepto de marca es clave.

La marca *Perrier*, líder en el mundo, fue -como el resto de las marcas rivales- construida sobre la base de su pureza. Dentro del concepto de salud de los años '80, el supuesto de pureza de las aguas minerales con o sin gas, fue la razón principal por la que creció el mercado mundial de aguas minerales de un 30% a un 40% en un año.

Tom Pirko, presidente de Bevmark, una de las consultoras de bebidas más importantes de América expuso su punto de vista, cuando comenzaron los problemas de *Perrier*. "Lo último que *Perrier* podía pensar que pudiera ocurrirles es que el público pensara que hay benceno en su agua con gas, independientemente de que proceda de un mal filtrado o no". Especialmente en América, donde esta empresa se anuncia con eslogans como: "Es perfecta, es *Perrier*".

Desde el principio, el caso *Perrier* fue un caso único de crisis de empresa. Aunque fue el segundo caso de retirada total de una marca del mercado (el primero fue el de Johnson &

Johnson con el problema de *Tylenol* en 1986 cuando de forma intencionada se encontró por segunda vez cianuro en sus cápsulas) era el primero en que la situación no era por causa intencionada.

Stephen Greyser, profesor de Harvard Business School, considera que cuando el problema de producto está asociado a una marca como la de *Perrier*, los consumidores pueden olvidarlo con facilidad.

Segundo, a diferencia del caso de *Tylenol* que, en 1982 y 1986 tuvo como resultado un total de ocho muertes, el problema de *Perrier* no tenía un componente grande de riesgo para la salud.

Para el consumidor de *Perrier* que no lee de forma asidua los periódicos, no ve televisión o no escucha la radio, la respuesta de *Perrier* a la crisis consistente en la retirada inmediata del producto del mercado, la reparación de las instalaciones y reposición de botellas del producto, resulta perfecta.

Sin embargo, debido a las confusas explicaciones iniciales en Francia, la noticia llenó las páginas de todos los periódicos del mundo durante días.

¿Se podía haber hecho mejor?

Perrier no tenía que haber ido muy lejos para encontrar un ejemplo a seguir. Wenche Marshall Foster, presidenta noruega de la división de *Perrier* en Inglaterra, se dio cuenta de la facilidad con que se podía encumbrar o hundir la pureza y calidad de su marca.

Ella quedó altamente preocupada con el asunto *Tylenol*. Fue por esto último que la señorita Marshall Foster creó en 1985 un comité de crisis en la empresa, formado por cuatro personas clave en su firma:

El señor Barret, director de Infoplan, una agencia de relaciones públicas;

- El señor Thomas, director de marketing de Perrier Inglaterra;
- El señor Whathy, presidente de Leo Burnett, agencia de publicidad de Perrier en Inglaterra y
- Wenche Marshall Foster

En caso de crisis, solamente los miembros de este comité podrían hablar en nombre de *Perrier* o los medios de comunicación o en nombre de cualquier parte afectada.

Mientras *Perrier Paris* dirigía de forma inadecuada la información con el exterior en los primeros días de la marea negra, *Perrier del Reino Unido (UK)* puso en marcha su plan de crisis.

El comité se concentró en las oficinas de *Perrier* en Londres durante los días posteriores a la crisis, hablando con todo el mundo afectado por el problema. No se mantuvieron conferencias de prensa. La señorita Marshall habló con los periodistas a título personal y de forma individual. Hasta que el equipo no estuvo seguro de la causa de la contaminación, se respondía inocentemente que no sabía con exactitud lo que estaba ocurriendo.

Perrier del Reino Unido (UK) también comprendió en una segunda fase que la presencia de un cancerígeno en el agua, en tan pequeñas cantidades, no suponía un peligro para sus consumidores habituales.

Para tranquilizar a los consumidores de esta conocida marca de agua mineral, la empresa contrató los anuncios en toda la prensa inglesa con un mensaje claro de que “No había riesgo para la salud”.

Pero no hubo coordinación a nivel internacional. *Perrier* que siempre había hecho gala de su dirección descentralizada y autonomía de negocios en los diferentes países, veía cómo esta situación de crisis ponía en tela de juicio esta política.

En unos países se llevaron a cabo campañas publicitarias explicando con lujo de detalles lo que ocurría. En otros países, en cambio, no se dio explicación alguna al consumidor, creando una gran inquietud, fruto de la incertidumbre en el público. Esta situación contribuyó, además, a generar y dar rienda suelta a todo tipo de rumores que solo contribuyeron a complicar la situación.

Únicamente en marzo de 1990 comenzó a clarificarse la situación del caso *Perrier*, cuando la empresa esbozó un débil y tímido reconocimiento de culpa: los medios de información de *Perrier en USA* reconocieron por fin la falla técnica en las instalaciones de la planta de producción del agua de mesa.

Una falla que, como siempre ha ocurrido en otras situaciones parecidas, no hace más que inflar el problema. En efecto. Una vez que se produce la crisis de producto, la empresa afectada por el problema es mirada con lupa, como podría comprobar *Perrier* más tarde.

Después del shock inicial del descubrimiento de benceno en el agua, *Perrier* sufrió una serie de tropiezos posteriores.

En Inglaterra, la compañía se encontró con 40 millones de botellas de agua mineral sueltas. Marshall Foster pasó días y días dirigiendo la operación de reciclado de botellas. Parádicamente aparecía triunfante para informar que la mitad de las botellas habían sido recicladas, siendo únicamente criticada por la Asociación de Amigos del Corazón, por no haber reciclado todavía la otra mitad.

Después de un esfuerzo extraordinario, se consiguió reciclar la totalidad de las botellas, incluido el empaquetado y los tapones. La poca demanda de vidrio verde que existía en Inglaterra añadía un problema adicional a todo el proceso. El agua *Perrier*, procedente del anterior reciclado fue, después de la consiguiente autorización sanitaria, simplemente vertida en el alcantarillado.

No fue sencillo el relanzamiento de *Perrier* en marzo del '90. A mediados de abril, una semana antes de la nueva salida a la venta del agua mineral, la FDA argumentó que la inscripción de "gasificación natural" que venía en la etiqueta era falsa desde el momento en que en el origen de la fabricación se incorporaban separadamente el gas y el agua.

La carbonatación, decía la FDA, era artificial. La FDA también denunció la indicación que aparecía en la etiqueta de "bajo en calorías" ya que cualquier tipo de agua siempre lo es. *Perrier* tuvo que dar las explicaciones pertinentes en ambos casos.

Cuando por fin parecían superados todos los problemas, y en vísperas del relanzamiento en América, el Centro de Salud de Nueva York denunció el término "bajo en sodio" que excedía el límite fijado por la FDA.

La campaña de relanzamiento de *Perrier* en América costó 25 millones de dólares (4 veces el presupuesto total de publicidad *Perrier* en América en el año 1989) y tampoco estuvo libre de críticas. Programas cómicos en distintas emisoras de radio, como el que tenía como protagonista a "Jill Purity", un periodista ficticio "Perrier News Network" fue mencionado por sacar de nuevo a la luz y caricaturizar el incidente del benceno. Como este, hubo varios incidentes en distintos medios de comunicación y publicidad en general.

En un mercado con un rápido crecimiento y en el cual el líder tiene problemas, los competidores (antiguos y nuevos) tienden a aprovecharse de la situación, especialmente en

que a caída en ventas se refiere. Este fue el caso de *Perrier*. Al anciano presidente de *Perrier* le costó el puesto y fue sustituido por el vicepresidente Jacques Vincent.

Las acciones cayeron en picada durante el transcurso de la crisis. En las seis semanas de ausencia de *Perrier* en los mercados, a los consumidores habituales se les puso en bandeja la oportunidad de probar otras marcas sin encontrar sensibles diferencias. Esto se tradujo en un fuerte descenso por países en la cuota de mercado de aguas minerales.

Industria de dulces Annabelle*

Algo más que caramelos

Annabelle es una conocida marca productora de dulces y caramelos en Estados Unidos. 50 años tiene esta institución que ha sabido mantener en el tiempo su calidad y tradición. Recién en octubre de 1996 sintió su primer golpe cuando, para Halloween (fiesta típica norteamericana) la compañía recibió una queja de un consumidor que había encontrado larvas de polillas dentro de una barra de chocolates. El insecto no planteaba ningún peligro para la salud, pero, desafortunadamente para la compañía, la persona se quejó primero con los medios de comunicación que mostraron en televisión el pedazo de caramelo en cuestión.

Los periodistas tomaron de sorpresa a los ejecutivos de la compañía, quienes decidieron pedir consejo a una empresa especialista (asociados de Fineman). Decidieron emplear un experto en seguridad de alimentos y a un entomólogo para investigar la fuente del problema. Después comenzó una limpieza completa de su planta para eliminar las polillas.

La estrategia se basó en que Annabelle hiciera recordar la reputación del producto, su calidad ya que la cantidad de niños que recibirían el producto infectado era enorme y las medidas inevitables; por lo tanto, había que darle más importancia a la marca que al dinero.

El paso siguiente era comunicar los hechos concretos: cuáles eran los productos involucrados, cuál era el nivel de riesgo, dónde se vendían, ofrecer reembolso, etc. Además, se comunicó a los distribuidores que el problema sería solucionado rápidamente, cuando crear un ambiente de calma entre el público.

Resources on the Web. (1998) Versión proporcionada por EMMI Inc., editor de Relaciones Públicas.

Más allá de estos mensajes, se pudo comunicar varios positivos: a la compañía le importa más la calidad que las ganancias a largo plazo, es honesta y sincera ya que se corroboró a los consumidores sobre el problema, forma parte de un negocio familiar de más de medio siglo y este es el primer problema que se detecta.

Para darle credibilidad a los mensajes, el vocero fue el propio presidente de Annabelle, quien dejó claro el hecho que la empresa cerraría hasta solucionar por completo el problema.

El dar a conocer los hechos negativos y positivos no era tarea fácil para una empresa que estaba viviendo una grave crisis. Pero se logró invitando a periodistas y medios, hablándoles con sinceridad y seguridad, entregándoles un comunicado que incluía la historia de la empresa, la tradición y calidad constante que habían tenido. Además se preparó al vocero para que contestara todas las preguntas que se le hicieran, aunque fueran inapropiadas o muy duras. Por último, se abrió un teléfono de respuestas a los cuales podían llamar los propios clientes de la empresa.

Los objetivos de la campaña comunicacional eran mantener la confianza de los consumidores, dar a entender claramente cuales habían sido las causas del problema y crear las condiciones para reinsertar el producto. Así se logró que la crisis se transformara en una situación positiva para la empresa y su posicionamiento en el mercado.

Los ejemplos anteriores son casos vividos en Estados Unidos, país bastante más avanzado que el nuestro en lo que a comunicación organizacional respecta. Sin embargo, en Chile también hemos tenido casos “clásicos” de manejo de crisis en empresas, entre los cuales se encuentran el caso de Agua Potable Lo Castillo, Copeva y otras que han marcado un camino a seguir para organizaciones que pudieran vivir la misma situación.

Junto a los especialistas entrevistados para esta investigación, se intentó analizar los casos más comunes para ir delineando una estrategia que pudiera servir en otro caso con otras características.

Para Patricio Sánchez, en el caso Perrier faltó coordinación y en vez de haber planteado una estrategia integral y única para atacar la crisis, fue lo que repercutió a nivel mundial. “En vez de haber establecido una voz institucional, se atacó el problema de distintas maneras: algunas exitosas y otras no. Por ello, es preciso que una empresa sepa anticiparse a los hechos o crisis para tener respuestas a la máxima cantidad de problemas posibles”.

Coca Cola*

La seguridad de los productos Coca Cola en tela de juicio

El 14 de Junio de 1999, The Coca Cola Company, una de las empresas más grandes y poderosas del mundo, tuvo que retirar millones de latas del mercado Belga ya que presentaban problemas de olor y sabor.

La razón fue que el 8 de junio, decenas de niños y jóvenes presentaron síntomas de intoxicación tras consumir la famosa bebida. La noticia llegó a los oídos de los consumidores alrededor de todo el planeta en cosa de segundos ya que era primera vez que una organización de esta jerarquía vivía una situación tan grave como para retirar millones de latas del mercado europeo. Este es el primer punto a destacar. A pesar de lo negativo que podía ser para la empresa, Coca Cola no arriesgó a su público y asumió el error, eliminando el producto en mal estado.

Douglas Ivester, presidente de The Coca Cola Company, aseguró, a través de un comunicado, que "la calidad producto es primera prioridad para la compañía y que se estaban tomando todas las medidas necesarias para asegurar que todos nuestros productos cumplan con los altos estándares".

Sin embargo, la reacción de la compañía fue tardía, tal como lo reconoció Ivester, al declarar "debería haberme dirigido antes a ustedes" en un aviso de prensa creado por la propia compañía.

El hecho concreto se debió a que uno de los ingredientes de la bebida estaba en mal estado, lo que causó mareos y dolores de cabeza en una cantidad importante de personas.

*Willena, Andrea. *Coca Cola en Europa: El traspie de un gigante*. El Mercurio, Cpo D, p. 3. 19 de junio de 1999.

Coca Cola retiró sus productos en Bélgica -el país afectado- y en Francia, Polonia y España como respuesta a los acontecimientos ocurridos en el país vecino.

Como consecuencia de una reacción tardía, la marca sufrió reveses importantes: el mencionado retiro de productos, la considerable baja en las acciones transadas en la bolsa de valores de Nueva York y el desprestigio de la compañía a nivel mundial.

Aunque es difícil de creer, todas las empresas están expuestas a vivir crisis y mientras mayor sea el golpe, más necesario se hace tener un plan de acción y reacción que contribuyan a obtener los objetivos deseados. Quedó en evidencia que las empresas, sin importar su tamaño o importancia en el mercado mundial, también son vulnerables a los problemas.

Otro elemento a considerar es la rapidez con que el mundo se entera de las noticias que afectan al hombre, lo que demuestra la globalización de las comunicaciones. Pedro Pablo Díaz, vocero de Coca Cola en Chile declaró que “es el incidente de mayor impacto en la historia de la compañía debido a la globalidad e instantaneidad de la información. Por eso se le ha dado tanta cobertura... hace 15 años no hubiese sido tan impactante”.

El 15 de junio, Philippe Lenfant, director general de Coca Cola, dio la versión oficial donde explicó el origen del problema y cómo se solucionó con la ayuda de más de 2000 personas. Esta acción debe destacarse ya que hay que decir la verdad, hacerlo rápidamente y reaccionar de inmediato en la búsqueda de una solución.

Es precisamente en este punto donde falló la compañía transnacional, ya que la reacción aunque acertada, fue tardía. Ello tuvo un impacto negativo en el público objetivo de la empresa, lo que se vio reflejado en las acciones transadas en la bolsa.

Lo siguiente fue buscar las causas específicas de lo que había sucedido; era necesario dar explicaciones más detalladas, haciendo un análisis de las consecuencias y los pasos a seguir. Se informó sobre el cambio de proveedores y que la bebida seguía siendo segura para tomar, además, se dejó muy claro que el problema no se repetiría ya que el hecho se había producido en una embotelladora y no en la fórmula, producto que se vende mundialmente. Este elemento debe analizarse ya que, en forma muy correcta, Coca Cola pidió una investigación externa que llegó a la conclusión que el problema había sido particular y no se podría repetir.

Pocos días después comenzaron a mejorar las cosas. Hubo un repunte accionario y la bebida, a disposición del 98% de la población mundial, siguió vendiéndose con normalidad.

Tras crisis de seguridad de productos:

Coca Cola reagrupa sus fuerzas en Europa

Hasta el momento, Coca Cola Co. ha difundido avisos de disculpas sólo en tres países europeos –Francia, Bélgica y Polonia- donde la compañía de gaseosas tuvo que retirar sus productos debido al riesgo de contaminación. Sin embargo, con una crisis de relaciones públicas de proporciones mundiales, es probable el lanzamiento de una campaña en toda Europa –por lo menos- para combatir daños de mayor alcance a sus marcas.

"Los problemas experimentados por la compañía parecen incidentes aislados, conectados, desafortunadamente, por su cercanía en el tiempo", afirma Alex Batchelor, uno de los directores de Interbrand de Londres, la compañía de estudio de marcas que distinguió en junio a Coca Cola como la más valiosa del mundo, en una investigación conducida en conjunto con Citibank Corp. "Para las marcas internacionales –agrega

Batchelor- ya no hay fronteras geográficas, y en el manejo de los medios debe ser más eficiente".

Publicis y su presidente y director general, Maurice Levy, son serios candidatos a guiar los siguientes pasos publicitarios de Coca Cola en Europa. Publicis ya está en la nómina europea de Coca Cola y Levy es un hombre de experiencia en la administración de crisis, reconocido por su trabajo para compañías como Nestlé, Perrier, Renault y Heineken.

La red de agencias, que ya trabaja estrechamente con ejecutivos de la sede de Coca Cola en Atlanta, también maneja las "estrategias de comunicaciones y los contactos con los medios durante las crisis", precisa un ejecutivo de Coca Cola en Francia.

Un conocedor de la estrategia de marketing de Coca Cola reveló que la próxima campaña "cubriría toda Europa", sólo los tres mercados afectados por el retiro de productos. El mensaje subrayará que "Coca Cola está de vuelta". Publicis será probablemente la agencia a cargo.

Durante gran parte de la crisis, ninguna agencia estuvo participando. Ese puede ser en parte el problema de Coca Cola. Bien conocida por experimentar con varias agencias creativas diferentes, la respuesta de Coca Cola a la crisis de contaminación, muy tardía e ineficaz, careció de una respuesta coordinada entre las agencias, lo cual puede jugar a favor de Publicis.

El rastro de las agencias*

En Bélgica, donde cientos de escolares se enfermaron después de beber productos Coca Cola el 8 de junio, la compañía respondió tardíamente con un aviso en la prensa. En

*Monteng, J., Crumley, B., Slater, J. Y Gatsoulis, J. A. *Tras crisis de seguridad de productos: Coca Cola recupera sus fuerzas en Europa*. Revista Publimark. Agosto de 1999, p. 30

El anuncio, creado en la propia compañía, el presidente Douglas Ivester declaraba: "Debería haberme dirigido antes a ustedes".

Coca Cola y Publicis contrataron después a 500 mil personas para que distribuyeran folletos y cupones canjeables por una botella familiar Coca Cola gratis para los 4,4 millones de hogares en Bélgica. El anuncio en periódicos de la promoción también estuvo a cargo de Publicis.

En Francia, tan pronto el Gobierno levantó la prohibición a los productos Coca Cola el 25 de junio, la compañía se apresuró a difundir un comercial –creado en Estados Unidos por Edge Creative y adaptado para el mercado francés- con la frase: "Hoy, más que nunca, les damos las gracias por su lealtad".

En Polonia, una excesivamente ansiosa agencia local de D'Arcy lanzó rápidamente un aviso en la prensa, que garantizaba la integridad de los productos Coca Cola elaborados en el país.

Por desgracia para Coca Cola, aparecieron partículas orgánicas muertas en el interior de algunas botellas de Bonaqua, el agua mineral local de la compañía. D'Arcy trabaja ahora con Coca Cola para idear la próxima medida publicitaria. Las ventas ya se ven visto afectadas por una caída de hasta siete por ciento en el número de cajas vendidas durante el segundo semestre de 1999.

A más largo plazo, creo que Coca Cola debería depender del poder de la marca y, como primer después de la crisis del benceno, no apartarse en lo fundamental de su mensaje", afirma Rob Shinning, Director y Gerente de Ogilvy PR Worldwide de Bélgica. "Creo que veremos una gran actividad publicitaria en torno a la distribución gratuita de latas de Coca Cola", concluye.

Coca Cola investigada en Chile*

La Fiscalía Nacional Económica de Chile (FNE) está investigando una queja presentada por Pepsi Co Inc., ya que un acuerdo entre Coca Cola Co. y la firma británica de gaseosas y confites Cadbury Schweppes Plc. podría generar un monopolio en nuestro país.

