



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN: FINANZAS

PLAN DE COMUNICACIÓN DE CRISIS EN UNA EMPRESA CONSULTORA

Trabajo de Grado para obtener el título de
Especialista en Administración de Empresas,
Mención Finanzas

Autor

Ing. Raúl Garban.
C.I. 6.867.22

Tutor

Msc. Milagros Sanoja M.

Noviembre 2008

INDICE

INTRODUCCION	7
CAPITULO I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	12
EL PROBLEMA A ESTUDIAR	12
JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
ALCANCE	16
LIMITACIONES	16
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	17
CRISIS	17
TIPOS DE CRISIS	19
FASES DE LA CRISIS	23
CARACTERÍSTICAS DE LAS CRISIS.....	24
ACCIONES ANTE LA CRISIS	25
COMUNICACIÓN EN CRISIS	29
GESTION DE LA CRISIS.....	40
NIVELES DE PREVENCIÓN EN EL MANEJO DE CRISIS	
ORGANIZACIONAL	42
ESTRUCTURA DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN DE CRISIS.....	47
RIESGOS	56
INCOGNITAS CONOCIDAS.....	57
IDENTIFICACION DE LOS RIESGOS.....	60
ANÁLISIS DEL C.I.V (VALOR DEL IMPACTO DE LA CRISIS)	64
ESCALA DE IMPACTO DE CRISIS	68
DIAGRAMA DE CRISIS.....	71
DOCUMENTOS DE CRISIS	74
RECALL	77
CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO	80
TIPO DE INVESTIGACIÓN	80
PASOS DE LA INVESTIGACIÓN	80
CAPITULO IV. PROPUESTA DEL PLAN DE COMUNICACIÓN EN CRISIS	83
CASOS DE CRISIS	85
COCA-COLA.....	86
TYLENOL.....	91
FIRESTON & FORD.....	99
ARTHUR ANDERSEN & ENRON.....	105

AGUA PERRIER	111
EMPRESA AUTOMOVILÍSTICA (DAIMLER BENZ)	116
LA MULTINACIONAL SHELL	121
MODELO PROPUESTO DEL PLAN DE COMUNICACIÓN DE CRISIS. .	131
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	157
CONCLUSIONES.....	157
RECOMENDACIONES	163
BIBLIOGRAFIA	165
LIBROS	165
ARTÍCULOS.....	165
CONSULTAS A INTERNET.....	169

INDICE DE GRAFICOS

GRÁFICO Nº 1. MEDIDAS TIPO SEMAFORO 40

GRÁFICO Nº 2. DIAGRAMA DE CRISIS ¡**ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**

INDICE DE TABLAS

<i>TABLA N 1. FAMILIA DE CRISIS.....</i>	<i>43</i>
<i>TABLA N 2. FAMILIA DE ACCIONES.....</i>	<i>44</i>
<i>TABLA N 3. ACTIVIDADES EN EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE CRISIS.....</i>	<i>55</i>
<i>TABLA N 4. ANÁLISIS DE LAS INCÓGNITAS CONOCIDAS</i>	<i>66</i>
<i>TABLA N 5. CONTENIDO BÁSICO DE UN PLAN DE CRISIS</i>	<i>74</i>
<i>TABLA N 6. TABLA COMPARATIVA DE LOS CASOS ESTUDIADOS.....</i>	<i>122</i>
<i>TABLA N 7. ANÁLISIS DE LOS CASOS.....</i>	<i>123</i>
<i>TABLA N 8 MODELO DEL PLAN DE COMUNICACIÓN DE CRISIS.....</i>	<i>152</i>



Caracas, septiembre de 2008

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSGRADO
Postgrado en Administración de Empresas
Atención: Dr. Darío Rico
Presente.-

Me dirijo a usted con la finalidad de informarle que he leído detenidamente el proyecto de grado titulado: **PLAN DE COMUNICACIÓN DE CRISIS EN UNA EMPRESA CONSULTORA** elaborado por el Ingeniero Raúl Garban, titular de la cédula de identidad número V.- 6.867.722, motivo por el cual lo recomiendo como Trabajo Especial de Grado con el fin de optar al título de Especialista en Administración de Empresas mención Finanzas, el cual apruebo su presentación y lo acepto como Asesora del mismo.

Cordialmente,

Lic. Milagros Sanoja. Msc.

C.I. 5.277.993

**UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARACAS**

**PLAN DE COMUNICACIÓN DE CRISIS EN UNA EMPRESA
CONSULTORA**

**Autor: Ing. Raúl Garban
Tutora: MSc. Milagros Sanoja**

RESUMEN

Los resultados de una buena planificación de la comunicación en crisis son: prevenir las crisis, generar nuevas oportunidades y fortalecer la imagen corporativa de la organización, la rápida y buena comunicación es la clave en el manejo de las crisis. El objetivo de este trabajo especial de grado es presentar una propuesta de plan de comunicación de crisis, recomendado a las empresas consultoras. El estudio surge como una iniciativa de investigación sobre varios casos sonados de empresas en crisis que llegaron a la quiebra, como Arthur Andersen y el caso Enron. Para este estudio se tomaron en cuenta algunos casos en el manejo de crisis y como estos sirvieron para fortalecer o debilitar la corporación, dependiendo de su manejo con el público y los medios de comunicación. El desarrollo del estudio es del tipo documental, recopilando información de modelos y planes de comunicación en crisis implementados en el mundo, y buscando su aplicabilidad en el caso específico de estudio. La investigación se realizó en 3 fases, la primera incluye la recopilación de información de planes de comunicación en crisis, la segunda se basa en investigación teórica de planes y estudios de comunicación en crisis y la tercera contempla su aplicabilidad al caso de las empresas consultoras.

Palabras clave: crisis, comunicación de crisis, imagen corporativa, plan de comunicación, consultoras

INTRODUCCION

Todos los años ocurren graves incidentes industriales, corporativos, ambientales, sindicales, etcétera que son objeto de una amplia cobertura. Dicha cobertura ha incrementado el interés y el conocimiento del público acerca de las actividades propias del mundo de los negocios y los correspondientes procedimientos de seguridad. El efecto de tales incidentes, especialmente aquellos de mayores consecuencias y proporciones, genera un impacto negativo que puede reducirse al mínimo si se toman medidas rápidas y eficaces a tal efecto y se mantiene bien informado a los diversos sectores interesados. Por lo tanto, es fundamental que los detalles se manejen de modo inteligente y responsable con los medios, el público, empleados y clientes.

La imagen, lo que los clientes y el público percibe a través de las comunicaciones de las organización, es el capital máspreciado. Se construye de adentro hacia fuera, por lo cual es necesario crear una identidad nítida, con objetivos y metas claras, y generar una comunicación integral y coherente entre los diversos mensajes. La claridad de ideas es primordial en cualquiera de los planes que componen la Administración de Crisis.

Una crisis es un acontecimiento aleatorio, no deseado, pero bastante más frecuente de lo que en principio podría pensarse. (María Fedullo, 2005)

La crisis puede tener efectos que oscilen dentro de un amplio margen que va desde el descrédito más absoluto de la organización a la superación de la misma hasta el punto de obtener, gracias a ella, mayores ventajas competitivas si se resuelve positivamente.

La mejor prevención anticrisis es una Imagen positiva, esto significa que, si la empresa tiene una gestión cotidiana de la personalidad y la cultura corporativa, el impacto de la crisis quedará amortiguado por la administración correcta de estos instrumentos. Muchas crisis corporativas se resuelven o se agravan comunicativamente. Las crisis bien gestionadas pueden ser oportunidades para reposicionar una marca y fortalecerla.

Desde un criterio funcional en cuanto a las acciones que deben llevarse a cabo para gestionar una crisis, ésta presente cuatro etapas: la identificación, el enfrentamiento de la crisis, su resolución y la post crisis. (María Fedullo, 2005)

Un plan de crisis es un programa normativo que determina las pautas de comportamiento corporativo ante una emergencia y establece los principios generales de la gestión de la crisis. (María Fedullo, 2005)

Las recientes crisis empresariales han demostrado una vez más que la imagen corporativa es uno de los activos más importantes en el valor de las compañías.

El valor de las grandes empresas radica cada vez menos en sus bienes físicos (fábricas, maquinaria, edificios, etc.), mientras que sus activos intangibles (conocimiento y experiencia de sus empleados, imagen pública de la empresa, posicionamiento de sus productos, etc.) cobran cada vez mayor importancia en su cotización en los mercados de todo el mundo.

Tomemos el caso de Andersen, la auditora y consultora, otrora símbolo de liderazgo y buen hacer, una multinacional con presencia en decenas de países y unos resultados económicos siempre en alza, se derrumbó pocas semanas después de que saliera a la luz el caso de las cuentas truncadas de la empresa de energía Enron, mismas que debía cuidar y que no sólo no lo hizo, sino que colaboró en su ocultamiento, a sabiendas de las implicaciones que este acto podía tener.

No había sufrido ninguna explosión en sus oficinas, ni sus directivos habían sufrido ataques físicos, tampoco sus servidores se habían visto violados, nada de esto había padecido sino algo mucho peor, había perdido la confianza del público.

En el caso de Andersen la pérdida de este valor intangible ha tenido un efecto contundente, puesto que se trata de una empresa de servicios cuya principal actividad tenía como pilar la confianza del público.

El objetivo del ejemplo claro y reciente sobre la importancia que tienen los bienes intangibles en las compañías de hoy y tomar en cuenta la importancia de la comunicación en tiempos de crisis, que entre sus objetivos principales, está la protección de estos valores, entre los que se encuentra la imagen de la compañía y la de sus productos.

Motivado a lo antes descrito y en función de crear un plan de comunicación y gestión de crisis, es que se realiza este trabajo de investigación, como aporte a las compañías de tener una guía o manual que les permita responder ante una crisis que afecte su imagen y reputación y poder salir victoriosa y fortalecida.

Se pretende con el siguiente trabajo crear un plan de comunicación en crisis, investigando y creando con la metodología revisada un manual que

sirva como guía a las empresas que se vean involucradas en una crisis y de esta manera poder salir positivamente, fortalecerse y tomar oportunidades.

El contenido de este trabajo consta de las siguientes partes:

Capítulo I, El Problema de Investigación, que incluye el planteamiento del problema, el objetivo general y los objetivos específicos, la justificación, el alcance y limitaciones.

Capítulo II, Marco Teórico, compuesto por los antecedentes de la investigación, revisión de las diferentes teorías y metodologías existentes.

Capítulo III, Marco Metodológico, se especifica el tipo y diseño de investigación, así como los pasos seguidos en la investigación.

Capítulo IV, Análisis de Casos de crisis en diferentes corporaciones, Creación del Plan de Comunicación en Crisis propuesto y sus etapas. Luego se hace una propuesta de las recomendaciones que deberían aplicarse para el caso específico.

Capítulo V, Conclusiones y Recomendaciones, compuesto por los aprendizajes realizados durante la investigación.

CAPITULO I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

EL PROBLEMA A ESTUDIAR

El presente estudio tiene como finalidad crear un plan de comunicación recomendado a las empresas en el sector de consultoría para enfrentar situaciones de crisis.

La palabra crisis nos indica que es un cambio o suceso que altera el ritmo normal de una corporación y que afecta negativamente y de forma general a su imagen y reputación, de forma específica a sus productos, servicios, clientes, empleados, etc. Es un acontecimiento aleatorio, no deseado, pero bastante frecuente. (María Cortés, 2002).

Las recientes crisis corporativas han demostrado una vez más que la imagen corporativa es uno de los activos más importantes en el valor de las compañías. Para atenuar los efectos negativos de estos eventos, los consultores de la comunicación deben comprometerse con la preparación de la crisis desde el punto de vista de la información. Las crisis bien gestionadas pueden ser oportunidades para fortalecer una marca.

Un plan de comunicación de crisis es un programa normativo que determina las pautas de comportamiento corporativo ante una emergencia y establece los principios generales de la gestión de la crisis.

El objetivo general del Plan de Comunicación de Crisis es: recuperar la normalidad de las operaciones propias de la empresa o institución, al más breve plazo posible, con el fin de asegurar la continuidad de las actividades, resguardando el patrimonio de imagen corporativa y reputación de la organización.(Luis Lino, 2005),

No hay reglas definidas para elaborar un buen plan de comunicación en momentos de crisis. Al igual que las acciones de emergencia, las acciones de comunicación de crisis requieren de un protocolo de funcionamiento que se debe difundir entre todo los implicados.

Las naturalezas de las crisis y sus efectos pueden ser múltiples y variables, pero sus aspectos morfológicos son similares en la mayoría de los casos.

Un caso típico de comunicación en crisis es el de Arthur Andersen, creada en 1989, por un profesor de la universidad de Northwester, que empezó en Price Waterhouse, a esta corporación se le atribuía una enorme influencia en el mundo de las auditoras y consultoras, basadas en la defensa de los principios de la profesión y moral.

Arthur Andersen la auditora y consultora, otrora símbolo de liderazgo y buen hacer, una multinacional con presencia en decenas de países y unos

resultados económicos siempre en alza, se derrumbo pocas semanas después de que saliera a la luz pública el caso de las cuentas truncadas de la empresa de energía Enron.

Andersen había perdido la confianza del público. La pérdida de este valor intangible ha tenido efectos contundentes, pues una empresa de consultoría y servicios tiene su pilar en la confianza del público.

Este caso pone claro la importancia que tiene los bienes intangibles en las compañías de hoy, y la importancia de la comunicación en tiempos de crisis, que tiene entre sus objetivos principales, la protección de estos valores.

En este caso se puede apreciar que una crisis no solo afecta a la corporación, si no que se extiende al sector empresarial completo y a todas las empresas afiliadas a esta.

Ninguna corporación está exenta de atravesar una situación de crisis. El manejo de la comunicación es una variable importante, puede colaborar a salir airoso o, por lo contrario, agudizarla aun mas, es por esto que se realiza este plan de acción en el manejo de la comunicación en crisis, que servirá a las empresas a estar preparadas a responder a una eventual crisis. La comunicación de las crisis busca, frenar la crisis, disminuir y mitigar los

efectos de esta y por otro, lado que la pérdida de crédito y de imagen que esta ocasiones sea mínimo.

En este sentido, consideramos importante definir ciertos objetivos para nuestra investigación:

Objetivo General

Desarrollar un Plan de Comunicación de Crisis para empresas de Consultoría.