"Recién hemos comenzado a investigar el tema", señaló escuetamente un asesor legal de la FNE. PepsiCo ya ha presentado quejas por monopolio ante entes reguladores europeos, que estudian los programas de descuentos a retailers de la compañía en el Viejo Continente.

PepsiCo presentó la queja en Chile hace algo más de un mes, según la FNE. El plazo otorgado a Coca Cola para dar una respuesta vencía al cierre de esta edición.

Es un misterio para nosotros por qué Coca Cola iba incluir a Chile en su anuncio (de acuerdo con Cadbury) el 30 de julio, en circunstancias que sabían que este país quería investigar la fusión", afirmó un portavoz de Pepsi Cola. "Es el mismo tipo de actitudes respecto a funcionarios gubernamentales –agregó- que le ha traído problemas a Coca Cola en Europa".

Tanto las marcas de Cadbury como las de Pepsi son producidas por la misma embotelladora chilena, aunque según Robert Baskin –vocero de Coca Cola en Atlanta-, la compañía respetará los contratos existentes.

*Winder, Beth y Kramer, Louise. *No hay descanso para Coca-Cola*. Revista Publimark. Agosto de 1999. Pp.

Casos de crisis nacionales

Agua Potable Lo Castillo*

La crisis de escasez de agua

En noviembre de 1996, la empresa de agua potable Lo Castillo sufrió una crisis que terminó por sacar su marca del mercado. Debido a una grave escasez de agua vivida por todo el país y por falta de reservas de este vital líquido, la empresa vio gravemente mermado el servicio en una importante parte de la zona oriente de Santiago. Los dueños, después de ver que la situación no tenía salida, decidieron vender la planta a Enersis que tuvo un duro comienzo.

En forma muy realista, los nuevos dueños decidieron contratar los servicios de una empresa de asesoría comunicacional (Extend Comunicaciones) para que, a través de un estudio profundo de lo que estaba sucediendo, se le diera la mejor solución posible a los consumidores de las comunas afectadas y a ellos mismos.

Comenzó así una vasta campaña comunicacional, con mensajes específicos para cada segmento de usuarios, se implementó un plan de contingencia que les permitiera entregar eficientemente dicho recurso durante el verano. Se dividió a los consumidores en tres grandes grupos. El primero estaba formado por los dueños de casa, pues la empresa tenía claro que eran quienes dirigían el manejo de los hogares.

Para mantenerlos informados acerca del estado de la sequía y las medidas que se tomarán al respecto (uno de los requisitos planteados por la Superintendencia de Obras Sanitarias a los nuevos accionistas) se habilitó un servicio telefónico de información

*De la Fuente, Felipe. *Manejo de crisis en la empresa chilena*. El Diario, 8 de agosto de 1997

(fonoservicio) que hoy funciona los 365 días del año para terminar con el problema de la tramitación cuando un cliente llama reclamar por su servicio.

En cambio, para el sector que se denominó usuarios -que agrupaba a asesoras del hogar, jardineros y quienes cuidaban las casas en verano- se realizaron visitas educativas casa por casa.

El último segmento estuvo conformado por los escolares, ya que se pensaba que ellos podían actuar como fiscalizadores en sus hogares. Para crear conciencia en los niños, se llevaron a cabo charlas educativas en todos los colegios del sector.

A fin de enfrentar el déficit de agua de ese momento, y dado el plan de desarrollo de la empresa (propuesto por los nuevos socios) los ejecutivos de Lo Castillo crearon de un comité de crisis. Esta instancia actuaría cuando la escasez del recurso se agudizara, analizaría y propondría las medidas a tomar para sortear la situación, tales como un posible racionamiento del recurso.

Ernesto Eglinton, periodista encargado de solucionar la crisis durante ese período, explica que Extend realizó una estrategia específica para solucionar la crisis:

1. Elaboró el comité de crisis integrado por el ministro, el superintendente, el director de la empresa y los alcaldes de las comunas de Lo Barnechea, Las Condes y Vitacura.

2. Creó la famosa estrategia de los días pares e impares para regar, la cual fue posteriormente comprada por Joaquín Lavín, alcalde de Las Condes.

3. Finalmente realizó una completa campaña en los colegios con lienzos y creó el fonoservicio.

Eglinton explica que el caso Lo Castillo es distinto a los demás casos de crisis. Aquí no se pudo prever nada porque nosotros entramos en el peor momento de la crisis.

Tuvimos que evaluar la situación para poder hacerle frente. El ideal hubiera sido planificar, prepararse y anticiparse a la crisis”.

Después de la crisis, Agua Lo Castillo cambió su nombre a Aguas Cordillera, perteneciente al grupo Enersis, pero no invirtió en una campaña de publicidad: “la imagen que tenía que proyectar la empresa en ese momento era que todos los recursos estaban destinados a mejorar el servicio. Así logró satisfacer las necesidades de agua de las personas y credibilidad”.

Hoy, Aguas Cordillera cuenta con un logo, un nombre y una imagen distinta a la de los antiguos dueños: “era necesario cambiar la imagen corporativa porque la marca Lo Castillo no aguantó más. Hoy Aguas Cordillera es sinónimo de servicio permanente y cumplimiento”.

• Empresa constructora Copeva*

Una construcción que hizo agua

El siguiente caso es una muestra de lo que puede suceder con una organización no está preparada para enfrentar problemas con la opinión pública. En junio de 1997, más de 3.000 viviendas (de subsidio) en Puente Alto sufrieron graves problemas de filtraciones debido a la fuerte tormenta que azotó al país ese período.

La empresa constructora responsable era Copeva. Este es el primer elemento a destacar: el problema se originó debido a causas naturales, no controlables por el hombre. La constructora instaló redes y plásticos para proteger las lozas -cada momento más débiles-, con el objeto de solucionar el problema.

Si bien la intención era buena, lo único que cabía en ese momento era asumir la responsabilidad de las consecuencias que vivían las personas afectadas y entregar alternativas de solución definitivas o, al menos, de largo plazo.

A terreno llegaron el ministro de Vivienda y Urbanismo de la época, Edmundo Hermosilla, el alcalde de la comuna, Sergio Roubillard y el diputado socialista Jaime Estévez, quienes inspeccionaron los departamentos y decidieron comenzar trabajos de construcción de canaletas (que debieron haber estado listas antes de entregar las viviendas), evacuación de aguas y estucado de paredes.

En ese mismo momento, la empresa constructora Copeva -responsable de la edificación de esas viviendas- debió presentarse en el lugar de los hechos, con el fin de ofrecer una solución más definitiva a los dueños de las casas afectadas. Sin embargo, la entidad no se presentó.

De hecho, Francisco Pérez Yoma, socio principal de la empresa, se enteró de la posible suspensión de Copeva de los registros Institucionales a través de los medios de

* Rivas, M^a. Octavia. *Crisis en la vivienda* Diario electrónico de La Tercera www.copesa.cl

comunicación, situación que demuestra la falta de comunicación dentro de la empresa, de la misma con los afectados y los estamentos relacionado, y del mal manejo de esta crisis que estaba llevando a Copeva a una muerte segura.

Sin embargo, Pérez Yoma no asumió el peligro y su siguiente acción fue retirar toda la ayuda que habían enviado a las poblaciones. Mala decisión, sobre todo si se tiene en cuenta que la opinión pública sería más dura si se enteraba de que se había abandonado a los más afectados.

A medida que pasaban los días, se fue desenredando el nudo. El Servicio Nacional de Vivienda y Urbanismo (Serviu) también tenía responsabilidad en los hechos, ya que la normativa que rige el rubro construcción no especificaba el tema de impermeabilización y dejaba al criterio de los contratistas, el cual sin duda dejaba bastante que desear.

A pesar de que los medios de comunicación informaron de esta realidad, la opinión pública percibió que Copeva era el único “culpable” de todo lo que estaba pasando. Esto se reflejó en la cantidad de cartas enviadas a los medios de comunicación que expresaban desagrado hacia la empresa; se hicieron chistes al respecto y las personas no dejaron de hablar del tema por un buen tiempo.

Los “dimes y diretes” tocaron a casi todos aquellos que tuvieron alguna relación con el problema. De hecho, cuando la ya famosa empresa constructora Copeva demostró que las viviendas habían sido construidas según las normas chilenas, los ojos se voltearon hacia el Ministerio de Vivienda y Urbanismo y la Cámara Chilena de la Construcción.

El presidente de la Cámara Chilena de la Construcción, Hernán Doren, declaraba que los estándares habían sido aceptados por el Gobierno, a pesar de las advertencias que manifestaba que la cantidad de viviendas construidas en el año iban en directo desmedro de la calidad de éstas.

Con el tiempo, el problema se fue aclarando. El 19 de junio del mismo año, Francisco Pérez Yoma, socio mayoritario de la empresa constructora Copeva, anunció que se impermeabilizarían los muros filtrados con un producto probado y de gran calidad. Una

gran noticia y además una manera considerable de silenciar a todos los disconformes. Sin embargo, la estrategia se vino abajo cuando se dio la noticia de que había 82 nuevos departamentos afectados en Maipú. Todos ellos construidos por Copeva y sólo con dos años de antigüedad.

La opinión pública decidió ir contra esta empresa que había abusado de la confianza de miles de personas de bajos recursos y, además de entregarles viviendas de mala calidad, estaba dándole una solución de corto plazo.

Por desgracia, los problemas aumentaron. Un rumor señalaba que Francisco Pérez Yoma había regalado un caballo al ministro de Vivienda, Eduardo Hermosilla. Después de reiteradas preguntas de los periodistas, el ministro reconoció haber recibido al animal.

Aunque el acontecimiento no es grave en sí mismo, el que hecho de que esta situación se haya desarrollado durante el período de crisis, significó la tumba para Copeva. A esas alturas, ya no quedaba mucho que hacer. Simplemente, había que limitarse a reconocer los errores y desaparecer de la televisión, de los diarios y lo más importante, de la memoria de las personas.

En la actualidad, dos años después del desastre, es posible señalar que la empresa logró su objetivo. El costo fue alto, ya que de todos los cambios que debió efectuar la compañía, el más importante fue el cambio de nombre de la organización (solución por la que también optó Aguas Cordillera, tras enfrentar una crisis) y la mantención de un perfil bajo entre los medios de comunicación.

Circularon algunas versiones que aseguraban el cambio de nombre de la constructora. Otras apuntaban convencidamente al fracaso comercial de la empresa tras la crisis. Sin embargo, al contrario de los negativos augurios, la debilitada imagen no se condujo en un desmoronamiento para la empresa*.

*Sosa, M. Teresa. *El reseso de Copeva*. Revista Que Pasa: <http://www.quepasa.cl/revista/1407/17.html>

La constructora pudo constatar que la crisis de marca no era razón suficiente para cambiar el nombre de la empresa. Aunque para nadie es una sorpresa que las famosas y llovidas casas Copeva serán un episodio imborrable, esto no significaba que fuera imposible revertir la imagen de la supuesta mala calidad de sus construcciones, lo cual permaneció en la mente de una parte importante de la opinión pública.

Tras haber trabajado los primeros meses con Tironi y Asociados en todo lo referente a estrategias de comunicación, Francisco Pérez Yoma se mantuvo en silencio hasta hoy. Los asesores comunicacionales de Burson – Marsteller se ocuparon de presentar la versión de la empresa en relación con los aspectos técnicos discutidos en el último tiempo. En el tema de la vivienda básica, la constructora tiene plena disposición de volver a participar en las licitaciones del Serviu, pese al rechazo que pueda enfrentar.

Uno de sus avances es el fin de la suspensión de Copeva de la Cámara Chilena de la Construcción. Esta consecuencia de la crisis –que provino del episodio de los caballos– mantuvo a la firma alejada del ámbito gremial por seis meses.

La crisis que vivió Copeva fue dura. Hasta hoy, la población recuerda las consecuencias que tuvieron las lluvias de 1997 en las frágiles construcciones de la organización y la empresa deberá lidiar con este asunto, mediante una posición clara respecto de sus actividades y a través de la demostración de que son capaces de construir viviendas habitables.

Crisis ambiental

Las consecuencias de la contaminación

Junto a la especialista Gloria Stanley, nos atrevimos a especular sobre las posibles soluciones a la actual crisis ambiental que vive el país. Como punto de partida, se evitaría minimizar más el problema. “Los niños se están ahogando y no se está enfrentando la realidad”. El gobierno debería asumir que es una crisis grave y no bajarle el perfil, como lo está tratando de hacer desde hace varios años. Las personas está sintiendo en su cuerpo el problema en la vida diaria, por lo tanto, no se puede negar la existencia del problema.

Es un hecho que al asumir la crisis se corre un riesgo -desprestigio político y falta de credibilidad básicamente-, pero cuando no se tiene argumentos para quitarle importancia a un hecho, no se puede hacer.

Existe un diagnóstico claro y es la gravedad del problema. Para enfrentarlo, se debe asumir que no es sólo responsabilidad de este gobierno sino que de todos los que lo antecedieron.

Para solucionar la crisis se debe considerar muchas variables: Chile es un país en desarrollo con muchas industrias, polvo en las calles. Hay un tema de pobreza no abordado con calles sin pavimentar, crecimiento vertiginoso y mucho más rápido de lo previsto, etc. Sin embargo, una de las aristas más urgente y conflictiva es la de los niños; “ellos son la emergencia y si la solucionamos, se descomprime el problema”.

Se podría comenzar a desenredar el conflicto dejando tranquilo a los médicos porque ellos son los más afectados en este momento. Son los que tienen más credibilidad y ellos dicen que estamos mejor, la población lo va a creer. Si dicen que la situación se les

fue de las manos, que están viviendo un caos, copados y sin alternativas, las mamás creerán que los niños se van a morir en el hospital.

Para evitar llegar a estos extremos: “se debería actuar igual que un terremoto: pedir dosis extras de vacunas, nebulizadores y lo que estimen necesario”. Si así hubiera sido, esos equipos se podrían haber repartido entre las personas y ellos podrían habérselo aplicado a sus niños en las casas, dándole tranquilidad a la población. Para capacitarlos a los padres, una enfermera podría enseñarles su uso mientras están en la sala de espera o con un video explicativo que se mostrara en los consultorios. “Así los individuos se sentirían mejor, más tranquilos y el gobierno aparecería controlando la situación”, asegura Gloria. “Si el gobierno hubiera actuado así desde el principio, se podrían haber instalado hospitales de campaña y haber aplicado todos los recursos posibles y al contrario, se ha tratado de minimizar el problema y da más rabia todavía”.

Otro elemento que se tiene que hacer para calmar a la opinión pública es pensar en una política práctica para asegurarle a la población que el problema no va a seguir agudizándose “y no nos vamos a morir todos como en Londres”. Para eso tienen que juntarse los ministros y personas relacionados al tema y pensar qué cambios hay que hacer para que en una cierta cantidad de tiempo el problema quede totalmente solucionado.

Podría crearse además un comité de emergencia asumiendo lo grave de la crisis y aclarando que este es un problema de muchos años, pero que el gobierno se hace responsable. Otra alternativa es que se formara un gabinete de emergencia para que nunca más se pase un día de preemergencia, se monitoree en más lugares y que el país sienta que el gobierno tomó el control de la situación

Luego de esto se debería informar qué se hizo, qué se está haciendo y qué se hará (suspensión de clases, por ejemplo) y no dejarlo sin manejar. Se debería hacer un plan para que en 10 años (por ejemplo) se terminará con el problema y hacer un compromiso con las personas. Si fuera así, todos tendrían que asumir su responsabilidad: “el empresariado tendría que hacer tal cosa, el Congreso tendría que aprobar tales leyes, la población debería hacer tales cosas y cada uno debería asumir su función y responsabilidad: regar antes de barrer calles y veredas, control entre los vecinos, crear teléfonos para avisar problemas, etc.”

• La crisis eléctrica*

Una constante amenaza de racionamiento

El 30 de marzo de 1999, los diarios titularon “Acuerdo de última hora evitó cortes eléctricos hoy”. Junto a esta sorpresiva información, también se relató la maratónica jornada de los empresarios de las eléctricas con Oscar Landerretche, Ministro de la Comisión Nacional de Energía, para evitar los temidos cortes que en noviembre habían oscurecido desde Taltal a Chiloé.

Todos están de acuerdo en que una de las causantes más importantes de la crisis fue el déficit de lluvias; la sequía más grave del siglo estaba azotando a nuestro país. Sin embargo, la falta de previsión fue un elemento fundamental en esta crisis ya que en 1997 ya se avistaban problemas de suministro eléctrico. Se hizo caso omiso de los conflictos que aparecerían si no llovía. Esta actitud por parte de los involucrados en la crisis evidenciaba una falta de preocupación, ya que no se tomaron medidas tendientes a prevenir o minimizar la crisis.

A pesar de estos problemas, el Gobierno en conjunto con las eléctricas, decidió poner a prueba la capacidad de ahorro, tanto de las empresas como de la población. En horas de la tarde del lunes 29 de marzo, la prensa publicaba un comunicado del Centro de Despacho Económico de Carga del Sistema Interconectado Central (CDEC - SIC), representante de las empresas, que informaba sobre el racionamiento desde el día siguiente como consecuencia de los bajos niveles de agua en las principales fuentes de suministro del país.

*Especial Crisis Eléctrica. La Tercera en Internet. Sección Nacional: Crónica. 2 de mayo de 1999.

La medida era extrema y produciría el desconcierto y la furia de toda la población. Y no es para menos, hasta ese momento se había publicado muy poca información que hiciera pensar en un déficit energético y menos en cortes eléctricos. La escasa información acerca del problema eléctrico sumió a la población en un sinnúmero de interrogantes y especulaciones que solamente consiguieron desencadenar la molestia de las personas.

A las pocas horas, Chilectra entregó un comunicado oficial donde se negaba todo lo dicho por el CDEC - SIC, pero se anticipaba la necesidad de crear un plan de racionamiento para combatir la falta de energía, realidad innegable. Ante esta situación, los temores de las personas se confirmaron: la escasez de agua obligaba a un racionamiento eléctrico. Todo ello tendría consecuencias importantes en los distintos sectores afectados.

El viernes siguiente comenzaron los cortes, a pesar de todas las declaraciones oficiales que se habían hecho negando esta posibilidad. Pocos días antes, el ministro Oscar Landerretche había dicho que no habría cortes durante el primer semestre del año. Muy distinto a la realidad. Las palabras del ministro de Energía crearon falsas expectativas y, por lo mismo, la población –al darse cuenta de que el racionamiento eléctrico era inevitable- se sintió engañada. Las autoridades perdieron credibilidad frente a la población debido a la falta de información clara y verdadera.

Los voceros comenzaron a contradecirse en distintas explicaciones y excusas, pero el hecho concreto era que Chile estaba sin luz. Si el Presidente Frei hubiera firmado el decreto de racionamiento en septiembre de 1998 como se propuso, se podrían haber tomado precauciones. Al no hacerlo, cometió un grave error: exigir que las empresas eléctricas siguieran ofreciendo un servicio sin importar que la probabilidad de cortes fuera mayor.

Con esta decisión, el precio tendría que subir para regular la oferta y la demanda. Las contradicciones terminaron por desencadenar la ira de las personas.

La salida de la Central Nehuenco, generadora de Chilectra, empeoró la situación, aunque el Ministro Landerretche insistía en la normalidad del sistema. Las críticas no se hicieron esperar, sobre todo por parte de los empresarios que veían que el país perdería cerca de 100 millones de dólares mensuales a raíz de los cortes.

Los parlamentarios hicieron lo suyo al dar urgencia al proyecto de Frei para obligar a las empresas eléctricas a pagar compensaciones ante el incumplimiento del servicio -situación que sólo fue aceptada por Endesa en primera instancia- y la creación de una Cámara de Defensa de los Consumidores. Los últimos en escucharse fueron los más directamente afectados: los usuarios.

A medida que pasaban los días y lejos de encontrar una solución al problema, los cortes amenazaban con aumentar hasta seis horas por bloque. Las explicaciones eran cada vez más contradictorias, hasta que se vio una luz de esperanza: Nehuenco anunciaba su puesta a partir de agosto.