Objetivos Específicos

1. Revisión y Análisis de teorías sobre crisis.
2. Analizar planes de comunicación que están siendo aplicados a nivel mundial.
3. Analizar los diferentes casos a nivel mundial de crisis y ver sus resultados.
4. Generar un plan de comunicación en crisis para una empresa de Consultoría.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Motivado a que la imagen corporativa, el servicio, la confianza y el profesionalismo son uno de los activos más importantes de las empresas y

que se pueden ver empañados por una crisis mal comunicada y resuelta, se presenta esta alternativa y plan para que las empresas puedan salir victoriosas a la hora de manejar una crisis interna que afecta a entes externos. Este modelo o plan se crea en función de proteger los bienes intangibles de las corporaciones ya que estos en el caso de empresas de servicios son el activo principal.

ALCANCE

Esta propuesta de plan de comunicación de crisis se basa en modelos estudiados y aplicados con éxito en otras empresas y que permitirán aplicarse en empresas del área de la consultoría.

LIMITACIONES

Una de las principales limitaciones fue la falta de información y de casos de crisis de empresas a nivel nacional.

Se encontró información de manejos de crisis en empresas de otro tipo y en otros países, cada caso con sus características especiales, pero siempre con un mismo fin mantener la imagen de la corporación en positivo y obtener de la crisis oportunidades.

Motivado a esto se estudiaron estos casos y se extrapolaron al caso estudiado.

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

CRISIS

Las empresas deben estar preparadas para hacer frente a las crisis que toman estado público de manera inmediata y que, ante el aluvión de denuncias, es difícil detener. Es una tarea contrarreloj donde a la solución del conflicto se suma el compromiso de darles una explicación consistente a los clientes o consumidores, en un proceso donde toman vital importancia los expertos en comunicación para definir cómo actuar, en qué momento y quién es la persona indicada para hacerlo. Sin embargo hay algunos parámetros para tener en cuenta, y uno de ellos es que la comunicación oficial sea proporcional al conocimiento público que ha tomado el caso para no sobredimensionar el hecho ni ocultar información.

Para definir el concepto de crisis presentaremos distintas definiciones, debido a que no todas las situaciones de crisis son iguales, cada una presenta características propias.

La Real Academia Española de La Lengua define la palabra crisis como "un momento decisivo de un negocio, grave y de consecuencias importantes".

Según (Saura Pérez, 2003) es "una situación grave que afecta a la empresa/institución en alguna de sus funciones y con potencial de escalar en

intensidad y/o perjudicar a su público clave o grupos de interés y/o generar un impacto negativo en los medios y/o crear una imagen negativa ante la opinión pública y/o afectar los resultados de viabilidad de la entidad”.

De esta manera, podemos decir que la Crisis significa un cambio repentino entre dos situaciones que amenaza la imagen y equilibrio natural de una organización, porque entre la situación anterior y la situación posterior a la Crisis se produce un acontecimiento inesperado, frente al que hay que reaccionar, comprometiendo la imagen, el equilibrio interno y externo de la organización ante el público.

En el ámbito de la gestión de la Comunicación Corporativa el plan de comunicación de crisis, debería ser uno de los más importantes de la compañía por dos razones. Primero, porque afecta a la totalidad de la empresa. Segundo, tiene que ver con los aspectos de la gestión comunicativa, es decir, que tiene que estar prevista, al menos en sus efectos iniciales y en los dispositivos que serán necesarios para su administración.

La crisis en este sentido puede tener efectos que oscilen dentro de un amplio margen que va desde el descrédito más absoluto de la organización a la superación de la misma hasta el punto de obtener, gracias a ella, mayores ventajas competitivas si se resuelve positivamente.

El principal objetivo que deben tener las Organizaciones al enfrentar una crisis es salvaguardar la imagen corporativa, la de sus productos o

servicios, para ello deberían contar con un “Comité” integrado por la alta dirección y los responsables de las distintas áreas.

TIPOS DE CRISIS

Las Crisis pueden revestir tantas posibilidades, que es difícil el poder hacer una tipología de ellas. Sin embargo se puede proceder a diferenciar tipos de crisis según sus características, estructuras, tipos de productos y actividades desarrolladas por la organización.

Jose L. Piñuel y M.H Westphalen, en su libro “Dirección de la Comunicación”, estipula las tipologías de las crisis según la naturaleza de los acontecimientos que lo suscitan o según la duración de su desarrollo.

Según su origen las crisis se dividen en:

- Acontecimiento de carácter Objetivo: atentados, guerras, huelgas, accidentes.
- Acontecimientos de origen Subjetivo: rumores, declaraciones en prensa.
- Riesgos de carácter Técnico: accidentes industriales
- Riesgo Político: Conflicto Social, decisiones políticas.
- Consecuencias de acontecimientos Exógenos: Quiebras bursátiles, caída de precios en materias primas.

- Acontecimientos Endógenos: Conflictos laborales, problemas en la cadena de producción.

Según la duración de las crisis, Piñuel y Westphalen, pueden evolucionar según un ciclo de cuatro etapas fundamentales:

- Fase preliminar: La crisis se presiente por ciertos signos, descontentos, alertas, manifestaciones.
- Fase aguda: En la cual los medios de comunicación se adueñan del acontecimiento.
- Fase Crónica: Los acontecimientos suceden mientras la interferencia de los diferentes actores de la crisis y los medios de comunicación suscitan acciones y reacciones que desencadenan en investigaciones.
- Fase Postraumática: Todos los sectores tocados por la crisis extraen un balance de esta. Tomando decisiones y cambios.

Para Pearson y Mitroff existen familias de crisis y familia de prevenciones que juntas constituyen la base de una cartera de crisis de la organización.

Para descubrir el riesgo de una organización, salvaguardar su preparación ante la crisis y minimizar su vulnerabilidad durante la misma, debe planificarse al menos una crisis de cada una de las familias y debe

adoptarse al menos una de las acciones preventivas de cada una de las familias de prevención.

Al interpretar tipos diferentes de crisis es importante considerar estas familias ya que pueden ser aplicadas específicamente a cualquier organización o industria.

		Tecnico / Economicas			
	Ataques Economicos Externos * Extorsion * Soborno * Boicot * Opa			Ataque Informativos Externos * Violacion de Copyright * Perdida de Informacion * Falsificacion * Rumores	
	Efecto		Causas	Averias * Avisos * Defectos en el Producto * Defecto en la Planta * Averias Informaticas * Operario Negligentes * Seguridad deficiente	
Megadaños * Desastres Ecologicos * Accidentes		Factores Ocupacionales * Salud * Enfermidad * Accidentes			
Severo					Normal
Psicopatologias * Terrorismo * Imitadores * Sabotaje * Secuestros * Acoso Sexual * Rumores			Imagen Corporativa * Daños a la Reputacion * Rumores	Recursos Humanos * Situacion de Ejecutivos * Moral Deficiente	
		Humano / Social			

Grafico N 2. Tabla de Familias de Crisis. Fuente: Jaime Fita. (1999) Comunicación en Programas de Crisis

- Crisis relacionada con la salud y la alimentación: epidemias, intoxicaciones, etc.
- Acontecimientos políticos y conflictos sociales.
- Accidentes relacionados con el transporte que afecten el medio ambiente, incendios, derrames químicos, etc.
- Asuntos jurídicos, tales como: discriminación racial, abusos sexuales, plagios, etc.
- Sucesos de tipo económico: bancarrota, fraude, corrupción, etc.
- Retirada de productos "Recall"(defectos de fabricación, por utilizar sustancias prohibidas en su elaboración, etc.)
- Ataque informáticos, tales como: virus, entrada de hackers a los sistemas, etc.