En medio de la crisis, y al borde del colapso, cuando los sectores involucrados -Gobierno y empresas eléctricas- se lavaban las manos, echándose la culpa unos a otros, el presidente Frei se dirigió al país para señalar las medidas que, a su juicio, serían eficaces para enfrentar la crisis energética y poner algo de orden en este gran desorden. En definitiva, la estrategia del ejecutivo apuntaba a poner "entre la espada y la pared" a las empresas eléctricas: o realizaban las inversiones solicitadas por Frei, o se arriesgaban a

pagar el alto costo de multas y compensaciones a los usuarios*. En este complicado escenario, nadie asumía la responsabilidad. Esta situación sólo contribuía a agravar el problema, ya que no existía una posición clara respecto de lo que estaba aconteciendo.

El presidente advirtió que el Ejecutivo no dudaría en aplicar mano dura para paliar la crisis energética. Sin embargo la ciudadanía se mostró escéptica frente a las declaraciones del primer mandatario. Esas inseguridades fueron confirmadas al día siguiente, cuando el racionamiento a los bloques en que Chilectra había dividido Santiago, se incrementó en tres horas*.

La información contradictoria incrementó la falta de credibilidad de los hab Las autoridades perdieron credibilidad frente a la población debido a la falta de infEn tanto, las empresas eléctricas no tardaron en reaccionar a la ofensiva del Ejecutivo y fijaron su posición, condicionando nuevas inversiones a un alza de tarifas que el Gobierno no aceptó. En esa ocasión, el presidente del directorio de Colbún, Emilio Pellegrini, enfatizó que el gobernante estaba "desinformado". Ello provocó molestias en La Moneda.

La central de ciclo combinado de Siemens había retomado sus funciones. Sin embargo, se vio sobrepasada en su capacidad, lo cual la llevó a una reparación larga y muy costosa. Esta central aporta cerca del 12% del total de energía que recibe del Sistema Interconectado Central.

La crisis eléctrica que afectó a los chilenos durante los primeros meses del año causó una serie de estragos. Las fallas de las centrales se incrementaron, al igual que los trastornos por falta de energía que provocaron millonarias pérdidas a aparato productivo

*Pérez-Cotapos R., Víctor. *Entre Gobierno y empresas: Combate frontal*. Revista Ercilla nº 3110. 3 de mayo de 1999. P. 20 - 22

del país. La respuesta del Gobierno y las empresas eléctricas fue tardía y, los más perjudicados por el mal manejo de esta crisis, resultaron ser los consumidores finales.

Aun que la lluvia finalmente llegó, la sequía quedó atrás y en la actualidad existe un superávit de agua caída cercano al ocho por ciento, las autoridades sólo aseguran el normal funcionamiento del suministro eléctrico hasta abril del 2000.

Además, cabe destacar la poca capacidad de algunas centrales hidroeléctricas ha obligado a botar agua, lo cual deja entrever que existe un manejo poco adecuado de este vital elemento. Por lo mismo, el fantasma del racionamiento no desaparecerá fácilmente.

¿Quién responde frente a los daños derivados de los apagones?*

En cuanto a los cortes de suministro eléctrico, ellos ocasionaron innumerables molestias y perjuicios a los usuarios finales. Tomás Monsalve, jefe del departamento jurídico del Servicio Nacional del consumidor (Sernac) considera que "al cortarse el suministro, muchos consumidores sufrieron un daño directo que va desde la pérdida de medicamentos que se almacenan en frío hasta la imposibilidad de mirar televisión. Desde el punto de vista del consumidor, estos problemas son igualmente atendibles".

Asimismo, Monsalve considera que las empresas del área eléctrica son las responsables de estos daños. Sin embargo, el especialista indica que la que responde ante el consumidor, según la ley, es la distribuidora, que está obligada a indemnizar a un consumidor que es capaz de comprobar los perjuicios ocasionados por el corte de energía eléctrica.

Sin embargo, el Gerente de Asuntos Públicos de Chilectra S.A., Guillermo Manátegui, señala que "la empresa no tiene ninguna responsabilidad en el

* *Especial de Energía*. Ediciones Especiales de El Mercurio. 29 de abril de 1999. P. 1, 3 y 5.

desabastecimiento de energía eléctrica que afectó al Sistema Interconectado central (SIC). Simplemente, Chilectra se limitó a cumplir con el decreto de racionamiento del Ministerio de Economía, en el cual se establecen las medidas que se deben aplicar para hacer frente a un déficit de energía eléctrica".

Por lo mismo, el profesional señaló que la legislación del sector es clara al indicar que "en caso de racionamiento, las disposiciones de calidad y continuidad del servicio no son imputables a las empresas distribuidoras". Y concluye que "los desperfectos son producto de un mal funcionamiento de los propios artefactos eléctricos y no del sistema".

En este tema aún persisten las tensiones entre el Gobierno y las empresas eléctricas respecto de los criterios para el pago de las compensaciones por los cortes eléctricos a los que fueron sometidos los usuarios del servicio de electricidad en los meses pasados. De hecho, algunas generadoras han presentado recursos judiciales, alegando que el pago de compensaciones de todo evento corresponde a una ley posterior a la firma de contratos con las distribuidoras, por lo que no se puede aplicar el criterio*.

Las lecciones de una crisis

Se destaca la necesidad de insistir en los esfuerzos para interconectar energéticamente los sistemas. Landerretche indica que "sin las centrales de ciclo combinado, la situación habría sido catastrófica. Ello, sin mencionar la dura sequía que debió enfrentar el país".

El plan de contingencia presentado por el gobierno en los meses pasados, abordó los grandes frentes: la producción de energía adicional y la contención del consumo. Estas

*Cortes eléctricos: Distribuidoras pidieron a generadoras que informen criterios para el pago de compensaciones. Señales Económicas de La Segunda. 26 de septiembre de 1999. P. 21.

medidas buscaban fortalecer los compromisos directos de todos los usuarios y actores del sistema. Landerretche concluye señalando que "una cosa es clara: si no llueve, vamos a ser vulnerables incluso con el esfuerzo de generación adicional".

A juicio de Landerretche, el marco regulatorio deberá prever claramente cómo se deben enfrentar las situaciones de emergencia.

En definitiva, se dice que las crisis terminan por ser beneficiosas. Y quizás ésta no sea la excepción, porque gracias a la escasez de electricidad se ha abierto un debate para determinar las alternativas de generación más adecuadas y las fuentes energéticas del futuro. Dado que en períodos normales, la demanda del país seguirá creciendo en un ritmo cercano al siete por ciento anual, la opción termoeléctrica está ganando cada vez más adeptos.

Entre los errores que se cometieron en el momento de enfrentar el problema eléctrico, estuvo la tardía reacción que tuvieron las instituciones directamente involucradas en la crisis. El manejo tardío de la situación y el hecho de que nadie quisiera asumir la responsabilidad de los acontecimientos, causó estragos en las distintas áreas de la población.

Entre las lecciones que dejó esta crisis se considera establecer una serie de medidas referentes a prever situaciones similares a la vivida en los meses anteriores. Entre los errores que se cometieron en el momento de enfrentar el problema eléctrico, destacan la tardía reacción que tuvieron las instituciones involucradas en la crisis y el manejo deficiente que condujo a un racionamiento obligatorio. En definitiva, los más afectados con la crisis energética fueron aquellos que no podían hacer nada frente a ella, más que aceptar disposiciones del Gobierno referentes al tema.

El futuro eléctrico:

¿Qué sucederá mañana?

Tras la crisis eléctrica, una preocupación ronda la mente de los expertos: las soluciones inmediatas frente a los apagones no existen. A juicio de Hugh Rudnick, la crisis eléctrica presenta un efecto práctico: "Probablemente las compras de tecnología van a ser más cautelosas. No se escogerá aquella que esté del todo probada, aunque sea más barata". Es un hecho que la turbina de Nehuenco seguirá rondando por mucho tiempo más en la memoria colectiva.

El futuro eléctrico se ve incierto, porque pese a que en las últimas semanas la situación deficitaria de agua se ha revertido, la amenaza a nuevos cortes de luz no ha desaparecido.

Los personeros de Gobierno no se atreven a asegurar que no habrá más funcionamiento en el futuro. Sin embargo, la crisis eléctrica que vivió el país dejó lecciones que evidenciaron la necesidad de una mayor previsión frente a situaciones de sequía y la obligación de mejorar estrategias para combatir eventos negativos de esta naturaleza.

Hospital Clínico de la Universidad Católica de Chile*

Un caso de crisis sin consecuencias

Un incendio siempre es un suceso grave y noticioso, sobre todo en un lugar de asistencia de salud y donde hay pacientes internados. Normalmente los periodistas correrán al lugar del suceso, para informarse de todo lo que pasó, cuál fue la causante del siniestro, si hay o no heridos, cuáles son las consecuencias, etc.

Sin embargo, existen algunas excepciones a la regla. Tal como lo de muestra el siguiente caso de incendio ocurrido en la Clínica de la Universidad Católica y al cual no llegó ni un sólo periodista o medio de comunicación. La razón de ello es simple y es que el hecho fue resuelto con tanta calma, tranquilidad y eficiencia, que ningún medio alcanzó a percatarse de lo que había sucedido.

El domingo 29 de septiembre de 1998, el Hospital Clínico de la Universidad Católica sufrió un accidente que pudo haber tenido graves consecuencias.

A las 14:30 se inició un incendio en el segundo subterráneo. Ello causó alarma entre los empleados del lugar. Aunque el siniestro parecía ser muy importante, en forma tranquila se dio inicio al siguiente plan de acción:

Se dio aviso al médico que cumplía los roles de director de la Clínica en ese momento, Eduardo Valenzuela. El profesional llamó a los bomberos, quienes acudieron al centro asistencial sin hacer sonar las sirenas, con el objetivo de no causar pánico entre los pacientes hospitalizados ni la gran cantidad de visitas que estaban presentes en ese momento.

*Valenzuela, Eduardo. 1999. Comunicación personal.

Se procedió a cerrar -en forma muy discreta- todas las puertas de las piezas del hospital. Si algún paciente preguntaba qué estaba pasando, se les decía que había un pequeño problema con las salidas de ventilación que se resolvería en pocos minutos. Esto permitió que el humo que fue subiendo por las cajas de ascensores y que entró por las ventanas, quedara sólo en los pasillos y no entrara en las habitaciones del hospital.

El fuego comenzó a crecer y las personas comenzaron a inquietarse por la cantidad de bomberos que entraban al edificio. Sin embargo, la tranquilidad de las enfermeras y la falta de signos visibles, tales como llamas, contribuyó a que todos guardaran calma.

A las tres horas, el siniestro había sido controlado sin ningún problema ni consecuencias para los pacientes o el hospital. Las acciones que se llevaron a cabo son parte de las medidas que incluye el manual de crisis de la Clínica de la Universidad Católica para realizar en casos de incendio. El Doctor Valenzuela -al igual que todos los miembros de la organización- tenían un conocimiento previo de las instrucciones que entrega el manual.

Refrescos en polvo*

La polémica de los edulcorantes

El uso del ciclamato de sodio y sacarina en los refrescos en polvo hizo temblar a las empresas que fabrican estos productos. El resultado fue el retiro de miles de sobres de las estanterías del comercio.

La razón radicó en que el uso de las sustancias mencionadas para reemplazar el azúcar en productos en polvo –no rotulados correctamente como bebidas destinadas exclusivamente a regímenes de control de peso- dejó en evidencia una serie de riesgos que afectan a la población sana y, especialmente, a los niños.

Según estudios realizados en animales de laboratorio, se ha comprobado que estos edulcorantes artificiales están bajo sospecha científica de ser cancerígenos y resultan intolerables para un organismo infantil.

El problema comenzó a tomar forma en marzo de este año, cuando el diputado y médico PPD, Guido Girardi, planteó los efectos que causaban los componentes edulcorantes que contienen los refrescos en polvo. A raíz de estas declaraciones, una comisión del ministerio de Salud se abocó al estudio de los ingredientes de estos productos. En su calidad de miembro de la Comisión de Salud y Medio Ambiente, Girardi manifestó que la irregularidad se extendía también a algunas marcas de flanes, jaleas y helados de consumo masivo.

Además, quedó al descubierto el subterfugio de la publicidad engañosa utilizado por los fabricantes de esta línea de productos. Ello porque los productos eran presentados

*Castillo, Daisy (1999) *Las víctimas inocentes*. Revista Ercilla N° 3117 – 9 de agosto de 1999, p. 44 – 47

Finalmente al público como "jugos naturales" extraídos de frutas, en circunstancias que el contenido real de sustancia natural era mínimo y, en altísimo porcentaje, se trataba de compuestos químicos.

Estos antecedentes desataron una verdadera histeria entre los consumidores, con la consiguiente polémica. Las autoridades, empujadas por la presión ejercida por la opinión pública, se ocuparon de manejar seria y enérgicamente el problema, el cual obedece —en gran medida— a una falta de recursos para fiscalizar el cumplimiento de las normas sanitarias.

El conflicto generado por los productos cuestionados no era ningún misterio. Ya en 1997, el Servicio Nacional del Consumidor (Sernac) publicó un estudio sobre 27 muestras de refrescos no dietéticos con sabores de frutilla, frambuesa y guinda que obtuvo idénticos resultados a los del ministerio de Salud. Sin embargo, no tuvo mayor repercusión. Ambos comprobaron en los "jugos" la presencia de ciclamato de sodio y sacarina sódica en cantidades variables que, en la mayoría de los casos, no estaban especificadas. El descubrimiento preocupó a los encargados de la investigación del Ministerio, pues la población observada fue de niños con peso inferior a los 20 kilos. Según recomendaciones de la Organización mundial de la Salud, (OMS), "la ingesta diaria admisible (IDA) de sacarina para las personas es de hasta cinco miligramos por kilogramo de peso corporal. En tanto, el ciclamato no debe superar los 11 miligramos".

Los expertos de la comisión del Ministerio consignaron en sus conclusiones: "La concentración de edulcorantes es significativamente alta: Para el grupo estudiado (niños de 20 kilos de peso), sólo dos vasos al día alcanzan los niveles cercanos y, en un número importante, se sobrepasa la IDA establecida para el ciclamato". Añadieron que no podía

de considerarse que es la población infantil la mayor consumidora de refrescos en todo el mundo, sobre todo en época estival.

La polémica se armó, porque lo que los padres estaban dando a sus hijos desde los cinco años y bajo engaño, eran refrescos de tipo diet con edulcorantes artificiales. Ernesto Gómez, investigador del INTA, es imperativo que los menores de diez años no consuman ciclamato ni sacarina, pues "si existe un riesgo para las personas, los niños están más expuestos que un adulto, debido a su menor masa corporal".

En tanto, la encargada del Laboratorio de Aditivos del instituto de Salud Pública, Luciana Lucas, sostiene que es preferible que la población se exponga a la menor cantidad posible de productos químicos, porque en cantidades superiores a la ingesta diaria admisible, dichas sustancias aditivas producen riesgos potenciales para la salud.

El engaño por parte de la industria fue poner en el mercado productos que se suponían endulzados sólo con azúcar –aún cuando contenían edulcorantes artificiales autorizados–, sin una especificación clara y honesta en la rotulación de los envases.

Salud Temprana

Si bien, nunca se han confirmado los efectos nocivos de los edulcorantes en seres humanos debido a la imposibilidad de llevar a cabo una investigación, estas sustancias son sospechosas de provocar efectos variados, como el cáncer, lo cual se basa en estudios realizados con animales de laboratorio.

En 1878 se descubrió la sacarina, producto sintético empleado inicialmente como medicamento. Posteriormente, al masificarse se inscribió como el primer edulcorante alternativo utilizado por el hombre. Esta sustancia es absorbida principalmente en el estómago y eliminada por vía urinaria y por deposiciones. El más económico de su clase tiene la

propiedad de endulzar de 200 a 700 veces más que el azúcar y carece de todo valor nutritivo.

Su uso se cuestionó por primera vez tras el resultado de un estudio de alimentación en ratas, que se llevó a cabo en Estados Unidos y que demostró que las dosis administradas provocaron tumores vesiculares. Bastó esa conclusión para que en 1970, el Congreso norteamericano suspendiera su comercialización. Desde 1981, el Programa Nacional de Toxicología de ese país define a esta sustancia como "potencialmente cancerígena para el hombre".

La misma investigación sepultó el uso del ciclamato –compuesto descubierto en 1957 que posee un poder edulcorante 30 veces superior al del azúcar-, al advertirse que el daño que provoca es acumulativo y mayor que el de la sacarina. Según la encargada de la Unidad de Nutrición del ministerio de Salud, Cecilia Castillo, es necesario revisar la situación y uso del ciclamato en Chile. "La ciclohexilamina, que es su principal metabolito (sustancia en que se degrada) es, con toda probabilidad cancerígena". El 37% del ciclamato es absorbido por el intestino y un 63% queda disponible para su conversión a ciclohexilamina por la flora intestinal.

Como no existe estudios concluyentes respecto de si el consumo de ambos edulcorantes aumenta la incidencia de cáncer en poblaciones humanas, la OMS les mantiene su aprobación como aditivos. Ajustándose a estos criterios, Chile incluye en el Reglamento Sanitario de los Alimentos en vigencia desde 1997. En todo caso, el artículo 146 estipula que "sólo se permite usar edulcorantes no nutritivos en los alimentos para regímenes de control de peso y en los alimentos con bajos contenidos en grasas y calorías", y se obliga al fabricante a indicar en la rotulación, en forma destacada, la ingesta diaria

admisible en miligramos por kilogramo de peso corporal, según los valores recomendados por la OMS y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO). Una norma clara en su redacción, pero que las industrias dedicadas a la elaboración de refrescos en polvo obviaron en la práctica.

Economía en los costos es lo que hace que la balanza se incline hacia un lado u otro. Las compañías incorporan endulzantes a los refrescos en la procura de competir con precios más bajos. En el mercado nacional, el kilo de ciclamato o de sacarina fluctúa entre dos mil y tres mil pesos, lo cual es mucho más barato que el azúcar que, además, no es posible concentrarla, lo que redonda un mayor volumen del producto.

El frecuente incumplimiento del Reglamento Sanitario se expresa en el número de denuncias que sustancia el Servicio de Salud Metropolitano del Ambiente (Sesma). En lo que va corrido del presente año, el total asciende a 89, todos por productos mal rotulados. Entre ellos se cuentan 16 procedimientos que se siguen en contra de compañías de refrescos en polvo.

Declarando que siempre actuó con estricto apego a las normativas legales, Corporación Trespontes dio el primer paso y retiró del mercado sus refrescos Zuko, Hickory Hill, Tang, Yupi y Flash. Esta acción fue imitada por las demás industrias, pero con sorprendente rapidez los productos fueron repuestos sin los edulcorantes artificiales, los cuales fueron reemplazados por 100% de azúcar o por una mezcla de asesulfame-k (endulzante autorizado) y aspartame (nutrasweet), un aditivo aceptado internacionalmente y que ha superado todas las pruebas científicas relacionadas con la seguridad del consumo humano.

Tras hacerse públicas las irregularidades detectadas en la elaboración de los refrescos en polvo, el ministerio de Salud formó un equipo de trabajo que se encargó de establecer nuevas normas de rotulación. Al respecto, la jefa del Departamento de estudios de Productos del Sernac, Mabel Puerto, hace hincapié en que "la nueva rotulación deberá contener toda la información posible acerca del producto", y en el caso de bebidas para regímenes especiales, tendrá que definir el límite de ingesta diaria para prevenir problemas de salud.

El caso parece ya superado. La sicosis que provocó la denuncia pública está dando paso a la tranquilidad de la población, que advirtió el ánimo de los fabricantes por ajustarse a las normas de elaboración, mientras la autoridad entendió que se debe actualizar el Reglamento Sanitario de los Alimentos, para sellar los resquicios que podrían hacer posible otro tipo de irregularidades en el futuro.