FASES DE LA CRISIS

Según (Power, Peter, 2003), las fases típicas de las situaciones de crisis son las siguientes:

Crisis: Corresponde a las primeras horas en las que se da a conocer el incidente, así como el tipo y la dimensión del problema.

Respuesta a la Emergencia: Tiene una duración variable, desde unos minutos a varias horas. En esta fase la situación se ha de evaluar y se han de tomar decisiones con rapidez.

Recuperación: Puede durar varios meses y sólo se da por finalizada cuando las operaciones normales se restablecen. En esta fase se deben reanudar las operaciones esenciales y continuar la recuperación del resto.

Restauración: Corresponde a la “vuelta a la normalidad”. La planificación de esta fase puede empezar al poco tiempo de producirse el incidente, pero puede prolongarse durante bastante tiempo si las consecuencias han sido importantes.

CARACTERÍSTICAS DE LAS CRISIS

La crisis es por naturaleza un fenómeno difícil de ser abarcado, puesto que la percepción del acontecimiento es compleja en el entorno social de cualquier organización. Sin embargo todas las crisis comparten ciertas características comunes.

La sorpresa: No existe crisis que pueda ser totalmente anticipada, puesto que si fuese tomada íntegramente en cuenta en los planes de comunicación no sería una crisis.

Es única: Raramente dos crisis tienen las mismas causas, y llegado el caso, las mismas causas jamás producirán los mismos efectos.

Provoca una situación de urgencia: Caracterizada por las complejas dificultades que hay que afrontar y por la afluencia de informaciones negativas.

Desestabilización: Las relaciones de las empresas se alteran. Los modos habituales de procedimiento se revelan inoperantes ante la súbita rapidez y violencia generadas por una crisis. En términos de comunicación, las relaciones de la empresa con su entorno resultan también modificadas.

Descenso de la calidad de la información: La calidad de los mensajes se deteriora en estado de emergencia. La irrupción de nuevos interlocutores, el traumatismo interno causado por la crisis, etc. todos estos fenómenos se suman para deteriorar la calidad de los mensajes emitidos por la empresa. (Conferencia Organizada por la Asociación Paraguaya de Comunicadores Organizacionales (APCO) 2004).

ACCIONES ANTE LA CRISIS

Antes de llegar a una situación de crisis se pueden adoptar diversas estrategias tales como:

Una buena gestión de la comunicación, la cual dependerá de la imagen que los medios forjen de la empresa.

Anticiparse a la crisis, a través de reuniones de comunicación proactivas y fluidas con determinados targets: medios de comunicación, personas, responsables institucionales, líderes de opiniones del sector y asociaciones de consumidores.

Se deberá asignar un comité de crisis que se encargue de analizar el alcance y de diseñar el plan de acción.

También deberá asignarse un comité de crisis que se encargue de analizar el alcance y de diseñar el plan de acción.

Es importante la designación de los portavoces e implantación de un sistema de detección de situación de crisis.

Coherencia con el mensaje. Una vez surgida la crisis, si procede, se deberá reunir al Comité de Crisis y hacer acopio de toda la información relativa al tema. Algo que ayuda sobremanera a mejorar la comunicación externa es la distribución de información a nivel interno.

Respecto al mensaje propiamente dicho, se deberá mostrar preocupación por la integridad y la salud de las personas (si ha habido víctimas o afectados). En segundo lugar, afirmar, de forma inequívoca, que se está haciendo todo lo posible para solucionar el asunto.

Lo que no se debe hacer. Utilizar mentiras o especulaciones, culpar a las víctimas, hacer caso de los rumores, querer afrontar la crisis en solitario o autorizar el acceso, sin control, a los medios de comunicación. (María Cortes, 2005).

Las crisis se administran a través del Plan de Comunicación. Existen tres grandes razones para que un plan falle y ellas son:

Primero, La constitución del mal llamado equipo "comunicador" es integrado e incluso dirigido por alguien que no está capacitado ni para administrar ni para comunicar en un escenario de crisis.

Segundo, y como consecuencia de lo anterior, tal equipo no se focaliza en lo comunicacional.

Tercero, y por último, cuando la estrategia adoptada parece no funcionar, se termina llamando a expertos externos, no como colaboradores,

sino como responsables de una de las tantas fases de la administración de crisis: manejo de la relación con los medios. (Luis Lino, 2005).

La condición de crisis se establece, cuando la situación fuerza a ajustes estratégicos rápidos y frecuentes, para lo cual la empresa no está estructuralmente preparada.

Cuando se está elaborando el plan de salida, es el momento en que entra en escena la palabra oportunidad; lo cual implica que sin perder de vista el objetivo principal, hay que tratar de tomar ventaja de la situación (Benjamin Tripier, 2005).

Las empresas se enfrentan a agresiones exógenas y endógenas. Algunas de estas dificultades pueden originar crisis internas muy graves, pero con menor notoriedad en el exterior. Otras pueden tener un alcance muy importante en la opinión pública, aunque puedan no tener un impacto directo en el negocio de la compañía.

Según Octavio Rojas, los niveles de afectación de la imagen corporativa se determinan a través de una medida tipo semáforo:

- Semáforo verde - detección de variables de riesgo localizadas, sin demasiada notoriedad y con final cierto.

- Semáforo amarillo - detección de variables de riesgo de amplio espectro, con notoriedad pública y final cierto.
- Semáforo rojo - detección de variables de riesgo graves, con alta notoriedad pública y final incierto



Grafico N 1. Medida tipo semáforo. Fuente: Octavio Rojas. La Comunicación en Momentos de Crisis.

COMUNICACIÓN EN CRISIS

La mayoría de las crisis pueden prevenirse, y se deben tomar las medidas para evitarlas; aquellas no evitables deben ser igualmente previstas para minimizar las secuelas. La comunicación rápida y eficaz con los empleados, los medios, entidades gubernamentales, etc., son de vital importancia para reducir los daños y restaurar la imagen previa, o de ser posible, mejorarla.

En este orden de ideas, podemos decir que el sistema de comunicación interna es crucial para la comunicación de crisis. El plan de crisis debe recoger mecanismos que coordinen la comunicación dentro de la organización y filtren la información que producen los distintos departamentos de la empresa. Para obtener resultados satisfactorios el gestor de crisis debe asegurarse de que existe un flujo constante de comunicación entre los miembros del comité de crisis y el resto de los empleados, no solo durante una crisis sino antes.

Las dos consideraciones que indica (Lagadec, 1993) para gestionar las comunicaciones internas en tiempo de crisis son:

- Reducir el número de intercambio de información para evitar que se sature el sistema de comunicaciones.
- Disminuir la responsabilidad o el peso a los empleados que se encuentran al frente, de manera que no se le demande demasiada información.

Por otro lado, es importante que la Organización sea capaz de identificar al público y grupo de intereses antes de que ocurra una crisis, con la finalidad de establecer relaciones cordiales que faciliten el proceso de comunicación en situaciones de crisis. Se debe realizar una evaluación de la relación con los medios antes de desarrollar un plan de crisis.

Una vez ocurrida la crisis, las organizaciones deben seguir los siguientes principios en relación con los medios:

- Proporcionar a los medios cualquier información disponible.
- Las malas noticias deben darse completas y de inmediato.
- Si la empresa no habla, otro lo hará.
- Urgencia no quiere decir improvisación
- La empresa debe tener una sola voz
- El interés de los medios en la crisis es legítimo.