La leyenda del Aspartame

Desde hace unos meses es posible ver a través de Internet –a nivel mundial- una verdadera campaña del terror en contra del popular edulcorante conocido con el nombre comercial de *nutrasweet*. Se trata de un artículo cargado de imprecisiones acerca del aspartame y sus riesgos sobre la salud.

Lo cierto es que ha causado gran curiosidad, pues el documento no posee una base científica alguna y, más bien obedece a una extraña y obsesiva odiosidad de su autora, una norteamericana identificada como Betty Martini.

Al artículo alguien le agregó el nombre de una tal doctora "Nancy Markle", como su verdadera creadora. Es así como llegó a los computadores de los chilenos. Sin embargo, en nuestro país, no sólo ha impactado por su alarmante contenido, sino también porque

involucró en su divulgación a Patricia Valdés, funcionaria de la Universidad Católica de Chile. La afectada comentó en revista *Ercilla* (9 de agosto de 1999, p.44) que recibió un correo electrónico como cualquier usuario y se lo remitió a un amigo que consume el producto. Hasta ahora, nadie se explica cómo su nombre está actualmente recorriendo el mundo.

Este edulcorante no nutritivo fue descubierto en 1965 y autorizado por la Administración de Alimentos y Drogas de Estados Unidos (FDA) en 1981. La encargada del programa de Control de Alimentos del Ministerio de Salud, Luisa Quipreos explicó que "no hay estudios que demuestren riesgos en su consumo, por lo que simplemente hay que descartarlo como un producto que genere cáncer". No es absolutamente inocuo, por supuesto, y la Organización Mundial de la Salud (OMS) estableció su "Ingesta Diaria Admisible" (IDA) en 40 miligramos por peso corporal. A juicio de *Nutrasweet Company*, es prácticamente imposible que alguien consuma suficiente aspartame para alcanzar la IDA. Estima que "una persona de 65 kilogramos tendría que consumir en un día el equivalente a 180 tabletas o 18 latas de bebida o 21 potes de yogur endulzados con él para sobrepasarla".

8.3 Manuales de crisis:

Pensar en lo impensable

En el manejo de crisis, una de las reglas cardinales señala que los miedos del público generalmente no son apaciguados por las 'investigaciones científicas o las probabilidades'. La mayoría de las personas no son científicos o ingenieros y, frecuentemente, los individuos son altamente escépticos respecto de los 'expertos'.

Con el fin de probar este punto, Ian Mitroff (1996) expone el caso de la línea aérea americana USAir cuyo vuelo 427 no llegó a destino. Efectivamente, el 8 de septiembre de 1994, el avión de esa compañía aérea americana se estrelló en las cercanías de Pittsburgh, matando a sus 132 pasajeros. (Mitroff, Pearson y Harrington, 1996, p. 185 – 192)

Luego de informarse acerca de la tragedia, los medios de comunicación notaron que se trataba de quinto accidente de USAir en cinco años. Desde entonces, ya habían fallecido más de 200 personas. Esta particularidad asombró a los reporteros de la tragedia desde el principio.

La pregunta que rondaba en la mente de la mayoría de las personas era obvia. "¿Existe algún tipo de patrón en estos accidentes aéreos...?, ¿Estas tragedias eran independientes –como lo indicaban los ejecutivos de la compañía- o estaban vinculadas entre sí...?". "¿Desde que la línea aérea USAir enfrentaba problemas financieros, había dejado de efectuar servicios de mantención, entrenamiento y reparaciones...?".

Por otra parte, ¿La compañía estaba en condiciones de probar que no ha dejado de llevar a cabo los servicios de mantención, entrenamiento y reparación...?, ¿Sus procedimientos se correspondían con las normas y estándares establecidos?

Los primeros informes se concentraron en el hecho de que la compañía de aviación estaba envuelta en la última tragedia y tenía un historial de problemas menores –como la mayoría de las compañías de aviación- los cuales habían sido arreglados según estándares gubernamentales.

El presidente ejecutivo de USAir apareció en un número pequeño de foros periodísticos para rebatir los alegatos y argumentos que apuntaban a una vinculación entre los accidentes ocurridos en los últimos cinco años. En esencia, el ejecutivo indicó lo siguiente:

- No existía un patrón respecto de los accidentes.
- Los eventos eran independientes entre sí.
- Como un testimonio a su creencia acerca de la seguridad de USAir, el profesional señaló no tener ninguna duda o miedo respecto de que algún miembro de su propia familia viajara en cualquiera de los aviones de la compañía.

Sin embargo, a pesar de las buenas intenciones de su declaración, sus respuestas revelaron una falta de comprensión de aspectos fundamentales del manejo de crisis. Como se ha indicado anteriormente, el poder de la credibilidad de la información inicial es uno de los factores principales a la hora de agravar o mitigar una crisis. Sin embargo, la declaración del presidente ejecutivo que manifestaba su negativa a que existiera un patrón entre los accidentes y que, además, el ejecutivo permitiría viajar a cualquier miembro de su familia con USAir, puede o no haber convencido al público en general.

Lo que no está claro, es si esa declaración puede por sí sola establecer su credibilidad o no. A juicio de Mitroff (1996), el presidente ejecutivo de USAir debió realizar lo siguiente:

- I. Hay que saber que las preguntas de índole legal están presentes en cada crisis. Por lo mismo, hay que ser extremadamente cuidadoso al efectuar comentarios acerca de una crisis.
- II. Es comprensible que los ejecutivos de la línea aérea quisieran evitar alguna percepción o creencia de que los accidentes seguían un patrón. Sin embargo, estos individuos debieron saber que aquel detalle era justamente lo que el público temía.
- III. El truco, por supuesto es acoger esos temores sin intensificarlos, lo cual está lejos de ser fácil. Pero a menos que se lleve a cabo esta tarea, las personas sentirán probablemente que están siendo tratadas con aire protector y que sus miedos están siendo descartados o rechazados.

Por lo mismo, el presidente ejecutivo de USAir, debió manifestar algo similar a lo siguiente: (Mitroff, Pearson y Harrington, 1996, p. 188 – 189)

"En mi mente, sé que los incidentes no están conectados de manera alguna. Sin embargo, comprendo y empatizo con todos aquellos que sienten que existe una especie de patrón entre los accidentes. Como resultado de ello, he ordenado llevar a cabo una inmediata y acabada inspección de seguridad de todos nuestros aviones. Es lo que le debemos a nuestros pasajeros. En este sentido, nos aseguraremos de la integridad de nuestros aviones, con el fin de recuperar la confianza del público".

Mitroff considera que a pesar de la tragedia ocurrida, no recomienda que se castigue a la compañía con la prohibición de volar. En cambio, aconseja que la situación sea, al

menos, considerada. El autor explica que para muchas organizaciones una prohibición o castigo es probablemente más impensable que la propia crisis. Cualquier tipo de respuesta que sea contemplada, debe ser considerada y evaluada con cuidado.

Mitroff indica que todos los procesos, estrategias y planes son inútiles, a menos que la organización esté preparada para comprender que todas las crisis crean emociones poderosas en los individuos afectados. Además, esta comprensión debe ser complementada con el aprendizaje de la organización de cómo enfrentar y sobrellevar los patrones de negación que están generalmente presentes en una crisis. La negación es enemiga de la administración de los detalles del manejo de crisis y la consideración de acciones impensadas.

En definitiva, el manejo de crisis no es sólo un asunto de mejores políticas técnicas, procedimientos y manuales, sino que depende de la dedicación de las organizaciones y de los seres humanos que trabajan en ellas de enfrentar la realidad. A continuación, los autores de *The essential guide to managing corporate crises* (1996), exponen lo que ellos consideran es un manual de crisis ideal. (Mitroff, Pearson y Harrington, 1996, p. 190 - 192)

El manual de crisis ideal contiene los siguientes elementos:

- Las situaciones que pueden desencadenar crisis en una organización.
- Los criterios que deben desarrollarse, implementarse y aplicarse con el fin de crear una estrategia que movilice a una organización a generar una respuesta frente a la crisis.
- Las opciones y mecanismos de contención de daño.
- Los mecanismos y procedimientos del proceso de recuperación de la organización.
- Una guía de revisión post crisis.
- Un listado con los accionistas más relevantes.

- Asimismo, el manual incluye un historial de auditorías de pre y post crisis que han sido llevadas a cabo, con el fin de precisar el estatus y la naturaleza de la organización como un todo.
- También debe incluirse un historial de las reuniones llevadas a cabo por el comité de crisis, los entrenamientos frente a eventos negativos y simulaciones de crisis.

El objetivo siguiente es mostrar la diferencia entre lo que Mitroff y sus colaboradores considera un manual de crisis adecuado e inadecuado.

La mayoría de los manuales de manejo de crisis contienen información propia de una empresa y rara vez es compartida con el público general. Compañías como *General Electric* y *Gillete* poseen planes de actuación frente a las crisis y no permiten que esa información sea revisada por personas externas a la entidad. Sin embargo, Laurence Barton expone el caso de una organización cuya información confidencial no representa una preocupación, sino, por el contrario, la entidad está deseosa de compartir su manual de manejo de crisis. Se trata del *Westside Community School District* de Omaha, Nebraska. (Barton, L., 1993, p. 223 – 226)

Las situaciones pueden incluir:

- Accidentes serios que involucren a estudiantes o miembros del staff del colegio
- Actos de violencia que involucren al staff o a los estudiantes y/o a personas que no pertenecen al distrito.
- Desastres naturales que golpeen cualquier propiedad del distrito.
- Incendios, explosiones
- Huelgas

Westside Community Schools (Omaha, Nebraska)

PLAN DE COMUNICACIÓN DE CRISIS

Plan para las relaciones con los medios de comunicación en situaciones de emergencia

Este plan pretende ser un complemento para otros procedimientos y guías para lidiar con situaciones de emergencia. Debe ser revisado anualmente y distribuido a todos los miembros del distrito que pudieran verse afectados por una crisis.

Situaciones de Emergencia

Es siempre una ventaja para el distrito cooperar con los medios de comunicación. Sin embargo, durante una crisis la cooperación con la prensa es una necesidad fundamental. Nuestros colegios siempre están abiertos al escrutinio público.

Ello también incluye a los periodistas. No todas las noticias son buenas noticias. Sin embargo, no hacer noticia frecuentemente provoca un efecto negativo en el público. Por lo mismo, trataremos de proveer información oportuna en todo momento. El objetivo de este plan es ser utilizado en situaciones de emergencia, cuya seriedad y alcance llaman la atención de los medios. El caso del tornado de 1975 es un caso puntual. La implementación actual del plan debe ser determinada por el tamaño y naturaleza de la emergencia.

Las situaciones pueden incluir:

- Accidentes serios que involucran a estudiantes o miembros del staff del colegio
- Actos de violencia que involucran al staff o a los estudiantes y/o a personas que no pertenecen al distrito.
- Desastres naturales que golpean cualquier propiedad del distrito.
- Incendios, explosiones
- Huelgas

I. Antes de una Emergencia

- Designar a un Coordinador de Comunicaciones de Emergencia (CCE) y a otro individuo con el mismo cargo para que se puedan alternar. El coordinador no debe estar directamente involucrado en los esfuerzos para resolver la situación de emergencia por sí mismo, como por ejemplo, el superintendente. Sin embargo, debe ser una persona que esté familiarizada con el trabajo habitual de los medios de comunicación. En la mayoría de los casos, el director de Comunicaciones puede ser designado.
- En el caso de que la persona encargada de cumplir este rol se encuentre incapacitada, es preciso designar a otro individuo que lo reemplace. Asimismo, es posible designar a expertos y técnicos que cumplan el rol de voceros. *Todos los empleados deben tener en cuenta que el Coordinador de Comunicaciones de Emergencia, a su reemplazo y las demás personas designadas son los únicos miembros de personal que están autorizados para hablar con la prensa.*
- Los miembros de este comité designado deberán asistir a reuniones organizacionales y de revisión.
- Seleccionar un centro noticias primario y una o dos habitaciones secundarias para el mismo fin, durante la emergencia. Estas salas serán el centro de operaciones de los periodistas, las cuales deben estar aparte del área designado para lidiar con la crisis misma. El o los cuartos escogidos deben poseer disponibilidad para realizar conferencias de prensa, con múltiples teléfonos, arranques eléctricos, máquinas de escribir y también refrescos. Es necesario elegir otras salas para este mismo fin, en

caso de que la emergencia imposibilite el uso de las habitaciones anteriormente designadas.

- El Coordinador de Comunicaciones de Emergencia debe encargarse de la distribución de tarjetas de identificación para los periodistas de los distintos medios de comunicación.
- Una breve versión del plan debe ser distribuida a todos los medios de comunicación.

III. Durante una Emergencia

- La emergencia debe ser reportada de inmediato al superintendente, quien informará al Coordinador de Comunicaciones de Emergencia, quien a su vez se encargará de activar el plan y de dar aviso a los demás miembros del equipo de crisis acerca de la naturaleza de la emergencia. El superintendente notificará a los miembros de la Junta de Educación y los mantendrá actualizados. A su vez, estas personas pueden encargarse de convocar a los medios a una conferencia de prensa.
- Los empleados deben referir todas las preguntas y dudas de los reporteros al Coordinador de Comunicaciones de Emergencia. Los periodistas deben ser referidos al centro de noticias de emergencia. Los informes serán distribuidos en ese lugar. Asimismo, las entrevistas y la recopilación de información estarán dirigidas por el Coordinador de Comunicaciones de Emergencia y el equipo de crisis que está a su cargo.
- Todos los miembros del equipo de crisis deben estar dispuestos a colaborar y mantener una actitud de cortesía hacia los medios de comunicación. Sin embargo, deben referir todas las preguntas de los reporteros al Coordinador de Comunicaciones de Emergencia (CCE). Dependiendo de la situación, otra persona que no sea el CCE puede ser

designado como vocero y debe responder a las preguntas formuladas por los reporteros, usando sus habilidades al máximo. Este individuo puede ser -por ejemplo- el director del colegio donde ocurrió la emergencia. Las respuestas deben ser honestas y, por sobre todo, se deben evitar las especulaciones y las suposiciones. En caso de no tener conocimiento acerca de determinado aspecto, el vocero debe señalarlo a la audiencia e indicar que esa información se investigará en el menor plazo posible.

En este sentido, es preciso cumplir con lo prometido y entregar los datos a los medios de comunicación a la brevedad, para que los periodistas puedan cumplir con su labor antes de la hora de cierre. Para ello, se deben seguir los siguientes pasos:

Devolver los llamados telefónicos a los periodistas que solicitan información acerca de lo acontecido, una vez que los datos han sido debidamente recopilados.

No usar la jerga del rubro educacional.

No hablar *off the record*.

No pida ver la información, antes de que sea usada.

Informar siempre al Coordinador de Comunicaciones de Emergencia o al Departamento de Comunicaciones cuando se ha mantenido una conversación con los periodistas. Esta práctica elimina las declaraciones contradictorias.

No dar exclusivas a algunos miembros de los medios de comunicación. Todos los periodistas tiene igual derecho a conocer y recopilar datos para realizar su trabajo. Ésta es una de las razones clave para tener implementado un salón especialmente destinado para recibir a los medios de comunicación y realizar conferencias de prensa.

Los medios deben ser provistos con la siguiente información:

- Hechos y no especulaciones. En suma, se trata de entregar los elementos clave del suceso: *Quién, qué, cuando, dónde, por qué y cómo*:
- ¿Qué sucedió?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?
- ¿Cómo y por qué sucedió? (No especular si no se conocen las razones del hecho. Indicar que se están investigando los acontecimientos)
- ¿Quién estaba involucrado? Proveer información sólo si se han notificado muertos o heridos y siempre teniendo en cuenta las políticas del distrito, respecto de dar a conocer información confidencial.
- Señalar alcances y naturaleza de heridos y daños en la propiedad -sin mencionar montos de dinero-, otros tipo de daños y seguros comprometidos.
- Fotografos y otros no deben ingresar al escenario del incidente si aún existe peligro en el área. Sin embargo, una vez que el peligro ha sido contenido, se debe permitir el ingreso a estos profesionales.
- Empleados deben ser informados acerca de los detalles de la situación a la brevedad posible.
- Autoridades y líderes políticos de la comunidad también deben ser informados con rapidez por personal designado si la gravedad de la situación así lo amerita.

■ Después de una Emergencia

- Si la situación lo requiere, se deben realizar arreglos para que los medios de comunicación sean escoltados hasta el lugar del incidente.
- Recurrir a otras fotografías si la confidencialidad no permite la toma de fotografías de las personas ni de la escena del incidente.

- Desarrollar en el menor tiempo posible comunicados de prensa que indiquen información acerca de la toma de decisiones de la compañía relativas al incidente, cada vez que se juzgue necesario. En el momento que se considere oportuno, es aconsejable expresa gratitud a la comunidad, policía, al departamento de bomberos, equipos de emergencia y a los empleados por su ayuda. Esta actitud transforma en positivo una situación que podría haberse convertido en una historia negativa.
- El Coordinador de Comunicaciones de Emergencia o delegado debe desarrollar un archivo en el cual se establezca un sumario de los resultados de la implementación del Plan de Manejo de Crisis. SE debe realizar una evaluación que determine cómo operó este manual durante la emergencia y qué aspectos de el mismo pueden ser mejorados. Esta labor debe realizarse en un plazo máximo de dos semanas, aprovechando que la información aún está fresca.

Devon Dougherty expone dos manuales de manejo y comunicación de crisis. Se trata del plan de comunicación de crisis del departamento de Relaciones Públicas de la cadena de Hoteles y Resorts *Marriot* y un manual detallado de acción frente a las crisis que enfrenta la Cruz Roja. (Dougherty, 1992, p. 131 – 143)

Plan de comunicación de crisis de la cadena de hoteles y resorts *Marriot*

En el evento de una emergencia, la primera y más importante responsabilidad de una propiedad hotelera es velar por la protección y bienestar de sus huéspedes, visitantes y empleados. Sin embargo, en la lista de prioridades, la comunicación de una emergencia a los medios de comunicación ocupa un lugar muy importante. En este sentido, los dueños de la propiedad deben asegurarse de entregar a los medios información oportuna y precisa acerca de los acontecimientos.

II. Procedimientos a seguir

Si un hotel o resort se ve enfrentado a una situación de emergencia que requiere de respuestas a los medios de comunicación, el siguiente plan de relaciones públicas debe ser implementado:

- El ejecutivo de turno debe notificar inmediatamente al Gerente General y al director de Marketing. El ejecutivo de turno debe contactar al administrador del hotel, en la eventualidad de que el Gerente General de la entidad no este disponible.
- El Gerente General, el director de Marketing o el administrador del lugar debe contactar a la Oficina de Relaciones Públicas de Marriot de Western/Pacific, la cual se encargará

■ contactar a las oficinas de Relaciones Públicas en las corporate casa matriz inmediatamente.

- El director de Relaciones Públicas de la oficina Marriot de Western/Pacific discutirá la situación en detalle con el encargado del hotel que presencié el incidente, con el fin de ayudarlo a preparar un plan de acción de Relaciones Públicas que incluya una respuesta oficial, un manejo adecuado de cualquier situación que ocurra en las dependencias y, además, llevará a cabo llamadas telefónicas a los medios de comunicación para hacer un seguimiento del hecho.
- Una vez que el plan de acción ha sido acordado y aprobado por un representante corporativo de Relaciones Públicas, debe ser discutido con todos los miembros del comité ejecutivo de la compañía en el menor plazo posible.
- La siguiente guía es parte de las instrucciones que recibe el encargado del hotel que sufrió la emergencia y debe ser seguido, sin importar la gravedad de la emergencia que se está experimentando.
- El Gerente General -o su designado- es el único miembro del staff del hotel que debe realizar una declaración a los medios de comunicación.
- Los empleados de la propiedad tienen la estricta prohibición de hacer declaraciones, entregar información, comentar la situación o hablar con la prensa.
- Operadores de la central telefónica y los demás empleados deben referir los llamados de la prensa directamente al vocero designado, quien debe proveer la respuesta aprobada.
- Las especulaciones y las opiniones de los empleados a cualquier persona están prohibidas. En tiempos de emergencia, los rumores vuelan y pueden provocar un

impacto devastador sobre las personas involucradas y la opinión Pública después de la emergencia.

- Cuando una emergencia involucra a los departamentos de policía o de bomberos, es de archivo público y la información adicional que se requiera debe referirse al oficial investigador o al jefe de bomberos. Bajo ninguna circunstancia el vocero debe entregar a los medios de comunicación el nombre de una víctima o la condición de la misma. Este tipo de consultas deben ser dirigidas a las autoridades que investigan el caso o al hospital donde fue(ron) derivada(s) la(s) víctima(s).
- No entregar a los periodistas estimaciones de pérdidas en términos monetarios hasta que un agente de Seguros calificado pueda constatar los daños. Ello puede tomar varios días, por lo que se debe informar a la prensa que los daños no han sido determinados. Evitar ser presionados.
- No permitir que los miembros de los medios de comunicación realicen paseos por las dependencias de la propiedad sin una escolta apropiada. El Gerente General debe escoltar a los reporteros, fotógrafos y/o camarógrafos a través de la propiedad sólo una vez que la situación ha sido discutida con la oficina regional de Relaciones Públicas del hotel y las intenciones de los periodistas han sido precisadas en su totalidad. Si al Gerente General no le es posible escoltar a la prensa, el ejecutivo debe encargarse de designar a un individuo competente que esté debidamente informado acerca de los aspectos de la emergencia y acerca de la posición del departamento de Relaciones Públicas del lugar.

- Es preciso mantener un registro de todos los llamados y visitas de los medios de comunicación que estén relacionados con la emergencia en el lugar del incidente. Asimismo, se debe grabar lo que se indica a cada reportero o editor.
- Cualquier pregunta que no esté directamente relacionada con la emergencia del hotel o resort, debe referirse al equipo de Relaciones Públicas de la cadena de hoteles y resorts Marriot. Por ejemplo, si el administrador de una de las propiedades de esta cadena está siendo cuestionado por suicidio cometido en las dependencias del lugar y el reportero desea saber cuántos suicidios tienen lugar en la cadena de hoteles y resorts de la compañía Marriot a nivel mundial cada año, el administrador debe referir al periodista a la oficina central de Relaciones Públicas de la empresa.
- Asimismo, cualquier cambio en la situación de emergencia o en la declaración oficial debe ser conocido con anterioridad por la oficina regional de Relaciones Públicas de la compañía.

Oficina de Relaciones Públicas Marriot en Western/Pacific

| | |
|--|----------|
| Director Regional de relaciones públicas | Oficina: |
| | Casa: |
| Coordinador de relaciones públicas | Oficina: |
| | Casa: |
| Asistente de relaciones públicas | Oficina: |
| | Casa: |

II. Contacto con la casa matriz o centro de operaciones

Días de descanso de la oficina de Relaciones Públicas de los hoteles y resorts Marriot

Cuando un administrador posee un número telefónico que funciona después del horario de trabajo, se contacta con la central corporativa de seguridad, el cual funciona las 24 horas del día. Ellos contactan inmediatamente a un miembro del equipo de relaciones públicas y le informan acerca de la situación de emergencia acontecida en alguna de las propiedades de la compañía Marriot.

III. Conduciendo entrevistas de Crisis

La clave para llevar a cabo entrevistas de crisis exitosas es mantener la calma. Los periodistas de la prensa electrónica e impresa perciben en un vocero nervioso aterrado a un individuo que no cuenta toda la historia o que no está en control de la situación. El Gerente General o vocero debe intentar mantener un estado relajado y de absoluto profesionalismo durante todo el tiempo. A continuación se detallan algunos puntos para tener en consideración a la hora de enfrentar entrevistas de crisis:

- No otorgar entrevistas hasta que la situación de emergencia ha sido totalmente controlada. El Gerente General debe evitar dar entrevistas cuando sus trabajadores están preocupados de rescatar huéspedes o prestando declaraciones a la policía o bomberos.
- Mantener siempre la declaración oficialmente aprobada.
- Contestar de manera honesta y sólo a las preguntas que ha sido formuladas. No entregar información adicional.

- Llevar a cabo las entrevistas en un lugar seguro de la propiedad o lejos del escenario de la crisis.
- No responder a las preguntas de los medios de comunicación en frío. Es fundamental adquirir un conocimiento básico acerca de las preguntas que plantean los periodistas, con el fin de planear una respuesta coherente. El vocero debe conocer los hechos del incidente.
- Si la policía y/o el cuerpo de bomberos permanecen en la escena de la crisis, es necesario dejarles saber que los medios desean llevar a cabo una entrevista. Asimismo, deben conocer lo que el vocero planea decir a los periodistas.
- Requerir informes de los diarios para repetir citas y notas para una mayor precisión.
- Es fundamental ser accesible con la prensa. Si se otorga una entrevista a un diario o la televisión, es obligatorio entregar el mismo tiempo y disposición a los demás miembros de los medios, quienes se han hecho presentes en el escenario de crisis para cumplir con su labor de informar a la opinión pública.

Resumen

Las situaciones de emergencia son mejor manejadas por personas que han recibido una preparación previa. Se trata de personas que poseen un plan de acción y que son capaces de implementarlo con rapidez. Este plan, junto con el apoyo del equipo regional de Relaciones Públicas permitirá una mejor preparación y manejo por parte de los miembros del hotel o resort frente a cualquier situación de emergencia.

- **La Cruz Roja Americana**

PLAN DE COMUNICACIÓN DURANTE UNA CRISIS

En cualquier tipo de situación desastrosa –tan simple como un incendio, una inundación o un terremoto de proporciones- la información es importante para las víctimas y los afectados por el hecho. La difusión de información rápida y efectiva a los involucrados o afectados por un desastre, puede significar la diferencia entre la vida y la muerte. En el largo plazo, esto puede contribuir a facilitar el manejo de los esfuerzos de salvamento.

En cualquier desastre, la Cruz Roja Americana se hará presente para proveer sus esfuerzos con el fin de ayudar y confortar a las víctimas. Los comunicadores de la Cruz Roja –individuos responsables de los asuntos públicos, las comunicaciones y relaciones con los medios de prensa- deben proveer información oportuna a la Cruz Roja, los clientes, voluntarios y otras audiencias clave.

La preparación comienza con la comprensión de la dinámica de una operación de socorro durante un desastre y de las distintas audiencias que los comunicadores necesitan alcanzar. Además, es fundamental tener una clara apreciación de la misión de la Cruz Roja Americana y un conocimiento del rol que cumplen los comunicadores de esta entidad al proveer alivio a las víctimas de un desastre.

El plan de comunicación de la Cruz Roja Americana explica los conceptos y define los pasos que llevan a una comunicación exitosa durante una operación de rescate en medio de un desastre. El plan ha sido diseñado como una guía de entendimiento para equipo remunerado y voluntario. Es un accesorio para los Asuntos Públicos I y II.

Asimismo, este plan reconoce que las situaciones varían según la naturaleza de la catástrofe, el panorama local y los recursos disponibles. Los procedimientos recomendados

este manual pretenden ser una guía para comunicadores asignados local y nacionalmente. Mientras cada paso en el proceso es importante y debiera ser seguido, los métodos para implementar cada acción deben estar dirigidos por el director de operaciones de rescate y socorro local.

I. El enfrentamiento efectivo de una crisis

Las medidas de acción definen pasos específicos de comunicación para implementar un sonido, un plan flexible de asuntos públicos que se adapte a un amplio rango de situaciones problemáticas. A pesar de los mejores esfuerzos desplegados, un aprieto puede emerger. Las situaciones de crisis son complejas. Por lo mismo, es necesaria una estrategia cuidadosamente desarrollada que minimice un potencial conflicto que impida que los esfuerzos de la Cruz Roja Americana lleguen a sus clientes.

Una crisis ocurre cuando eventos inesperados amenazan con dañar la habilidad de la Cruz Roja para cumplir su misión. Una crisis de comunicación es el resultado de información errónea o correcta que circula en la comunidad y obstruye la habilidad de transmitir datos a los clientes y partidarios de la Cruz Roja.

Las estrategias en los escenarios de crisis se aplican a desafíos comunicacionales que en la mayoría de los casos son resultado u ocurren durante una operación de rescate, en medio de un desastre. Muchas de las técnicas pueden ser efectivamente usadas para manejar una crisis o lidiar con desafíos comunicacionales relacionados con otras áreas de servicio.

III. **Tenga presente lo que está sucediendo y lo que puede acontecer**

Es preciso practicar una comunicación preventiva, observando los signos de problemas inminentes y no ignorar las marcas de una situación fuera de control. Asimismo, se debe practicar una comunicación proactiva, mediante una transmisión clara, consistente y regular de mensajes de la Cruz Roja, antes que un desastre o crisis ocurra. Cuando se toma el tiempo necesario para educar a clientes, partidarios y medios de comunicación, éstos están mejor preparados para comprender el rol y las necesidades de la Cruz Roja.

III. **La misión**

En toda comunicación con el público, el rol de la Cruz Roja Americana debe enfatizar siempre lo siguiente:

La Cruz Roja Americana es una organización humanitaria, liderada por voluntarios, quienes proveen alivio a las víctimas de desastres y ayudan a las personas a prevenir, prepararse y responder frente a emergencias. Esta labor la realiza mediante servicios que se condicen con los fundamentos de la congregación y los principios fundamentales del Movimiento Internacional de la Cruz Roja.

III. **La misión de una operación de rescate mayor durante un desastre es:**

Junto con el alcance del programa de servicio de desastres de la Cruz Roja, la misión consiste en proveer un servicio oportuno y efectivo a las víctimas de un desastre para satisfacer las necesidades básicas y asistir a víctimas del desastre que no poseen recursos, con el objetivo de comenzar y completar sus esfuerzos de recuperación después del desastre.

- **La misión de los comunicadores de la Cruz Roja en un desastre es clara y debe ser un principio que guíe todas las acciones:**

Desarrollar, implementar y evaluar estrategias de comunicación que promuevan los servicios y destaquen la imagen de la Cruz Roja Americana. Junto con lo anterior, se debe diseminar la información a personas afectadas por un desastre y proveer otro tipo de asistencia con esfuerzos de auxilio.

IV. Definición de roles

El rol del comunicador divisional durante un desastre puede ser asumido por diferentes trabajadores divisional, dependiendo de los recursos del personal divisional, pero la responsabilidad de esa persona es constante. El rol de este individuo es actuar como un administrador de flujo de información, no como controlador de ella. El trabajo de comunicador consiste en asegurar que la información correcta alcance a la audiencia objetiva en el momento oportuno. El comunicador divisional debe reportar directamente al director de la operación de rescate y auxilio quien es el trabajador de servicios de desastre divisional responsable del manejo de las operaciones de socorro.

V. Oficina de Asuntos Públicos

El Oficial de Asuntos Públicos es un Comunicador de la Cruz Roja entrenado para desastres y asignado para operaciones de socorro a nivel nacional. Este individuo trabaja en conjunto con el (los) comunicador(es) divisional (es) local(es) y otros miembros de rescate, para desarrollar una comunicación clara, consistente y efectiva acerca de los esfuerzos de rescate y socorro. El Oficial de Asuntos Públicos reporta directamente al director de las operaciones de auxilio quien es designado por los servicios de desastre.

Estándares y metas de desempeño

Los siguientes son estándares de desempeño para el oficial de Asuntos Públicos:

- Todos los refugios de la Cruz Roja están interna y externamente identificados como dependencias de la Cruz Roja.
- La ubicación de los refugios de la Cruz Roja y cualquier sitio o campamento de alimentación fijo o móvil, son creados dentro de las ocho horas siguientes de conocido el desastre.
- Informes diarios son efectuados a organizaciones de medios de noticias en la ubicación de servicio de despacho y disponibilidad de los servicios de la Cruz Roja a las víctimas de un desastre.
- Se provee información en la apertura de todos los centros de servicio de la Cruz Roja a los medios de comunicación locales no menos que 24 horas antes de que abra cada centro.
- Información sobre el manejo de órdenes de desembolso y número de teléfono de la cuenta y sus funciones es distribuida a vendedores locales dentro de los siete días siguientes al desastre.
- Los servicios de desastres nacionales y los centros de operaciones y casas matrices son provistos con copias de todos los comunicados de prensa impresos por la operación de salvamento en el mismo día.

Las siguientes son las metas de desempeño para el Oficial de Asuntos Públicos:

I. Apertura de una operación de desastre

- Dentro de las ocho horas de llegada al lugar de trabajo, hay que preparar y tener aprobado por el director de operaciones de rescate una hoja con la información acerca

• la ubicación de los refugios, las actividades de la Cruz Roja en el desastre y guías sobre la línea de emergencia y donación, para ser usados como referencia, entrevistas con la prensa, comunicados de prensa, etc.

- Dentro de las 12 horas de llegada al lugar de trabajo, hay que identificar al vocero y desarrollar puntos de conversación basados en la hoja de los hechos.
- Dentro de las 18 horas de llegada, hay que establecer una relación con el comunicador divisional local o administrador en el área de desastre y definir las responsabilidades de lidiar con la prensa local.
- Dentro de las 24 horas de llegada, precisar las necesidades del equipo de comunicaciones (por ejemplo, máquina de escribir, computadora, fax, beepers) y presentárselas al director de operaciones para su aprobación.
- Dentro las 24 horas de llegada, compilar las listas de los medios de comunicación.
- Dentro de 48 horas de llegada, determinar la necesidad de miembros adicionales de Asuntos Públicos luego de consultar al director de operaciones. Presentar las recomendaciones al oficial del equipo.
- Dentro de las 48 horas de llegada, desarrollar un plan de acción preliminar para someterlo a aprobación del director de operaciones.

2. Continuidad

• Mediante el uso de salidas públicas y mediales (diarios murales, escuelas, tiendas, etc.), asegurarse de que las víctimas del desastre reciben información adecuada de los servicios de la Cruz Roja.

- Responder a las preguntas de la prensa a la brevedad posible, con el fin de facilitar una ubicación oportuna de las historias de la Cruz Roja y hacer todos los esfuerzos necesarios para asegurar precisión y puntualidad en los mensajes de los medios.
- Aclarar todos los comunicados de prensa con el director de operaciones o su designado. Entregar una copia final del comunicado al director de operaciones. Enviar al centro de operaciones de la casa matriz y a los servicios de desastre y de Comunicación Externa copias de todos los comunicados de prensa. Proveer respuestas oportunas a las preocupaciones acerca de aspectos negativos que puedan poner en riesgo la confianza del público hacia la Cruz Roja o que impida que la organización pueda entregar socorro y auxilio durante un desastre.
- Convocar reuniones diarias con los miembros del equipo y los oficiales de operaciones.
- Presentar un informe diario de actividades de Asuntos Públicos al director de operaciones.
- Establecer con el director de Operaciones la necesidad de comunicación interna formal y canales apropiados.
- Asegurar que el material impreso no se contradice con los estándares gráficos de la Cruz Roja.
- Basarse enteramente sobre las políticas y aspectos relevantes de la obtención de recursos.
- Asegurar un uso adecuado de la identificación de la Cruz Roja y un lenguaje apropiado.
- Proveer soporte y coordinación para tures VIP y agenda de desarrollo, para aprobación del director de Operaciones, para eventos que pueden llamar la atención del público.
- Monitorear la cobertura de los medios y mantener una bitácora medial en forma diaria.

- Coordinar respuestas para los medios de prensa nacionales con el centro de Comunicaciones Externas de la casa matriz.
- Llevar a cabo las tareas del Oficial de Asuntos Públicos de acuerdo a un estándar de conducta, apariencia y experiencia técnica aceptable, y en una manera consistente con la misión y metas de la Cruz Roja Americana.
- Llevar a cabo las tareas del Oficial de Asuntos Públicos de acuerdo a un estándar de conducta, apariencia y experiencia técnica aceptable, y en una manera consistente con la misión y metas de la Cruz Roja Americana.

III. El Cierre de una operación

- Recopilar un informe narrativo final y registrarlo con el director de Operaciones antes de abandonar el área de desastre. Referirse a ARC 3015, Sección XI, para formato y reporte.
- El informe narrativo incluye registros de prensa, archivos de noticias y otros materiales relativos a las actividades de Asuntos Públicos durante las operaciones de desastre.

• Comunicación Externa – Casa Matriz Nacional

Administrador, consulta pública

Director, Comunicación Externa

administrador, Gerente de Relaciones de Prensa, Asociación de medios publicitarios

Comunicador divisional / Oficial de Asuntos Públicos.

Los miembros del equipo de Comunicación Externa de la Cruz Roja Americana están disponibles las 24 horas del día para proveer apoyo a los esfuerzos de Asuntos Públicos en un desastre de proporciones.

Durante las horas de trabajo (Lunes a Viernes, 8:00 A.M. a 5:30 P.M. hora oeste, llamar al (202) 639-3200; Después de las horas de trabajo, llamar al (202) 737-8300 y pedir al operador contacto con la Asociación de Relaciones de Medios.

• **¿Cuándo llamo a la División de Comunicaciones Externas?**

- Llamar cuando la determinación del informe de daño preliminar indica claramente que ha ocurrido un desastre de proporciones.
- Llamar cuando la prensa nacional (cualquier medio que tenga una audiencia nacional) comienza a cubrir el desastre. La Comunicación externa se encarga de manejar los contactos nacionales con los medios de comunicación.
- Llamar cuando Usted crea que existe un problema de comunicación o que éste esté surgiendo. Comunicación Externa puede contestar preguntas relativas al desarrollo de operaciones y proveer consejo para la resolución de conflictos potenciales en su origen, cuando aún son pequeños.
- Llamar cuando un problema de comunicación puede extenderse a otras áreas. La división de Comunicaciones Externas pueden mantener informadas a las áreas acerca de algún aspecto, de manera que los comunicadores puedan responder a cualquier pregunta con una sola voz.
- Llamar cuando se precise consejo o aviso acerca de cualquier preocupación de desastre comunicacional. La división de Comunicaciones Externas puede servir como una tabla

sonora para sus ideas y puede ofrecer otras soluciones y aproximaciones que pueden realzar sus esfuerzos.

- Llamar cuando se precisa un anuncio de servicio público producido por una radioemisora local.

• **División de Comunicación Interna – Casa Matriz Nacional**

La Comunicación Interna coordina el flujo de información hacia el sector nacional de la Cruz Roja y unidades de campo y contribuye a dar forma al contenido y productos de comunicación para la administración.

Durante las horas de trabajo (Lunes a Viernes, 8:00 A.M. a 5:30 P.M., hora oeste), llamar al 2029 639-3474.

• **¿Qué productos o Servicios puedo esperar de la división de Comunicaciones Internas?**

- El área de Comunicaciones Internas coordina la escritura y distribución de artículos para una comunicación rápida, como Boletines de Información Divisional, que son enviados a unidades de campo por *AMCROSS*.
- Comunicaciones Internas escribe y transmite boletines ejecutivos en forma regular o especial y que comunican información de primera importancia administrativa a los ejecutivos en el campo vía *AMCROSS*.
- Todas las áreas, especialmente las unidades más pequeñas que no poseen tecnología *AMCROSS*, pueden usar el centro de consulta divisional. Quienes llaman pueden precisar preguntas a un representante de Comunicaciones Internas o escuchar las noticias más relevantes acerca de la organización. Llame al 1-800-234-4ARC y seleccione la opción consulta divisional.

- En cooperación con otras unidades de la casa matriz nacional, Comunicaciones Internas coordina kits de información especial y mensajes clave de manejo enviados por correo expreso o de primera clase.
- Comunicaciones Internas son responsables por la revista administrativa bimensual *Cue In*, destinada al liderazgo de la Cruz Roja.