Dado que las crisis son sorpresivas, la información que se tiene en los primeros momentos casi siempre es escasa y desgraciadamente los medios quieren saberlo todo. Aunque se posea poca información es importante informar y mantener al tanto de las nuevas noticias a los medios. Si hay malas noticias deben comunicarse de inmediato, retenerlas podría largar la situación y retrasar el proceso de recuperación.

En las situaciones de crisis es necesario comunicarse con diferentes público, para ello se utilizan distintas herramientas que faciliten el acercamiento y la correcta comunicación de la información.

El comunicado de prensa:

Durante la crisis, un comunicado es una afirmación o postura relativamente breve que identifica como una organización responde a la crisis, quien está al mando del equipo de dirección de crisis y a veces incluye pautas para resolver el problema. Esta herramienta debe considerarse como un apoyo para ampliar información y no como un método único de comunicación, ya que a diferencia de la conferencia de prensa, el comunicado no permite el dialogo ni la aclaración de dudas o posturas.

Paquetes de prensa:

Consisten en paquetes para entregar a los medios, contiene información sobre la compañía, sus ejecutivos, objetivos organizacionales, etc. es recomendable tenerlos preparados y almacenados, para que en casos de crisis estén listos y solo falte por incluir el comunicado de crisis. (Barton, 1992).

Ruedas de Prensas:

El portavoz de la organización debe estar preparado para el momento que tenga que enfrentarse con los medios. Debe ensayar los puntos clave de su intervención, la postura de la organización, debe considerar las posibles preguntas que le pueden hacer y ser natural ante las cámaras y micrófonos, también debe intentar ver las notas lo menos posible para transmitir

seguridad y credibilidad. A través de esta herramienta la organización tendrá la oportunidad de exponer su situación abiertamente, mostrarse cooperativamente y en busca del dialogo.

En las relaciones publicas, las metodologías de comunicación componen la principal fuente de actividad para poder realizar correctas acciones de comunicación.

El concepto de comunicación dentro de las organizaciones se basa en la simplicidad del modelo emisor, receptor, canal y mensaje. En la metodología comunicativa de las relaciones publicas modernas después de explicar mediante la estrategia adecuada, al publico objetivo, el tipo de mensaje que deben recibir, es importante hacer una evaluación y control del resultado obtenido frente a la estrategia utilizada en cada momento y para cada situación.

En 1946 Smith, Laswell y Casey establecieron el modelo comunicativo adecuado para emitir comunicaciones, lo denominaron paradigma (Quien, Dice que, A quien, Mediante que canal de comunicación, Con qué resultados obtenidos).

Para realizar la comunicación adecuada, es necesario conocer la naturaleza de los medios de comunicación.

Cutlip y Center 1982 realizan su metodología en 4 etapas:

1.- Investigación.

Es el sondeo de opiniones, actitudes y reacciones de aquellos individuos que tengan que ver con la organización.

2.- Planificación:

Se trata de conectar esa serie de actitudes, opiniones, ideas y reacciones, con las políticas y programa de la organización.

3.- Comunicación:

Es la acción, la cual requiere el apoyo de la comunicación para ganar cooperación y crédito.

4.- Evaluación:

Evaluar y controlar los resultados de la acción llevada a cabo. La evaluación es un proceso continuo que permite realizar ajustes de las opiniones.

Comunicación Interna

La comunicación corporativa comprende formas de comunicación cuyos públicos destinatarios no se definen como consumidores de productos, sino como interlocutores sociales de la imagen y la identidad de las organizaciones.

Después de analizar la identidad y la imagen, el concepto de comunicación dentro de la propia organización comprende uno de los elementos indispensables para poder transmitir lo que las empresas son o pretenden ser en el marco social que las envuelve.

La comunicación interna necesita, en primer lugar, la explicación de la identidad de la corporación para la buena comprensión y el sentido de pertenencia de sus trabajadores con la compañía.

Comunicación Externa

Las relaciones de la empresa con el exterior y lo que esta quiera transmitir dependerá en gran medida del conocimiento de sí misma que tenga, de la transmisión de esa imagen a sus públicos internos y de la posición a nivel de competencia que ocupe en el espacio geográfico determinado para el desarrollo de su tarea.

Según el artículo de Calero, María. L (2002). Importancia de la Gestión de la Comunicación en Periodos de Crisis Empresarial, esta indica que en el proceso de la gestión de la comunicación de crisis como en cualquier tipo de comunicación, intervienen muchos elementos, como son: los propios actores, también los públicos destinatarios de esa comunicación en concreto, el análisis de los propios medios de comunicación, el pre formateado de los mensajes o comunicados, la anticipación de la toma de posición de la empresa y la visibilidad y oportunidad de las interacciones de comunicación. Todos ellos, son elementos que conviene anticipar y tener preparados en función de los riesgos o de las crisis previstas.

Una vez tomada las medidas más urgentes, el comité o asesor de la crisis afrontará la comunicación de crisis, teniendo como base de actuación el Plan Preventivo que en su momento fue elaborado y que ahora se transformará para la empresa que así lo hizo en un código. La ejecución del Plan conlleva la puesta en práctica de unas normas de actuación que han de seguirse en el tratamiento con los medios de comunicación y ellas principalmente se resumen en:

a).-Anticipación e Iniciativa.

El silencio es siempre sinónimo de culpabilidad cuando la crisis es grave: es interpretado como una huida o puede inducir a probar alguna

culpabilidad de la organización, con lo que la imagen de la empresa resulta fuertemente dañada.

El responsable de la comunicación debe anticiparse a convocar a los medios para hablar del problema antes de que ellos se enteren por otras vías “no oficiales” a falta de declaraciones de la empresa. Es importante en esta primera comparecencia ser lo más completo y ágil posible en la aportación de los hechos. Así el comunicador se convertirá en la primera y más fidedigna fuente para el periodista. Unos consejos que se traducen en calidad profesional para el Director de Comunicación de la empresa afectada debe de responder a:

a) Mantener una comunicación con los periodistas habituales y mantener la misma respuesta hacia los periodistas que cubren de manera especial este hecho

b) No descuidar la comunicación interna hacia sus empleados y con esto se asegurará un tanto por ciento muy elevado la propagación de rumores. A través de esta comunicación la empresa conseguirá hacerse visible y dar a conocer la actitud de los hechos. Pero no conviene ni una excesiva polarización sobre la preservación de la propia imagen ni tampoco despertar el interés de algunos públicos dormidos, porque también en

ocasiones la empresa debe saber callar sobre todo cuando los rumores que se producen son infundados.

b).- Sinceridad, Tranquilidad y Autoridad.

En el decálogo de todo comunicador figura como primer mandamiento la sinceridad, que trae como consecuencia la fiabilidad y la credibilidad. Es su principal arma ya que indudablemente el periodista es la primera información que obtendrá; la “palabra” del comunicador será clave.

En estos casos el mejor antídoto es decir únicamente lo que se sabe y nada más. Lo mismo que tampoco hay por qué admitir lo que no está probado, ni contestar temas fuera del hecho por el que han sido convocados los medios de comunicación. Hay que ceñirse única y exclusivamente a la información sobre la propia crisis .

Ante estos hechos es importante que la propia empresa proporcione también una información tranquilizadora que sin ignorar ninguna situación contribuya a desdramatizar la situación creada.