● **¿Cuándo debo recurrir a la división de Comunicaciones Internas?**

- Llame cuando posea alguna pregunta acerca de un CIB o un EB, o cualquier otro medio comunicacional
- Llame cuando posea dudas acerca de alguna política administrativa de la Cruz roja durante una operación de rescate o una crisis.
- Llame a Comunicación Interna cuando tenga algún comentario o queja acerca de la efectividad y claridad de las comunicaciones emanadas desde el comando nacional hacia las unidades de campo. Asimismo, usted puede llamar al representativo del centro de consulta divisional al teléfono 1-800-234-5ARC.

● **Identificación de las audiencias**

En un desastre, las víctimas y otras audiencias necesitan información acerca de los esfuerzos de rescate. Cada audiencia tiene distintas necesidades de información y la recibe a través de distintas fuentes.

Es esencial comprender estas necesidades y fuentes específicas para asegurar que la información alcance la mayor cantidad de personas de una manera oportuna y no se desperdicien valiosos recursos o energía. Antes de comenzar el proceso de comunicación, es preciso definir quien es quien en esta amplia categoría de audiencias y cuál es la mejor manera de llegar a ellas. Esto puede incluir a familiares o amigos de las víctimas, líderes comunitarios, representantes de grupos religiosos o organizaciones cívicas. Los

manera de alcanzar a cada una de ellas en cada situación. En general, se identifican los siguientes tipos de personas:

- **Víctimas de un desastre.** Son personas que han resultado heridas, separadas de sus familias, que han sufrido daños y han perdido sus pertenencias o de algún modo necesitan de asistencia inmediata.
- **Voluntarios y donadores potenciales.** Son individuos preparados y deseosos de asistir con sus esfuerzos de rescate, pero que no saben a quién contactar o dónde acudir para llevar a cabo su propósito.
- **Trabajadores del desastre.** Son personas y organizaciones –incluyendo la propia Cruz Roja– que tienen la tarea de asistir con esfuerzos de rescate y auxilio y necesitan comprender la amplitud y los detalles de la asistencia disponible, de manera de poder acomodarse a las necesidades de las víctimas de un desastre.
- **Oficiales de Gobierno.** Oficiales públicos de la ciudad, el condado, el estado y federales, quienes necesitan entender la labor que lleva a cabo la Cruz Roja con el propósito de coordinar los esfuerzos en la escena o comunicar el empeño que se ha puesto en las tareas de socorro a sus constituyentes.
- **Líderes comunitarios.** Miembros del mesón de la división local de la Cruz Roja, etc. Todos ellos son compañeros en la movilización de recursos y soporte para las víctimas.

Generalmente, los medios de comunicación entregarán la información más amplia; sin embargo, la comunicación directa que no es transmitida a través de la prensa frecuentemente puede alcanzar a algunos grupos de personas de una manera todavía más oportuna. La comunicación directa puede incluir cartas personales o visitas a líderes comunitarios, oficiales de gobierno, grupos religiosos u organizaciones cívicas. Los

uncios de servicio público y los comunicados de prensa también pueden alcanzar los canales de comunicación interna de grupos u organizaciones específicas, al igual que los informativos.

En un desastre de proporciones en el que la división local requiere de asistencia de Asuntos públicos regional o nacional, las audiencias para la comunicación de la Cruz Roja son probablemente más grandes, diversas en sus necesidades y son más estrictos en la calidad y el tipo de información que requieren. Los esfuerzos de rescate y socorro y el desastre en sí mismo probablemente atraen una cobertura más extensa —y hasta nacional— por parte de los medios de comunicación. Como un resultado de la expansión de las necesidades de comunicación, el personal local de la Cruz Roja experimentará una demanda creciente de su tiempo, sus recursos y sus habilidades.

• **Sensibilidades**

Es fácil predecir las crecientes demandas que tomarán lugar en el equipo de comunicaciones de la Cruz Roja durante un desastre. El público estará hambriento de información y nuestra propia organización estará operando a una alta velocidad. Sin embargo, lo que puede ser más difícil de predecir es la forma en que esas demandas afectarán a los propios comunicadores.

El oficial de Asuntos Públicos debe prestar atención a las sensibilidades del personal local de la Cruz Roja. Los miembros de la división de Asuntos Públicos —remunerados y voluntarios— pueden estar sobrepasados en sus capacidades de trabajo, estresados o exhaustos. En el apuro de asistir a las víctimas, a veces es fácil que los trabajadores de primera línea se vuelvan reactivos y pierdan el sentido de las prioridades. El comunicador

de la división local puede ser un técnico que al asumir el rol de comunicador se sienta sobrepasado. El comunicador divisional también puede preocuparse acerca de los contactos locales con los medios de comunicación que han tardado años en establecerse.

Al mismo tiempo, el equipo de la división debe comprender el rol de los embajadores del desastre asignados a la operación que ha sido administrada a nivel nacional. El equipo de Asuntos Públicos asignado por las operaciones de la casa matriz son un miembro de un sistema conocido como *Recursos Humanos de Servicios de Desastre* (DSHR, en inglés). Ellos comprenden los desafíos que plantea la respuesta a un desastre mientras se mantiene un servicio de entrega normal. Ellos pueden necesitar tiempo para precisar las necesidades particulares de la audiencia local, mientras consiguen información para los medios de comunicación nacionales.

• Trabajo de equipo y coordinación

Una vez asimilado el rol de cada uno de los integrantes de la Cruz Roja, hay que enfocarse sobre un elemento fundamental de su trabajo: la consistencia. El trabajo en conjunto es fundamental para que la entidad tenga una sola voz. Esto requiere contacto regular por teléfono, fax e informes personales. Es fundamental conocer la contraparte de Asuntos Públicos en las distintas áreas, las operaciones de rescate durante el desastre, y asegurarse de que la casa matriz comparta información, ideas y recursos. Encuentre la forma de ayudar al equipo y hacer que sus esfuerzos sean más exitosos.

Metodología general utilizada

La metodología empleada se ciñó a la investigación, análisis, descripción e ilustración de los principios, mecanismos y técnicas que existen para elaborar un manual de manejo y comunicación de crisis que contribuya a la prevención, contención, control, tratamiento efectivo y solución de eventos negativos para las empresas.

Con el fin de cumplir con los objetivos expuestos con anterioridad, se recurrió a la consulta bibliográfica disponible en libros, revistas en las áreas de economía, marketing, periodismo, publicidad, psicología y relaciones públicas. Este material fue complementado con entrevistas personales a siete empresarios chilenos, siete periodistas y expertos en asesorías de comunicación a empresas y dos médicos.

Además, para complementar e ilustrar la investigación, se describieron algunos casos conocidos de crisis que han golpeado a conocidas empresas nacionales e internacionales.

Asimismo, los principios de la investigación fueron llevados a la práctica, a través del diseño de un manual de manejo y comunicación de crisis a una empresa del rubro de ingeniería y construcción.

Conclusiones finales

Las crisis han pasado a formar parte del diario vivir de las personas. Las organizaciones no están ajenas a esta realidad. El tema del manejo de situaciones negativas ha adquirido gran importancia en los últimos años. Los empresarios chilenos han tomado conciencia de la necesidad de anticipar y prevenir incidentes adversos que puedan comprometer la estabilidad de la organización.

¿Cómo hacer más competente la gestión de una empresa frente a las crisis?, ¿Cómo se puede manejar el flujo de comunicación de una manera más efectiva?, ¿En qué forma se puede lograr que los miembros de una compañía actúen de manera coordinada y eficiente durante un evento negativo?, ¿Cómo entablar una relación con los periodistas y lograr que transmitan lo que la empresa quiere dar a conocer?

Éstas son sólo unas pocas interrogantes que rodean el tema del manejo de crisis. En la actualidad, las situaciones adversas están a la vuelta de la esquina y afectan a cualquier tipo de organización, sin tomar en cuenta sus características. Si bien existen empresas que se han preocupado de estudiar planes de acción para desarrollar estrategias, lo cierto es que la cultura empresarial chilena aún tiene un vacío respecto del tema del manejo de crisis.

En efecto, a través de información recopilada y analizada en esta investigación, se ha podido concluir que la mayoría de las organizaciones chilenas no poseen un manual o plan establecido para enfrentar crisis de ningún tipo. Por el contrario, muchas empresas reaccionan frente a las situaciones críticas y hacen uso de una herramienta de doble filo: la improvisación.

Este mecanismo puede ayudar a una empresa a salir de un incidente inesperado. Sin embargo, la falta de coordinación y comunicación entre sus miembros no pasa inadvertida ante los medios de comunicación. En su afán comunicativo, los periodistas buscan fuentes que den respuesta a sus interrogantes, aunque no sean oficiales.

Esta situación tiende a agravar más los problemas de una organización. Por lo mismo, se hace necesario desarrollar una estrategia clara y precisa que entregue una guía que detalle los pasos a seguir en la prevención y tratamiento de las crisis.

Sin embargo, este listado de acciones es sólo un medio para lograr el objetivo de prevenir y controlar situaciones críticas. No es una meta en sí misma. Para asegurar un resultado eficiente, toda acción que emprenda una organización durante una crisis, debe apuntar a un propósito concreto, previamente definido y basado en las características propias de la empresa.

En este sentido, lo primero que debe realizar una empresa que desea desarrollar un plan con estrategias de comunicación para prevenir y enfrentar crisis, es realizar una evaluación de las fortalezas y debilidades que posee. Este informe entrega un listado con los aspectos propios de la organización que se deben considerar en la creación de un manual de crisis.

Respecto de lo anterior, la realidad chilena revela mayoría de las organizaciones no lleva a cabo una evaluación para desarrollar un plan de acción frente a situaciones inesperadas y con potenciales resultados negativos. Por lo general, los empresarios dicen estar muy ocupados para realizar un estudio con las características propias de su organización. Ello explica la falta de coordinación y la deficiencia en la respuesta de una empresa frente a situaciones críticas.

Asimismo, son pocas las empresas que poseen contactos formales con los medios de comunicación. Ello responde –generalmente- a una falta de apertura por parte de los empresarios chilenos hacia los periodistas. Existe una reticencia a ventilar a la opinión pública el quehacer interno de una organización.

El creciente desarrollo de las comunicaciones ha llevado a que las crisis empresariales formen parte de la vida diaria. En este sentido, los medios de comunicación acuden a reportear los eventos negativos, ya que ellos son los que más impacto causan en la opinión pública. Sin embargo, los periodistas sólo cumplen con su labor de informar.

Por lo mismo, el gran desafío de los profesionales del área de comunicación organizacional es impulsar a los empresarios y administradores a crear estrategias de comunicación proactivas que contribuyan a coordinar las acciones que llevan a cabo los miembros de una compañía en pos de la prevención, contención y solución de las crisis.

Esta labor facilita la tarea de los ejecutivos en el momento de tomar decisiones importantes respecto de un evento negativo y, además, contribuye a aliviar el trabajo de los periodistas, al facilitarles información clara y precisa respecto de los acontecimientos que rodean a la organización.

Es preciso señalar que la investigación se basó –en su mayor parte- en bibliografía y manuales de crisis diseñados para organizaciones americanas. Se debe destacar que existe una gran diferencia entre la cultura norteamericana y la chilena. A raíz de estas diferencias, es necesario adecuar los principios esgrimidos en los planes de crisis americanos a la realidad chilena.

En primer lugar, es preciso evitar un manual con exceso de detalles, ya que el empresario chileno prefiere las estrategias más concisas y comprensibles. La descripción exagerada puede conducir a confusiones indeseables.

Sin embargo, debemos aprender de los norteamericanos su tendencia a la prevención de situaciones negativas y desechar la inclinación de los empresarios chilenos a improvisar sobre la marcha. Las acciones de una compañía deben tender a establecer y mantener una imagen corporativa positiva.

A su vez, los periodistas también cumplen una labor importante en momentos de crisis. Ellos –como transmisores de la verdad– deben difundir los hechos que acontecen en el entorno y, por supuesto, en las empresas, aunque ello signifique dejar en evidencia las malas prácticas de una organización.

Asimismo, los periodistas y profesionales que se desempeñan al interior de las empresas tienen una doble tarea: velar por los intereses de la empresa, sin olvidar los de la sociedad. Es decir, estos profesionales deben tender al bien común, mediante un trabajo coordinado y efectivo al interior de la organización, con el fin de entregar un servicio cada vez mejor.

En este sentido, la planificación de estrategias proactivas contribuye a hacer más eficiente la labor del comunicador organizacional.

Bibliografía

- Barton, L. (1993) *Crisis in organizations: managing and communicating in the heat of chaos*. South-Western Publishing. Co. Cincinnati, Ohio
- *Crisis: ¿Cómo Resistir Las Tormentas?* Revista Desafío: Hacia una nueva cultura empresarial. Septiembre / Octubre de 1998, número 33.
- Délano, B. (1990) *Las Relaciones Públicas en Chile*. Editorial Universitaria, Chile.
- De la Fuente, Felipe. *Manejo de crisis en la empresa chilena*. El Diario, agosto de 1997.
- Dougherty, D. (1992) *Crisis Communications: What every executive needs to know* Walker Publishing Co. Estados Unidos
- Koranteng, Juliana., Crumley, B., Slater, Jeremy y Gatsoulis, J. A. *Tras crisis de seguridad de productos: Coca Cola reagrupa sus fuerzas en Europa*. Revista Publimark número 124. Agosto de 1999, p. 30.
- Lagadec, P. (1993) *Preventing chaos in a crisis: Strategies for prevention, control and damage limitations*. London: Editorial McGraw-Hill.
- Lerbinger, O. (1997) *Crisis Management: Facing risk and responsibility*. Estados Unidos: Lawrence Erlbaum Associates, publishers.
- Mitroff, I; Pearson C; y Harrington, L.K. (1996) *The essential Guide to managing corporate crisis*. Oxford University Press. New York
- Pérez Cotapos, V. *Entre Gobierno y empresas: combate frontal*. Revista Ercilla nro. 3110. 3 de Mayo de 1999, p. 20 - 22

- Rendon, J. (1996 – 97) *Presentation to the Annual Meeting of Ameri*. Institute for Crisis Management. The Rendon Group:
 - [Http://www.rendon.com/docs/parl.html](http://www.rendon.com/docs/parl.html)
 - [Http://www.baroncenter.com/critical.html](http://www.baroncenter.com/critical.html)
- Sohr, Raúl. (1998) *Historia y poder de la prensa*. Editorial Andrés Bello. Santiago, Chile.
- Soza, María Teresa. *El regreso de Copeva*. Revista Qué Pasa:
 - [Http://.quepasa.cl/1407/17.html](http://.quepasa.cl/1407/17.html)
- Swisher, K. (1996) *Crisis Communications Plan*:
 - [Http://www.scils.rutgers.edu/de/swisher](http://www.scils.rutgers.edu/de/swisher)
- Znyder, B. Y Kramer, L. *No hay descanso para Coca Cola*. Revista Publimark número 124. Agosto de 1999, p. 28 – 30.

Personas Entrevistadas

Albers, Carlos

Ingeniero Comercial de la Universidad Católica. Actualmente se desempeña como Gerente General de *Cecinas La Preferida S.A.*

Beloleo, Jaime

Médico de la Universidad Católica de Chile. En la actualidad es el Encargado de Asuntos Económicos de la Universidad Católica de Chile.

Bonomi, Marcela

Ingeniero Comercial Universidad Católica. Actualmente se desempeña como Gerente de Marketing en Laboratorio City S.A. de *Pamela Grant*.

Campino, José Rafael

Ingeniero comercial de la Universidad Católica de Chile y post título de la Universidad de Stanford, EE.UU. Gerente General de *Forestal del Sur*.

Eglinton, Ernesto

Periodista de la Universidad de Chile. Se desempeñó en *La Segunda*. Actualmente es miembro de la firma de asesoría comunicacional *Extend Comunicaciones*.

Fernández, Renato

Periodista Universidad Gabriela Mistral. Actualmente forma parte del equipo de profesionales de la firma de asesoría comunicacional *Captiva*.

Guzmán, Norma

Egresada de Derecho de la Universidad de Concepción. En la actualidad se desempeña como Gerente de Desarrollo de *Profund Ltda.*

Lipari, Daniela

Periodista Universidad Diego Portales. En la actualidad es periodista de la firma de asesoría comunicacional *Captiva*.

Alfaro, Pedro

Economista y ex presidente de la Sociedad de Fomento Fabril (Sofofa). Conductor del programa radial *Como Pedro por su casa* que se transmite de lunes a viernes a las 20 horas en radio Infinita.

Alvarez, Patricio

Director del Programa de *Marketing, Comunicaciones y Operaciones* del *Institute for Executive Development (IEDE)*.

Alvarez, Rosita

Periodista de la Universidad de Chile. Actualmente se desempeña en las radioemisoras Infinita y Romántica. Asimismo, dicta la cátedra de periodismo radial en las universidades *Gabriela Mistral* y *Los Andes*

Aspöcker, Eduardo

Ingeniero Civil Estructural de la Universidad Católica. En la actualidad forma parte de la empresa *Spoerer & Asociados Ingeniería Ltda.*

Aspöcker, Juan Pablo

Ingeniero Civil de la Universidad de Chile. Master en ingeniería industrial en Georgia Tech, EE.UU. Es Gerente General de la empresa de servicios computacionales *Computerage S.A.*

Baños, Gloria

Periodista de la Universidad Católica de Chile. En la actualidad es directora de la firma de asesoría comunicacional *Centro Editor 2* y, además, forma parte del equipo de periodistas de canal 13.

Bertrán, Alejandro

Periodista de la Universidad de Chile. Actualmente forma parte del equipo de periodistas de las radioemisoras *Infinita* y *Romántica*. Además, es ayudante de la cátedra de periodismo radial en la Universidad Gabriela Mistral.

Bonifacio, Eduardo

Médico de la Universidad Católica de Chile. Director Suplente del Hospital de la Universidad Católica

Profund Ltda.

Introducción:

Con el objetivo de aplicar la teoría investigada en esta materia, se creó por una empresa del rubro de ingeniería y construcción, Profund Ltda. es la organización que se le realizó un manual de crisis, tendiente a especificar los pasos que deben seguirse en situaciones de emergencia.

Profund Ltda. planteó su interés por diseñar un plan de acción frente a eventos negativos, ya que el rubro de construcción es muy susceptible a vivir situaciones de riesgo que pueden involucrar la vida de las personas (accidentes laborales, derrumbes, fatiga del material, etc.) y, por lo mismo, impedir la continuidad del negocio.

Para ello, se llevaron a cabo entrevistas con los dueños y ejecutivos de la empresa mencionada. Se realizaron visitas a terreno para comprender el método de trabajo que se emplea en las obras.

VII. ANEXOS

Manual de Crisis de Profund Ltda.

Historia de la empresa

Profund Ltda. es una organización de ingenieros civiles, fundada por Carlos Guzmán M., en Concepción, en 1985. Ingeniero civil de la Universidad de Chile. Guzmán decidió integrar al equipo a su hijo, recién titulado de Ingeiero Civil de la Universidad de Concepción. Al poco tiempo, se suma la hija mayor del Magistero, Norma Guzmán, egresada de Derecho de la universidad propuesta. Por lo mismo, se desarrolló como una empresa familiar, cuyas metas y objetivos were satisfacer las necesidades del ámbito de urbanismo y construcción de la zona sur de nuestro país.

Profund Ltda.

♦ Introducción:

Con el objetivo de aplicar la teoría investigada en esta memoria, se optó por una empresa del rubro de ingeniería y construcción. Profund Ltda. es la organización a la cual se le realizó un manual de crisis, tendiente a especificar los pasos que deben ser tomados en situaciones de emergencia.

Profund Ltda. planteó su interés por diseñar un plan de acción frente a eventos negativos, ya que el rubro de construcción es muy susceptible a vivir situaciones de riesgo que pueden involucrar la vida de las personas (accidentes laborales, derrumbes, fatiga de material, etc.) y, por lo mismo, impedir la continuidad del negocio.

Para ello, se llevaron a cabo una serie de entrevistas con los dueños y ejecutivos de la empresa mencionada. Se realizaron visitas a terreno para comprender el método de trabajo que lleva a cabo la compañía.

♦ Historia de la empresa

Profund Ltda. es una organización de ingenieros civiles, fundada por Carlos Guzmán M., en Concepción, en 1983. Ingeniero civil de la Universidad de Chile, Guzmán decidió integrar al equipo a su hijo, recién titulado de Ingeniero Civil de la Universidad de Concepción. Al poco tiempo, se unió la hija mayor del ingeniero, Norma Guzmán, egresada de Derecho de la universidad penquista. Por lo mismo, se desarrolló como una empresa familiar, cuyas metas y objetivos eran satisfacer las necesidades del ámbito de urbanismo y construcción de la zona sur de nuestro país.

Entre los proyectos más importantes realizados por esta compañía, se encuentran la construcción de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Concepción, Aserradero Arauco, uno de los más grandes y modernos del país, caminos mineros y forestales, etc.

Tras la muerte de su dueño -en 1997-, la empresa se vio enfrentada a una situación difícil. Con el pasar de los años, el dueño de Profund había creado lazos afectivos con todos los empleados de la empresa y, por lo mismo, la ausencia del socio principal generó un ambiente de tristeza y desmotivación que llevó a la entidad al borde de la quiebra.

La dirección de la empresa se vio seriamente afectada, tras la desaparición de su líder. Esta situación generó una seguidilla de inconvenientes que acabó por afectar la comunicación entre los integrantes de la organización. Sin embargo, tomó las riendas del negocio Carlos Guzmán J. -actual Gerente General de Profund Ltda.-, logrando encausar a la empresa en sus actividades.

Paralelamente, el rubro construcción debió enfrentar un golpe aún mayor: una de las peores crisis económicas que ha vivido el país en las últimas décadas. A raíz de este evento negativo, Guzmán echó mano a un proyecto que había quedado en el olvido. Se trataba de *Proes M.R.*, un estabilizador químico de suelos que se presentaba como una alternativa al pavimento tradicional -producto de alto costo y lento en aplicación-. El primer objetivo de comercialización fue demostrar los beneficios de Proes a los escépticos ingenieros y constructores, todos ellos acostumbrados al anticuado método de pavimentación.

Además de su precio- 25 por ciento menor al pavimento tradicional- *Proes* tiene una muy rápida aplicación -en dos horas- y un eficiente control de polvo en suspensión.

Estos aspectos han contribuido al éxito del producto, ya que se trata de un aporte concreto a la modernización y a la lucha contra la contaminación ambiental.

♦ **Actividades de la empresa**

Profund Ltda. fue creada con la misión de desarrollar la gestión de ingeniería civil, para lo cual se ha especializado en la realización de estudios de proyectos de mecánica de suelos -posee un completo laboratorio de análisis-, las asesorías en cálculos, tutorías, investigación tecnológica, construcción y sondajes. Esta última actividad consiste en el análisis de tierras y calidad de suelo para determinar si es posible construir en esa superficie y qué tipo de proyecto se puede realizar.

Además, a través del aporte económico de la Corporación de Fomento a la Producción (Corfo), Profund Ltda. ha podido dedicarse a la investigación de nuevas tecnologías. Esto le permitió descubrir y mejorar la fórmula de su producto *Proes*.

Como empresa dedicada al rubro de ingeniería y construcción, Profund Ltda. lleva a cabo proyectos como la fabricación de aserraderos y forestales en el extremo sur del país. Asimismo, concreta planes de gestión inmobiliaria en la primera etapa, consistente en la urbanización y loteos.

En la actualidad, la empresa cuenta con 120 personas, distribuidos en las diferentes áreas de la compañía. Ingenieros, dibujantes, topógrafos, químicos y técnicos, junto con el personal administrativo, conforman el equipo de trabajo de Profund Ltda.

Tecnovía

Esta empresa nació hace seis meses, como respuesta al éxito obtenido por *Proes*. Dada la creciente demanda por este estabilizador químico, se hizo necesaria la creación de una empresa destinada únicamente a la promoción y venta del producto.

Entre los integrantes del directorio se cuenta a Carlos Guzmán J. y Alfonso Díaz Quiroga -abogado-, quien compró el 40 por ciento de la marca *Proes* y dio nuevos bríos a la sociedad mediante un importante aporte de capital.

Ambas empresas -Profund Ltda. y Tecnovía- realizan una labor conjunta. Mientras Tecnovía se ocupa de la comercialización del estabilizador de suelos, Profund se encarga de los análisis y estudios de calidad de suelo y la dosificación de *Proes*, disolución en agua, ensayos en suelo y resultados empíricos.

Para la aplicación en terreno, la empresa que solicitó el servicio, tiene la alternativa de realizar la aplicación por sus propios medios o, por otro lado, arrendar las máquinas y la mano de obra a Profund Ltda.

Norma Guzmán, egresada de Derecho U. de Concepción y Gerente de Desarrollo de Profund Ltda.

Profund Ltda es una empresa de Ingeniería cuyo principal objetivo es aportar servicios de consultoría en Ingeniería Civil como asesorías en cálculos y estudio de propuestas públicas y privadas, laboratorio de mecánica de suelos, laboratorio de asfalto en frío, tutorías de memoristas, alumnos en práctica en toda el área de geotécnica, Investigación tecnológica, construcciónLa principal misión es la eficiencia tecnológica, ética profesional y el desarrollo de carreras funcionarias, apoyo a la gestión social de la octava región en el tema de la reconversión del carbón.

Los servicios tienen un valor promedio, respecto del área de la pavimentación, la tecnología creada por Profund Ltda. permite rebajar costos en un 25% en comparación a las pavimentaciones tradicionales.

Profund se desempeña en varias ciudades. Entre ellas destacan Concepción, Calama,Valdivia, Temuco, Los Angeles, Talca, Curicó, Valparaíso, Viña del Mar, Región Metropolitana, La Serena, Salamanca, Antofagasta e Iquique.

En la VIII Región, las relaciones comerciales están dirigidas fundamentalmente en las empresas forestales, inmobiliarias, puertos, etc.

¿Profund efectúa pagos a organizaciones sin fines de lucro?

– Sí a la Protectora de la Infancia y el hogar de Cristo, en Concepción.

¿Cumple Profund con las disposiciones y normas legales, como inspecciones de organismos de sanidad, higiene, servicio al cliente, entre otros?

– Sí, absolutamente.

¿Qué productos son fabricados o distribuidos por la compañía?

- El Estabilizador Químico de Suelos, tambor de 220 lt., densímetros nucleares, instrumentos de topografía, maquinaria pesada de suelos, etc.

¿Cuál es la definición de crisis en su organización?

- Si no se maneja un concepto formal ni se habla de crisis comunicacional en lo absoluto, no la hay.

¿Posee la organización la habilidad de precisar el número potencial de heridos que pueden estar asociados con cualquier tipo de crisis?

- No

¿Cuál es la capacidad de su organización para investigar y determinar los siguientes elementos:

- ♦ **¿Precisar el tipo o naturaleza de las crisis que pueden ocurrir?**
- ♦ **¿Reconocer las señales de advertencia que preceden a cada crisis, las causas humanas, técnicas y organizacionales exactas que podrían ser causa de una crisis potencial?**

- Hay una gran capacidad de improvisación.

¿Posee la empresa algún sistema de contención de crisis diseñado, constantemente mantenido y regularmente testeado frente a posibles daños?

- No

¿Cuenta con la capacidad de comunicar efectivamente y notificar a las autoridades apropiadas, responder a los medios de comunicación y asegurar un orden amplio de accionistas?

- La improvisación es un sistema que siempre ha funcionado.

¿Qué tipos de crisis puede enfrentar su compañía?

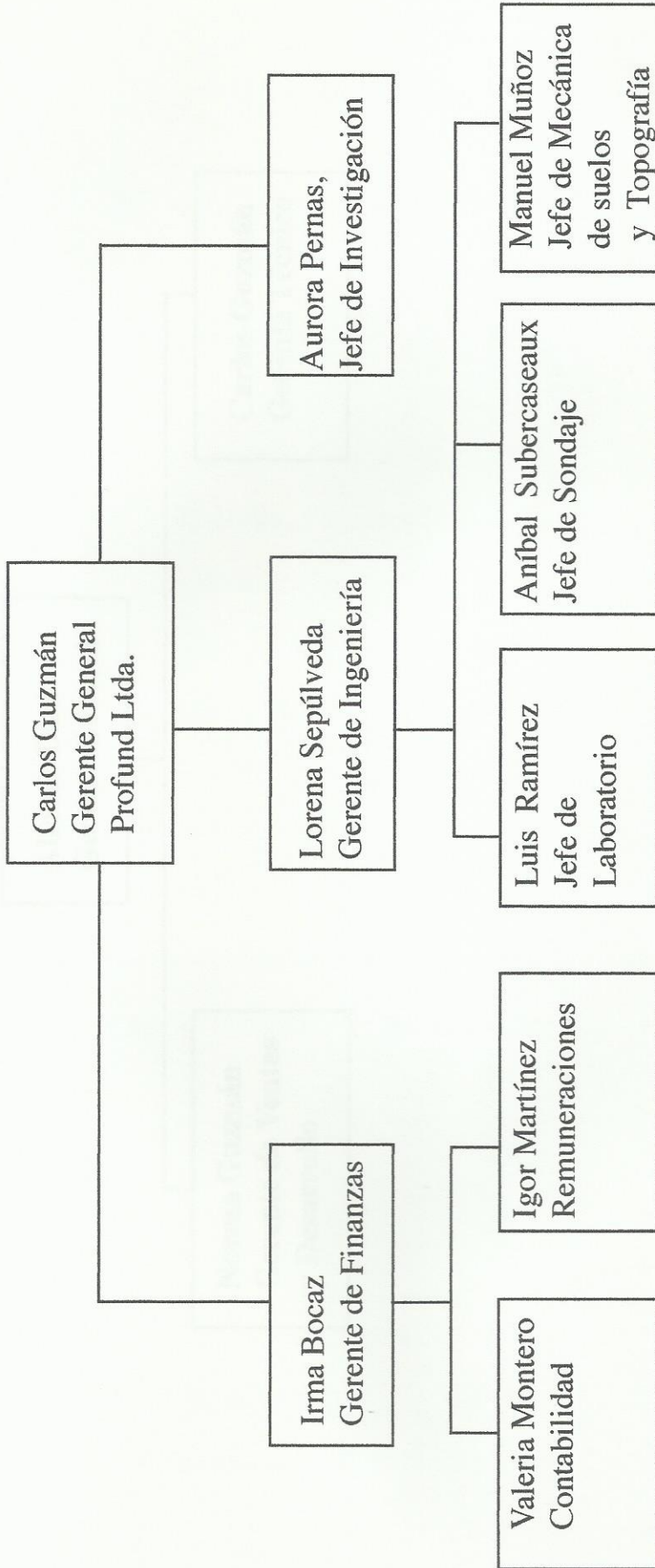
- Ataques criminales y económicos, pérdida de información confidencial o privada, desastres industriales y naturales, conflictos legales, problemas con el personal, etc.

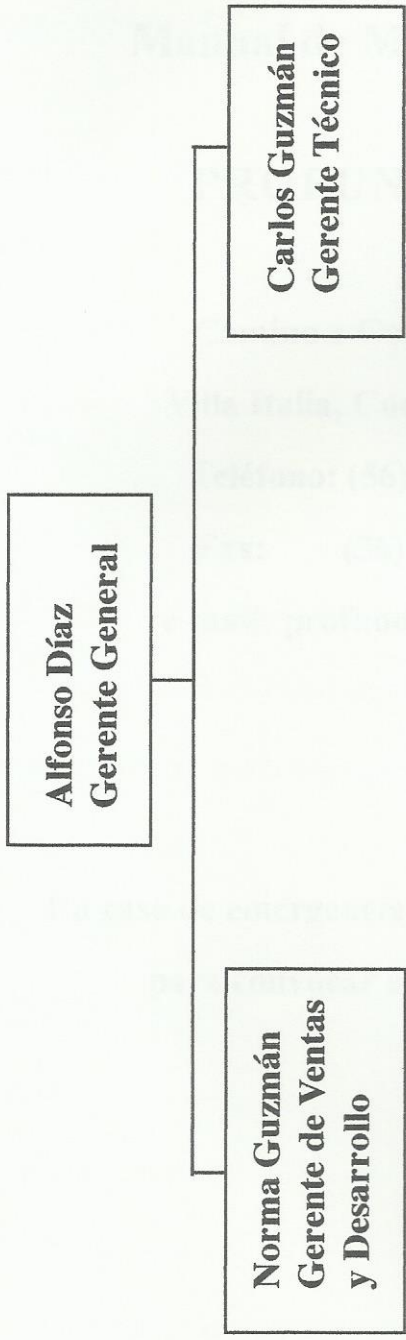
¿Para qué tipo de crisis no está preparada su organización y por qué?

- Frente a las crisis relacionadas a la seguridad, porque simplemente no la tenemos, En las otras áreas seguimos improvisando bien.

En relación con los temas que se refieren al manejo de crisis, es decir, el manual, las estrategias y el comité de crisis, la ejecutiva de Profund manifestó que la organización no cuenta con ninguna planificación formal para prevenir o resolver los eventos negativos.







Confidencial

Manual de Manejo de crisis

PROFUND LTDA.

Camino a Coronel km. 15.5

Villa Italia, Concepción - Chile

Teléfono: (56) - 41 -39 07 78

Fax: (56) - 41 -39 06 57

e-mail: profund@entelchile.net

**En caso de emergencia, llamar al teléfono xxx
para convocar al comité de crisis**

Copia número 1 de 10

Creado en septiembre de 1999

Contenidos del manual de manejo de crisis

| | |
|--|----|
| Introducción: Carta de presentación de Carlos Guzmán J., Director. | 1 |
| Descripción de la empresa. | 2 |
| Definición del público objetivo. | 4 |
| Memorándum de reconocimiento del plan de manejo de crisis para todos los empleados de la empresa (desprendible). | 5 |
| Mensajes de la organización. | 6 |
| Estado de los miembros del Comité de Crisis (con números telefónicos). | 7 |
| Lista de contacto de los miembros del Comité de crisis y consultores externos. | 8 |
| Identificación de situaciones de riesgo para la empresa y sus posibles consecuencias. | 9 |
| Glosario de conocimiento de crisis. | 10 |
| Descripción de los pasos a seguir. | 11 |
| Relación con los medios de comunicación. | 13 |
| Estado de medios de comunicación. | 16 |
| Activos de los medios de comunicación. | 17 |
| Consideraciones financieras y legales. | 18 |
| Centro de manejo de crisis: ubicación y recursos disponibles. | 19 |
| Atención de post crisis. | 20 |

Carlos Guzmán J.

Gerente General Profund Ltda.

Plan de manejo de Crisis: Introducción

Estimados Colegas:

Las crisis son inevitables en la vida de cualquier organización. Nuestros empleados trabajan diariamente con el fin de reducir los riesgos de accidentes en la empresa y los trabajadores. El esfuerzo conjunto con los supervisores nos ha llevado a ser aceptados por nuestros clientes.

Sin embargo, la vida presenta un sin número de incertidumbres a nivel personal y profesional. En años recientes, empresas de ingeniería como la nuestra, han enfrentado desafíos importantes: superar la crisis económica que ha vivido el país, problemas de imagen del rubro construcción, problemas de normas técnicas, etc.

Este manual de crisis fue desarrollado por nuestro Comité de Crisis con el fin de fortalecer las capacidades de respuesta de Profund frente a eventos de crisis. Como Gerente General, espero que este documento sea conocido por todos, estudiado acuciosamente y ruego que devuelvan el formulario de recepción a los supervisores de área.

Carlos Guzmán J.

Gerente General Profund Ltda.

Ingenieros Civiles

Geotecnia - Laboratorio

Información de la empresa

Profund Ltda. es una organización de ingenieros civiles, fundada por Carlos Guzmán M., en Concepción, en 1983. Entre los proyectos más importantes realizados por esta compañía, se encuentran la construcción de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Concepción, Aserradero Arauco, uno de los más grandes y modernos del país, caminos mineros y forestales, etc.

Actividades de la empresa

Profund Ltda. fue creada con la misión de desarrollar la gestión de ingeniería civil, para lo cual se especializó en la realización de estudios de proyectos de mecánica de suelos -posee un completo laboratorio de análisis-, las asesorías en cálculos, tutorías, investigación tecnológica, construcción y montajes. Esta última actividad consiste en el análisis de tierras y calidad de suelo para determinar si es posible construir en esa superficie y qué tipo de proyecto se puede realizar.

Además, a través del aporte económico de la Corporación de Fomento a la Producción (Corfo), Profund Ltda. ha podido dedicarse a la investigación de nuevas tecnologías. Esto le permitió descubrir y mejorar la fórmula de su producto *Proes*.

Como empresa dedicada al rubro de ingeniería y construcción, Profund Ltda. lleva a cabo proyectos como la fabricación de aserraderos y forestales en el extremo sur del país. Asimismo, concreta planes de gestión inmobiliaria en la primera etapa, consistente en la urbanización y loteos.

En la actualidad, la empresa cuenta con 120 personas, distribuidos en las diferentes áreas de la compañía. Ingenieros, dibujantes, topógrafos, químicos y técnicos, junto con el personal administrativo, conforman el equipo de trabajo de Profund Ltda.

En la actualidad, el rubro construcción está enfrentando un duro golpe: una de las peores crisis económicas que ha vivido el país en las últimas décadas. Para apalea las consecuencias de esta situación y tras la búsqueda de mayores beneficios para todo el equipo de trabajo de Profund, la gerencia decidió comenzar un nuevo proyecto: la venta de *Proes*.

PROFUND LTDA.

Definición del público objetivo

Proes M.R. es un estabilizador químico de suelos que se presenta como una alternativa al método tradicional -producto de alto costo y lento en aplicación-. El primer objetivo de la comercialización fue demostrar los beneficios de *Proes* a los escépticos ingenieros y constructores, acostumbrados al anticuado método de pavimentación.

Además de su precio- 25 por ciento menor al pavimento tradicional- *Proes* tiene una muy rápida aplicación -en dos horas- y un eficiente control de polvo en suspensión. Estos aspectos han contribuido al éxito del producto, ya que se trata de un aporte concreto a la modernización y a la lucha contra la contaminación ambiental.

Tecnovía

Esta empresa nació hace seis meses, como respuesta al éxito obtenido por *Proes*. Dada la creciente demanda por este estabilizador químico, se hizo necesaria la creación de una empresa destinada específicamente a la promoción y venta del producto.

Los miembros del directorio son Carlos Guzmán J. y Alfonso Díaz Quiroga -abogado-, quien posee el 40 por ciento de la marca *Proes* y dio nuevos bríos a la sociedad mediante un importante aporte de capital.

Ambas empresas -Profund Ltda. y Tecnovía- realizan una labor conjunta. Mientras Tecnovía se encarga de la comercialización del estabilizador de suelos, Profund se encarga de los análisis y estudios de laboratorio de suelo y la dosificación de *Proes*: dilución en agua, ensayos en suelo y resultados empíricos.

Para la aplicación en terreno, la empresa que solicitó el servicio, tiene la alternativa de realizar la aplicación por sus propios medios o, por otro lado, arrendar las máquinas y la mano de obra a Profund

Definición del público objetivo

Profund Ltda. divide a su audiencia en las siguientes categorías:

1. Público interno:

- Gerencia General y Gerencia Técnica
- Persona de las distintas divisiones de Profund:
 - * Simprof (Construcción)
 - * Prowack (Ingeniería)
 - * Inmobiliaria Petehuel (Gestión inmobiliaria)
 - * Proes (Estabilizador químico de suelos)
 - * Tecnovía (Comercialización y elaboración de Proes)
- Empleados

2. Público externo

- Entes reguladores y autoridades públicas:
 - * Cámara Chilena de la Construcción
 - * Serviu
 - * Servicio nacional del consumidor
 - * Servicio de salud del ambiente
 - * Corfo
 - * Otros
- Proveedores de materias primas
- Medios de comunicación
- Opinión pública

En caso de emergencia, los miembros el comité de crisis se contactarán vía telefónica o vía fax con las demás divisiones de la compañía. A los administrativos se les comunicará la situación a través de un memorándum. Se citará a los medios a una conferencia de prensa, para que éstos transmitan la declaración oficial a la opinión pública.