De esta forma, con proporcionar una versión única y responsable de los hechos permitirá que los medios no vayan más allá de lo conveniente en sus investigaciones. Y en segundo lugar, es importante también conservar

una imagen de fortaleza en la empresa para que esa imagen influya en el tratamiento que le darán los medios.

Y a su vez en este estilo de comunicar en la empresa debe prevalecer siempre; pero sobre todo, en los casos de comunicación de crisis, la aplicación en sus comunicaciones de dos principios generales: simplicidad y coherencia en lo que se transmite.

a) La Simplicidad de una estrategia de comunicación, es ir a lo esencial de la información de los hechos; ó sea que resulte entendible lo que se dice.

b) La Coherencia de la comunicación en periodos de crisis le permitirá a la empresa conservar su imagen, sus valores y sus roles.

c).- Postura Proactiva.

En la comunicación de crisis el objetivo principal de cualquier empresa es volver a la normalidad. Esto es una labor que hay que llevar a cabo a corto plazo y de forma proactiva. O sea, que en cualquier crisis lo que intenta la empresa es quedarse al menos como estaba antes de que ocurriera el conflicto.

Actualmente las técnicas de comunicación van mejorando y existe una tendencia que es practicar aquello de... "no hay mal que por bien no venga", o sea, que de una crisis hay que buscar siempre el propio reforzamiento de su imagen. Aún dentro de la catástrofe cabe la posibilidad de explotar el éxito si la respuesta técnica y de comunicación de la empresa han sido las adecuadas.

Las empresas no sólo debe eliminar las connotaciones negativas de riesgo si no que además deben de estar en disposición de aprovechar la oportunidad que ese riesgo y la crisis, le puedan aportar.

GESTION DE LA CRISIS

Es la capacidad de una organización de asumir de manera rápida, eficiente y efectiva las operaciones de emergencia necesarias para reducir las amenazas a la salud y seguridad del individuo, la pérdida de propiedad pública o privada o una consecuencia negativa sobre el desarrollo normal de los negocios. (Gigliotti y Jason, 1998).

Una efectiva gestión de crisis incluye comunicaciones de crisis que no solo puedan aliviarla o eliminarla sino que en ocasiones pueden dar a la organización una imagen más positiva que antes de la crisis.

Las principales actividades de gestión de crisis, tal y como mencionan (Regester y Larkin, 2002) son las siguientes:

- Realizar una lista con las situaciones que podrían generar crisis.
- Diseñar políticas para su prevención
- Proponer estrategias y tácticas para combatir cada crisis potencial.
- Identificar a que públicos puede afectar
- Crear canales de comunicación efectivos para cada publico afectado y para disminuir los daños a la imagen de la organización
- Probar todas las propuestas.

Planificación:

El medio para prepararse contra la crisis es el manual de comunicación y gestión de crisis, es la herramienta que ayudará a recordar lo pasos a seguir en momentos de estrés, para que este sea el adecuado a las necesidades de la organización, no debe ser diseñado a la ligera, ni debe ser genérico ni una copia de otros planes.

La improvisación es el peor enemigo y por consiguiente un aliado de la crisis; la gestión y comunicación de una situación crítica no puede dejarse para el último momento, no se puede esperar a tener problemas para correr

a buscar soluciones. Se tiene que saber qué hacer, a quien llamar, de qué manera dirigirse a determinados públicos, como informar a los medios, etc.

(Barton, 2001), resume el proceso de prevención y planificación en un esquema de “Prevención y Respuesta de Crisis”:

Operaciones:

La auditoria de riesgo identifica las situaciones más factibles de causa de daño a la gente, a las finanzas o a la reputación, un comité desarrolla un plan de contingencia para cada situación.

Se identifica un centro de crisis y se equipa para manejar los incidentes severos; se comprueba la instalación, se aplican ejercicios inesperados para poner a prueba los tiempos de respuesta y calidad del equipo; revisión de evaluaciones de terceras personas.

Se redacta el Plan de Comunicación de Crisis (PCC), se prueba y evalúa para asegurar que los empleados, clientes, medios y demás públicos están continuamente informados.

NIVELES DE PREVENCIÓN EN EL MANEJO DE CRISIS ORGANIZACIONAL

Según Sheldene K. Simola en su artículo Organizational Crisis Management en la revista Consulting Psychology Journal: Practice and Research, establece niveles de prevención en el manejo de las crisis, el cual

indica los llamados niveles de prevención en el trabajo, originalmente tienen que ver con la salud de las personas en el campo laboral (Golan, 1986). Más recientemente, esta se aplicó en relación a la salud ocupacional psicológica (Quick, 1999 Quick & Tetrick, 2003). Los niveles de prevención están basados en que reducen la ocurrencia y minimizan los daños provocados. Estos niveles de prevención incluyen, primer nivel de prevención (para advertir el desastre o los daños a través de la educación, planificación), segundo nivel de prevención (la rápida intervención o tratamiento minimiza los daños), y el tercer nivel de prevención, (Klingman, 1986, Taylor & Moore, 1994; Wilson, Nathan, O'Leary, & Clark, 1996).

Estos 4 niveles de prevención pueden ser aplicados en paralelo en toda la organización en crisis. En la tabla resumen se aprecia en la primera columna los niveles de prevención en orden cronológicos. Las tres subsiguientes columnas identifican el estado de la crisis/respuesta que ocurre (Fink, (1986), Mitroff, Shrivastava y Udwadia, (1987)). Igualmente, los niveles de prevención correspondientes a los estados específicos de la crisis/respuestas en forma similar en la línea horizontal de estos estados. Los niveles de prevención se describen a continuación.

1^{er} Nivel. Promoción de la Salud Organizacional.

Se refiere a los esfuerzos realizados para promover una organización saludable, competente. A pesar de que los elementos específicos de

promoción pueden ser muy diversos, ellos son dirigidos a obtener resultados que previamente se encontraron asociados con factores de la Organización.

2^{do} Nivel. Primera Prevención

Se refiere a aquellas actividades que ayudan a impedir totalmente la crisis o que protegen la organización contra de la exposición a potenciales eventos de crisis. Esto podría abarcar educación al personal y entrenamiento en cómo prevenir y responder a situaciones relativamente genéricas.

A continuación se presentan algunos autores que ofrecen guías y detalles para la primera prevención (Augustine, 195/2000; Battey, 2000; Fink, 1986; Harrington, 1996; Hearle, 1993; Heath, 1998; Mitroff & Pearson, 1993; Mitroff, 1996), algunas acciones se ofrecen a continuación.

1. Establecer un comité de crisis y un comando central de crisis.
Establecer un comité de crisis con tiempo dedicado, recursos y con un plan de crisis establecido.
2. Conducción y evaluación del riesgo de la organización. Identificar las actividades centrales de la organización y las áreas potencialmente vulnerables a la crisis. Tomar pasos para reducir los riesgos. Mitroff (1996) establece una serie de preguntas como una guía para ser usada con múltiples búsquedas. Fink (1986) desarrolla un barómetro de crisis que ayuda a identificar la probabilidad de los potenciales

eventos de crisis y el impacto de estas en las diferentes áreas de la organización.