Mensajes de la Organización

Memorándum de reconocimiento del plan de manejo de crisis para todos los empleados de la empresa (desprendible).

He tomado conocimiento y comprendido el Plan de Manejo de Crisis de Profund Ltda. con fecha 1 de noviembre de 1999.

Entiendo que puedo ser requerido en cualquier crisis o situación grave.

Firma del empleado

Nombre (en imprenta)

Fecha

Mensajes de la Organización

A continuación se exponen tres tipos de mensajes acerca de la organización que se pueden comunicar durante una crisis:

1. Labor social que desempeña la empresa

Profund Ltda. tiene como principal misión la eficiencia tecnológica y la ética profesional. A lo largo de los años, la empresa se ha preocupado de apoyar la gestión social de la octava región en el tema de la reconversión del carbón. Asimismo, hace donaciones a la Sociedad protectora de la Infancia y al Hogar de Cristo, en Concepción.

2. Situación legal de la empresa

Profund Ltda. cumple con todas las leyes y disposiciones del rubro de construcción. Asimismo, la empresa siempre ha entregado los proyectos que le han sido solicitados en los plazos acordados. Además, recibe regularmente la visita de inspección de las autoridades competentes.

3. Postura frente a las crisis

Profund está consciente de que la información es un bien fundamental en momentos de crisis. Si nuestra empresa enfrenta una situación negativa, estaremos dispuestos a recibir a los medios de comunicación, para dar a conocer la versión oficial de los acontecimientos. Si no nos es posible entregar la totalidad de los datos, haremos entregas parciales de información. Luego, conforme se vaya aclarando la situación, estaremos en condiciones de entregarles un comunicado oficial con la información que se requiera.

Asimismo, Norma Guzmán, Gerente de Desarrollo, se encargará de atender las dudas y consultas adicionales de los medios de comunicación.

Miembros del Comité de Crisis

Los siguientes ejecutivos han sido designados como integrantes del Comité de Crisis. Los profesionales indicados deberán ser contactados por cualquier supervisor de área que sepa o sospeche de alguna situación crítica que esté en desarrollo en alguna de las divisiones de la empresa.

| División | Ejecutivo | Teléfono Oficina | Teléfono Particular |
|-----------------|------------------|-------------------------|----------------------------|
| Profund | Lorena Sepúlveda | 56 - 41 - 390778 | 56 - 41 - x x x x |
| Profund | Aurora Pernas | 56 - 41 - 390778 | 56 - 41 - x x x x |
| Tecnovía | Alfonso Díaz | 56 - 02 - 2428402 | 56 - 02 - x x x x |
| Tecnovía | Norma Guzmán | 56 - 02 - 2428403 | 56 - 02 - x x x x |
| Abogado | Abelardo Landero | 56 - 41 - x x x x | |
| Periodista | Paula Rodríguez | 56 - 02 - 3344910 | 56 - 02 x x x x |
| Periodista | Andrea vom Ende | | 56 - 02 x x x x |

PROFUND LTDA.

Contacto de los miembros del Comité de Crisis y Consultores Externos

En caso de emergencia, contactar a los siguientes profesionales después de que el Comité de Crisis ha sido notificado o si esta persona no ha podido ser contactada.

Si alguno de los individuos integrantes de la siguiente lista no está disponible o no ha podido ser contactado, debe dejarse un mensaje en la máquina contestadora.

Este proceso se debe realizar hasta completar la lista de los contactos.

| Nombre / Cargo | Nº oficina | Nº Particular | Celular | Fax | Hora llamada |
|--|--------------|---------------|----------|--------------|--------------|
| Norma Guzmán Gerente General | 41 - 390778 | 41 - x x x x | 09 - xxx | 41 - 390657 | |
| Norma Guzmán Gerente Desarrollo | 02 - 2428402 | 02 - x x x x | 09 - xxx | 02 - 2428403 | |
| Gerardo Landero Gerente | 41 - x x x x | | | | |
| Norma vom Ende Gerente externa de comunicación | 02 - 2149180 | | 09 - xxx | 02 - 2149237 | |
| Norma Rodríguez Gerente externa de comunicación | 02 - 3344910 | 02 - 2075746 | | 02 - 2456874 | |

En caso de incendio, emergencias químicas o crisis que involucren daño a la propiedad de Profund, contacte a Norma Guzmán (oficina 56 - 2 - 2428402 / casa 2 - xxx). En caso de no poder contactarla, favor llamar al siguiente personal:

| Nombre | Domicilio | Números de Teléfono |
|--------|-----------|---------------------|
| _____ | _____ | _____ |
| _____ | _____ | _____ |
| _____ | _____ | _____ |

*Determinación de situaciones de riesgo
y sus posibles consecuencias*

Accidentes que comprometan la vida del o los empleados: Situaciones que comprometen la seguridad del recurso humano.

Desperfectos en las maquinarias.

Intoxicación por productos químicos.

Accidentes de tránsito de los empleados o terceros.

Derrames químicos.

Incendios, temblores o desastres naturales.

Crisis de índole legal: Problemas que impiden la actuación de Profund.

Demandas por negligencia.

Incumplimiento de leyes de construcción.

Huelgas de los propios empleados o del rubro.

Incumplimiento de las normas técnicas.

Crisis de seguridad interna y externa: Situaciones de seguridad que afecten el desarrollo normal de las actividades de la empresa.

Instalaciones defectuosas dentro de las oficinas o de los inmuebles en construcción.

Derribos en la obra.

Robos de material.

Crisis de imagen institucional: Se refiere a los problemas que afectan la imagen que la empresa quiere entregar a su público objetivo.

Demoras y deficiencias en los trabajos entregados, lo que afectará los trabajos futuros de la empresa.

Malas relaciones con los medios de comunicación.

Problemas internos de comunicación.

Formulario de conocimiento de crisis

Número: _____ (en orden de recepción)

Nombre del informante _____

Llamada recibida el día _____ a las _____ am / pm

Número de teléfono del informante _____

Domicilio _____

Naturaleza del llamado o consulta _____

Qué acciones han sido realizadas? _____

Por quién? _____

Copias de este informe enviadas a _____

Descripción de los pasos a seguir

Ubicar a Carlos Guzmán, Gerente General de Profund Ltda. y convocar a los integrantes del comité de crisis.

Si es necesario, contactar a Bomberos, Carabineros y Ambulancias.

Contactar a Norma Guzmán, Gerente de Desarrollo de Tecnovía y vocero oficial de Profund Ltda. Si la emergencia se prolonga por más de 16 horas, se deberá contactar a Lorena Sepúlveda, Gerente de Ingeniería, que cumplirá el rol de vocero suplente. Es fundamental que la versión oficial de los hechos sea entregada sólo por el vocero o su reemplazante. Esta regla evita las contradicciones y la filtración de información confidencial o delicada.

Convocar a los medios de comunicación a una conferencia de prensa, previa redacción de la declaración oficial y la preparación de la sala de control de la crisis, la cual deberá disponer de máquinas de fax, teléfonos y una fotocopidora. Asimismo, habrá que ofrecer bebidas y galletas, si la reunión se prolonga más de lo esperado (una hora o más).

Contactar al representante de los empleados de la compañía, en caso de que la crisis esté relacionada con huelgas o protestas, que tengan lugar al interior de la empresa.

En caso de una crisis con potenciales consecuencias, tales como muertes, heridos, etc., tales como incendios, derrames o intoxicaciones químicas, entre otros, será preciso, recurrir a las autoridades competentes, con el fin de minimizar el riesgo de empeorar la crisis.

Si algún empleado ha salido herido o resultado muerto, Carlos Guzmán J., socio principal de la empresa o su representante directo, deberá visitar a los familiares en forma inmediata y ofrecerle su ayuda ya apoyo para los problemas futuros.

Relación con los medios de comunicación

Para evitar situaciones de pánico, la empresa deberá dar una versión de lo sucedido a través de la conferencia de prensa. La vocero tendrá que dar una explicación breve, con el vocabulario adecuado: claro, sencillo y evitando tecnicismos que confundirían a los periodistas.

Si los periodistas lo requieren y si las condiciones lo permiten, sería bueno hacer un visita al lugar de los hechos para tener una visión clara y directa de lo acontecido.

Se deberá disponer de un lugar para estacionar para los vehículos de emergencia y de los medios de comunicación.

Se recomienda no realizar ningún tipo de anuncio publicitario hasta haber realizado una evaluación después de terminada la crisis.

En caso de resultar dañadas las instalaciones de la empresa, será necesario determinar un lugar destinado a la atención de los periodistas, público interno, etc.

Una vez superada la crisis, deberá hacerse un informe de inventario para precisar los daños en maquinaria y accesorios como computadores, sistemas de información, etc. Esta tarea tiene como fin el determinar qué hace falta para reactivar la función principal de la organización.

Relación con los medios de comunicación

Como fue mencionado anteriormente, deberá establecerse un vocero que cumplirá la labor de explicar la situación de crisis que vive la empresa frente a los medios de comunicación. El vocero deberá convocar a una conferencia de prensa, con el objeto de entregar una declaración oficial y breve de los hechos.

La responsabilidad frente a los periodistas recae sobre el relacionador público o su similar. Este individuo comprende las necesidades y preocupaciones de los reporteros; por lo tanto, será capaz de satisfacer sus necesidades de una manera más adecuada.

Dentro del plan de comunicación de la empresa, los medios de comunicación cumplen un rol fundamental. Por esta razón, se aconseja seguir los siguientes pasos:

Los llamados provenientes de los medios de comunicación deben ser referidos al relacionador público. En este caso, a Norma Guzmán, Gerente de Desarrollo de Profund Ltda. Antes de dirigirse a la prensa y contestar cualquier consulta, considerar lo siguiente:

- Formular una respuesta oficial y definir una declaración escueta y precisa de la crisis.
- Evitar las mentiras y verdades a medias, porque ellas sólo dañarán la reputación de la empresa y provocarán confusión entre los periodistas. Ello puede agravar la crisis.
- Si no hay una respuesta oficial, explicar la situación a los medios, investigar los datos y enviarlos a los periodistas a la brevedad.
- Devolver siempre los llamados de los reporteros, para lograr su comprensión.
- Evitar la frase *sin comentarios*, para prevenir especulaciones y rumores por parte de los medios.
- Desarrollar un archivo con los datos (nombre, teléfonos, celulares, fax, etc.) de los periodistas que asistieron a la conferencia de prensa, para mantener una comunicación posterior a la crisis.

Proveer el siguiente material a los periodistas:

- Un comunicado de prensa oficial, con la información del incidente, recopilada por los miembros del comité de crisis.
- Un informe con los datos sobre el evento recopilados por el comité de crisis en los diversos medios de comunicación para ser despachado a los medios de comunicación.

3. El vocero debe proveer fuentes adicionales oficiales a los periodistas, para evitar que los reporteros acudan a fuentes no oficiales.
4. El vocero debe evitar todo tipo de especulaciones acerca del incidente hasta que las investigaciones hayan concluido, con el fin de no perjudicar la credibilidad de la opinión pública frente a la empresa.
5. El vocero deben contar con la asistencia de operadores telefónicos y personal administrativo durante la crisis. Asimismo, deberá disponerse de una fotocopadora y un equipo de fax, con el fin de enviar y recibir información con rapidez. Asimismo, hay que fijar una sala para la conferencia de prensa u otra actividad que se considere necesario llevar a cabo.
6. Cada tres meses, los miembros del comité de crisis deberán realizar las siguientes actividades:
 - Ensayos de conferencia de prensa para preparar al comité de crisis frente a preguntas capciosas de los periodistas para evitar acusaciones, presunciones de culpabilidad, enojos y malos entendidos hacia la empresa.
 - Mantener informado al dueño de la compañía acerca del resultado de las actividades.
 - El director de relaciones públicas o su similar deben proveer mayores antecedentes al dueño para clarificar o agregar información en la declaración oficial de la empresa.
7. La información que se puede dar a conocer durante una conferencia de prensa es la siguiente:
 - Misión y objetivos de Profund Ltda.
 - Historia de la empresa
 - Proyectos realizados
 - Biografías del personal de la gerencia de Profund Ltda.
 - Una declaración que informe acerca de la naturaleza y resolución de la crisis
 - Entrega de un listado con los datos de los miembros del comité de crisis para facilitar el contacto con los periodistas.

Lista de los medios de comunicación

Evitar lo siguiente:

- Formular declaraciones acerca de las responsabilidades potenciales de la empresa en una crisis, sin consulta previa al abogado de la compañía.
- Contar con la presencia del consejero legal de Profund en los ensayos de comunicación de crisis y en situaciones reales.

Respecto del correo electrónico e información de los sistemas computacionales, tener en cuenta lo siguiente:

- Ningún individuo -salvo el personal autorizado de Profund Ltda.- debe tener acceso al correo electrónico de la empresa. Ello, para evitar que se filtren declaraciones, mensajes o datos que pueden ser mal utilizados y, por lo mismo, afecten negativamente a la empresa.

Después de la crisis, el vocero, en conjunto con los miembros del comité de crisis debe:

- Realizar una evaluación de la respuesta de la empresa frente al incidente, antes que se cumplan 30 días de terminada la crisis. La evaluación debe considerar los siguientes aspectos:
 - ◆ Efectividad de la relación con los medios de comunicación.
 - ◆ Aspectos del manejo de la crisis: qué se hizo bien y qué se hizo mal.
 - ◆ Definición de nuevas estrategias para mejorar el plan de comunicación de crisis.
 - ◆ Evaluar si la empresa sigue siendo vulnerable al tipo de crisis que la afectó y tomar medidas al respecto.

Listado de los medios de comunicación

| | Teléfono | Fax |
|--------------------------------------|-----------------|------------|
| <i>Prensa escrita:</i> | | |
| - El Mercurio | 330 11 11 | |
| - El Metropolitano | 679 81 00 | 679 81 68 |
| - La Segunda | 330 11 11 | |
| - La Tercera | 550 70 00 | |
| - La Cuarta | 550 74 04 | 556 87 27 |
| - Las Últimas Noticias | 730 30 00 | |
| - La Hora | 550 70 00 | 550 77 07 |
| <i>Canales de Televisión:</i> | | |
| - Canal 2 | 737 88 07 | 735 03 80 |
| - Red | 385 40 00 | |
| - Televisión Nacional de Chile | 707 77 77 | 707 77 66 |
| - Megavisión | 810 80 00 | |
| - Chilevisión | 252 52 52 | 252 5351 |
| - Canal 13 | 251 40 00 | 777 71 33 |
| - Canal Regional (VIII Región) | 242 88 23 | 233 7997 |
| <i>Radioemisoras:</i> | | |
| - Cooperativa | 364 81 00 | 364 80 10 |
| - Agricultura | 696 27 28 | 672 27 49 |
| - Infinita | 204 28 31 | 341 67 27 |
| - Portales | 698 45 20 | |
| - Chilena | 633 31 33 | 633 60 52 |
| - Horizonte | 274 67 37 | 274 89 28 |
| - Radio Bío Bío | 362 92 32 | 362 92 23 |

Archivo de los medios de comunicación

n° _____ (en orden de envío)

Fecha _____ Hora _____

Enviado por _____ (persona)

Dirigido a (periodista - editor) _____ (organización)

Referencia / Asunto _____

Respuesta _____

¿Se requiere cobertura? _____ En qué momento _____

Notas _____

Consideraciones financieras y Legales

El plan de manejo de crisis debe plantear las opciones que tiene la empresa frente a incidentes que pueden causar daño a la viabilidad de la misma. Estas consideraciones deben incluir:

Dar aviso a los proveedores de materias primas (químicos, maquinarias o repuestos, etc.) que la importación de sus productos será temporalmente suspendida con el fin de regularizar la situación.

A partir de un comunicado tipo, redactar un informe con los antecedentes relevantes de la crisis, el manejo de ella y las consecuencias que puede acarrear la situación para ser entregado a los miembros del directorio .

Una vez que se ha desencadenado la crisis, Norma Guzmán J., Gerente de Desarrollo de Profund, debe contactarse a la brevedad con los miembros y socios de las otras divisiones de la empresa.

Ellos son:

- Carlos Guzmán, Gerente General
- Lorena Sepúlveda, Gerente de Ingeniería
- Rodrigo Stegmeir, Socio División Construcción
- Aníbal Subercaseaux, Jefe de Estudios de Sondaje
- Irma Bocaz, Gerente de Finanzas
- Guillermo Gaete, Socio División Construcción
- Álvaro Vial, Socio División Aserraderos y Forestales
- Alfonso Díaz, Socio Capitalista de *Proes*

En el caso de que una crisis arriesgue los salarios y puestos de trabajo de algunos o todos los empleados de Profund, Carlos Guzmán, Gerente General, junto con Norma Guzmán, Gerente de Desarrollo, deberán convocar a una reunión urgente (dentro de los tres días siguientes), en la que deberán estar presentes los demás socios de la compañía y los trabajadores que resulten afectados por el evento negativo.

Con el fin de prevenir futuras quejas y demandas u otro tipo de problemas legales, los comunicados y declaraciones que se efectúen a la prensa o a personas externas a la empresa deberán ser previamente analizados por Abelardo Landero, abogado de Profund y aprobado por Carlos Guzmán J., Gerente General.

El Centro de manejo de Crisis

Profund Ltda. tiene oficinas en Santiago y Concepción. La casa matriz y Gerencia General, ubicada en la VIII Región (Camino a Coronel KM 15.5 - Concepción), será la encargada de recibir a periodistas, si la crisis se genera en la zona sur.

Si los problemas se originaran en las zonas norte o central del país, el centro de crisis será la Gerencia General, ubicada en Santiago (Lota N° 2549 - Providencia)

Con el fin de tener un mayor control de una crisis, se ha dispuesto un salón, que cuenta con las siguientes características:

- Gran amplitud
- Una cantidad considerable de sillas y mesones (Por lo menos diez sillas)
- Dos equipos telefónicos
- Un equipo de fax
- Un computador con correo electrónico
- Una máquina fotocopidora
- Stock de dos cajas de lápices pasta de colores azul y negro
- Dos resmas de papel blanco de tamaño carta.
- Al menos cinco kits de prensa:
 - * Comunicado de prensa,
 - * Información de la empresa.
 - * Fotografías de la empresa y sus empleados.

Formulario de evaluación post crisis

Este formulario tiene por objeto evaluar el desempeño de la empresa y los miembros del comité de crisis frente a la empresa. Por lo mismo, se solicita que las respuestas sean honestas y precisas. Si desea, su evaluación puede ser anónima. El objetivo es mejorar las capacidades de Profund para enfrentar situaciones adversas. Por favor especifique todos los aspectos relativos a incidentes, personas y situaciones que requieran atención. La evaluación después de una crisis es un paso fundamental para planear cómo prevenir o mitigar problemas futuros.

Nombre (opcional) _____ Fecha _____

Departamento o División _____ Extensión _____

¿Cuál fue su rol durante la crisis? _____

¿Cómo se enteró del incidente? _____

¿Se sintió satisfecho con la forma en que fue notificado de la crisis? (Sí / No) Especifique en ambos casos:

¿Por qué sí? _____

¿Por qué no? _____

¿De qué manera considera usted que puede mejorarse el sistema de notificación de crisis? _____

Aproximadamente, ¿cuántas horas necesitó usted para controlar un aspecto de la crisis? _____

Basado en una escala del 1 (insuficiente) a 10 (excelente), ¿cómo calificaría la manera en que la empresa manejó la crisis?, ¿Por qué? _____

Con la misma escala, ¿cómo califica el desempeño de su departamento o división frente a la crisis? _____ ¿Cómo calificaría la respuesta del área de Relaciones Públicas? _____

Exponga sus comentarios acerca de ejecutivos, servicios y divisiones de la compañía. ¡Sus quejas y/o sugerencias nos interesan! _____

¿Cómo cree usted que puede mejorarse el plan de comunicación de crisis? _____