3. Construcción de un plan para varios eventos. Mitroff (1996) argumenta que es importante escribir un plan para cada una de las 11 categorías de crisis que se identifican.
4. Empezar la continuidad del negocio o un plan de recuperación del desastre. La continuidad del negocio y un procedimiento de un plan para recuperarse del desastre o protegernos de una interrupción, una crisis o un fracaso. (Groggins, 1999).
5. Plan de comunicación comprometedor. La comunicación efectiva con todos los accionistas es crítica. La regla general es la comunicación rápida oportuna. (Augustine, 1995/2000). El material de prensa el cual de una breve historia de la compañía, biografía de los ejecutivos y documentación sobre eventos positivos, logros en el área de salud y seguridad de la corporación (Fink, 1986; Hearle, 193).
6. Práctica. Como adición de una serie de ejercicios prácticos o simulaciones.

3^{er} Nivel. Segunda Prevención.

Se refiere a la intervención rápida o gerenciar la crisis para minimizar su daño o prevenirlo en un problema más crónico y significativo. El numero

de autores que tiene artículos guías para la intervención rápida y la gerencia de situaciones de crisis (Augustine, 1995/2000; Caywood & Stocker, 1993; Fink, 1986; Heath, 1998; Mitroff, 1996). A continuación algunas acciones.

1. Reconocer la Crisis y activar el comité de crisis. Mitroff(2001) identifica dos señales necesarias para la detección de potenciales situaciones de crisis. Estas incluyen la búsqueda de la señal (Interna o externa de la organización) y el tipo de señal producto de noticias.
2. Evaluar la crisis. El método usado para evaluar la crisis es la aplicación de los 4 factores (4P), (Hunt, Richardson & Engel, 2002; Maine, 2001; White & Schweitzer, 2000). Esta incluye la consideración de los 4 factores en la evaluación: Factor protector, factor predisposición, factor precipitación y factor de perpetuidad (Weerasekera, 1996).
3. Contenido de la Crisis. Es crítico contener una crisis físicamente, pero también se mantiene en la mente del público, por la estrategia de la comunicación.(Mitroff, 1996).
4. Identificación y respuesta. Es dar respuesta a todo una gama de tipos de público que dependen de la organización.

4^{to} Nivel. Tercera Prevención. Esta se refiere al manejo de las etapas crónicas de la crisis o a la rehabilitación de la organización, el estado financiero y la imagen pública después de la crisis.

ESTRUCTURA DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN DE CRISIS

El Plan de Comunicación de Crisis (PCC) es un documento de ayuda para los encargados de la comunicación organizacional. El PCC incluye información como procedimientos de evacuación, agrupación de emergencia de departamentos de la organización, lugares para comprar o alquilar equipos de emergencia, herramientas o vehículos. El PCC debe estar organizado de modo que pueda encontrarse cualquier información fácilmente a través de tablas de contenidos, separadores, etc. Adicionalmente, es importante actualizar el plan periódicamente ya que pueden surgir nuevas crisis para las que hay que estar preparado.

Desarrollo:

El plan de comunicación de crisis debe tener, según nos señala (Fearn-Banks, 1996), una serie de componentes básicos en su desarrollo:

Hoja de presentación: indica principalmente cuando fue hecho el plan y fechas de revisión.

Introducción: escrita por el director de la empresa, insta a los empleados a tomar el plan en serio haciendo notar las consecuencias organizacionales en caso de no seguir las pautas.

Fechas de ensayo: con una frecuencia de 6 meses a 1 año, el ensayo es útil aunque la crisis real sea diferente, ya que permite que los miembros de la organización conozcan su función.

Propósitos y objetivo: El propósito es una afirmación que detalla las políticas de la empresa hacia el público, es una expresión de esperanza y regreso a la normalidad. Los objetivos son respuestas a la pregunta: ¿Qué esperamos lograr con este plan? Y no deben ser demasiado ambiciosos o numerosos.

Lista de públicos clave: Público tanto internos como externos con los que se debe comunicar la organización en casos de crisis.

Notificación de públicos: Dependiendo del tipo de público que se trate, debe desarrollarse un método para informarlos adecuadamente.

Identificación del equipo de comunicación de crisis: Cada miembro debe tener un sustituto. Normalmente el director de comunicación de crisis debe ser el encargado de tomar decisiones, comunicar a la dirección, aprobar comunicaciones y notificar al resto del quipo. El asistente de dirección de crisis asume la responsabilidad cuando el director no está disponible. El coordinador del cuarto de control de comunicación de crisis se encarga de

equipar la habitación con todo el equipo necesario. Personal de comunicación y RRPP, el resto del departamento al que se asignan tareas como comunicados de prensa, contacto con los medios, etc.

Directorio de Crisis: La compañía debe crea una lista de los directivos, públicos clave, organizaciones con sus teléfonos, móviles, e-mails, direcciones, et.

Identificación del portavoz de medios: Esta es una tarea delicada ya que para el público en general, el portavoz es la compañía. Debe ser una persona con algún cargo de importancia dentro de la organización y debe poder tomar decisiones libremente.

Lista del personal de emergencia y oficiales locales: Policía, bomberos, hospitales, seguridad social, paramédicos, alcalde, ministros, legisladores, etc.

Lista de medios claves: En orden importancia debe contactarse a televisión, periódicos, radio, noticias por cable, editores, reporteros y cualquier medio que considere relevante.

Centro de Control de Crisis: Debe colocarse preferiblemente fuera de la organización, en caso de que las instalaciones de la compañía se vieran afectadas.

Información previamente reunida: Cualquier información relevante para la crisis.

Mensajes de clave: Los mensajes deben ser diseñados para cada público, así como el medio seleccionado para cada uno. El mensaje para todos los públicos debe incluir la naturaleza de la crisis.

El plan de crisis está para recordarnos paso a paso ese camino que debemos tomar para salir del problema sin complicaciones. Su principal objetivo es servir de guía de acción porque cuando la crisis estalla nadie dispondrá de tiempo suficiente para leer y aplicar todos los procedimientos; además es imposible anticipar todos los sucesos y las respuestas ante cada uno de ellos.

En general, todo plan de crisis debe incluir las actividades a seguir antes, durante y después de la crisis tomando en cuenta 3 etapas básicas:

- Identificar los tipos de crisis que han ocurrido o pueden ocurrir en el sector empresarial al que pertenece la organización.
- Determinar cuáles de estas crisis podrían afectar a la empresa en el futuro.
- Tomar acciones para evitar o disminuir los efectos de las crisis más probables o del conjunto de ellas.

Planificación.

Para el proceso de planificación de actuación en situaciones de crisis, los directivos deben considerar los siguientes puntos:

Estudiar el entorno de la organización, ya que conociendo a otras organizaciones similares puede tenerse un punto de referencia de las crisis que podría afectar a la empresa.

Identificar alternativas de acción, las cuales deben ser aprobadas por las personas involucradas en la dirección.

Creación de un comité de crisis.

Nombrar el portavoz oficial de la organización.

Se necesita de un grupo de personas que aporten diversidad de opiniones en los puntos de vista, soluciones, así como experiencia técnica y profesional, por lo tanto, el comité debe ser interdisciplinario.

El equipo de manejo de crisis debe ser aprobado por la dirección de la empresa, ya que sus miembros deben estar capacitados para tomar decisiones importantes que afectarán el futuro organizacional, por lo que es recomendable que los integrantes del comité sean miembros de la alta dirección de la empresa.

No todas las empresas incluyen a las mismas personas en sus comités ya que esto depende de las crisis a las que sean propensas y de su organigrama. No obstante, muchas coinciden en incluir a un abogado, un coordinador de comunicación, expertos técnicos, un experto financiero, un director de telecomunicaciones, expertos en asuntos públicos y representantes o portavoz. (Barton, 1992).

La elección del portavoz es una tarea delicada ya que el elegido será la imagen de la organización y deberá estar capacitado para responder a todo tipo de preguntas sobre la situación. La persona debe ser, preferentemente, parte del comité de crisis, ya que así estará totalmente informado de toda la situación. El cargo que ocupa el portavoz dentro de la organización varía, muchas veces se elige al presidente de la compañía, al director de RRPP o Comunicación, o alguna otra persona; esta elección en ocasiones se basa en el tipo de crisis.

La importancia que se le da al portavoz no es gratuita, ya que será la persona quien representa a la organización, quien tenga en sus manos el control de la crisis y quien debe dar la cara a los medios y el público en general. Su preparación en comunicar la crisis y en el adecuado uso de las estrategias deberá ser guiar a la organización hacia un estado de post-crisis en el que las secuelas no sean permanentes y los daños a la imagen sean mínimos o de ser posibles nulos.

Centro de Control de Crisis

La mayoría de los centros de control de crisis se encuentran dentro de la misma organización, y es recomendable ya que pueden tenerse a mano todo tipo de datos. Sin embargo, también es bueno tener una localización alternativa que pueda cumplir la misma función ya que la crisis podría afectar el inmueble e incapacitarlo para albergar el centro o se podría producir cualquier otra situación que impidiera la utilización del lugar.

Relación con los Medios

De todos los grupos de interés de las organizaciones, seguramente los que requieren un trato especial son los medios. En su calidad de difusores de la noticia son ellos lo que finalmente dan a la situación una relevancia ante la opinión pública. Si los medios consideran que vale la pena explotar la noticia, lo harán y algunas veces llegarán a mostrar aspectos de esta que la organización preferiría ignorar, o bien pueden no tener ningún interés y omitirla o restarle importancia. De esta manera, como se maneje la situación con los medios de comunicación dependerá en gran parte de la relación previa que exista entre estos y la organización.

Cuando existe una situación de crisis, los medios son más susceptibles a ir tras la noticia, y hacer titulares, pero aún en estos casos es muy probable que las noticias no sean tan fatalistas si las relaciones han sido cordiales y la historia de acciones de la organización es buena. Estando en el punto de

mira, las noticias llegan de todas partes y será responsabilidad de la organización el recopilar la información para analizarla y comprobar que los sucesos se reportan verazmente.

Desarrollar un plan preventivo se descubren cuales son los puntos débiles en materia de crisis que puede padecer cualquier organización.

Basándose en la teoría de las incógnitas conocidas se pueden prever todos los posibles riesgos que puede sufrir una empresa. Si conocemos los riesgos con anticipación, evitaremos el daño que nos podrían causar ya que al reducir el grado de peligrosidad no se podrá producir una crisis.

Manual de Crisis

Se trata de un manual de prevención que contiene las instrucciones básicas para todos aquellos posibles procedimientos que minimizan los efectos negativos de cualquier emergencia. Su finalidad es orientar rápidamente a los miembros del comité de crisis en cualquier situación difícil, e informar de forma absolutamente confidencial a los cuadros directivos y mando intermedios sobre los procedimientos recomendamos en el manual. Este manual debe ser elaborado por especialistas y debe ser actualizado periódicamente para mantener vigencia en función de la transformación de la empresa y los cambios del entorno.

Su contenido debe ser claro y diáfano, conciso, preciso, de fácil lectura y debe abarcar todos los aspectos necesarios como pueden ser: las instrucciones fundamentales para el caso de crisis, con sus posibles variantes.

En la gestión de análisis y preparación para tratar la crisis debe establecer un listado de todos los problemas situaciones concebibles que podrían darse en la empresa para establecer su CIV, desarrollar un plan de entrenamiento para empleados ante posible situaciones de crisis, hacer simulacros, redactar un plan de comunicación para cada una de esas posibles crisis o incógnitas conocidas, para poder establecer la estrategias adecuadas para afrontar la situación y reducir el índice del C.I.V.

Preparar y revisar periódicamente el manual de crisis como elementos analíticos de hipotéticas situaciones además de instrumentos de consulta para desarrollar actividades específicas. Establecer una investigación básica de la situación de la empresa en el momento de inicio de la crisis como elemento fundamental para el plan de contingencia y a posteriori y para futuro entrenamiento, valorar lo que se ha hecho bien y lo que se podría haber hecho mejor.

El portavoz deberá actuar bajo unas líneas muy bien definidas, usar buen juicio y el sentido común, hay que evitar dar la impresión de que se oculta algo, si no se puede contestar una pregunta, hay que tratar de explicar porque, ofrecer todas las facilidades posibles. . Explicar las preocupaciones

de la empresa, la primera y más importante preocupación es, la vida humana, la segunda es el impacto ambiental y daños a las instalaciones y propiedades, la tercera es la vuelta a la normalidad.

RIESGOS

Toda crisis por su naturaleza inesperada y compleja, es difícil de abarcar, pero en realidad existen una serie de características comunes que pueden darse en todas ellas.

El fenómeno de las crisis tiende a producir una serie de situaciones que distorsionan el normal funcionamiento de cualquier organización. En primer lugar existe el factor sorpresa, las crisis se producen en el momento más inesperado.

La prevención a la que debe atenerse cualquier organización, para estar preparada para cualquier circunstancia, hace falta analizar en profundidad toda la estructura funcional de la organización, se tiene que analizar cuál es la verdadera imagen de la empresa, conociendo en profundidad la identidad de la institución. A partir de este análisis deberemos conocer el funcionamiento interno de la organización, el comportamiento de la institución frente a su público interno.

El público interno es primordial para cualquier organización, puesto que de él depende nuestra producción, nuestra imagen interna y la que ellos puedan transmitir al exterior.

Otra características comunes a toda las crisis es la unicidad, ningún desequilibrio producido por una crisis será igual, las mismas causas jamás producirán los mismos efectos.

El ganar la partida al tiempo y la calma, se garantizan mediante la prevención y el análisis en tiempos de tranquilidad para poder sopesar los posibles desequilibrios que se pueden producir en cualquier organización. Estos desequilibrios deberán ser medidos a través de la reconducción, de la política de comunicación utilizada por las empresas en su ámbito interno y externo.

INCOGNITAS CONOCIDAS

Después de definir las crisis y establecer parámetros en cuanto a sus tipologías, podemos empezar a dilucidar que nos podemos encontrar o, contra que deberemos luchar cuando una organización sufra la situación angustiosa de enfrentarse a una crisis.

Acabar definitivamente con una crisis, significa que hemos de moldear y transmitir a nuestros públicos una serie de cambios sobre nuestra imagen,

nuestra política de comunicación a nivel interno y externo, que serán necesarios para volver a conseguir de la opinión pública signos de confianza que genere la credibilidad perdida durante la crisis.

La identificación de las crisis es una fase clave para desarrollar una estrategia comunicativa adecuada.

Cualquier empresa tiene crisis potenciales, en todas las organizaciones pueden diagnosticarse posibles problemas que pueden acontecer en cualquier momento.

Las incógnitas conocidas se refieren al concepto en el cual las crisis, pueden ser detectadas en las empresas a través del riesgo diario que acontece en el desarrollo de sus actividades.

La incógnita se refiere a que nunca podremos prever cuando se producirá el problema, no podemos predecir el momento exacto en que puede ocurrir nuestra crisis. Diagnosticaremos nuestros posibles riesgos sin poder saber cuándo sucederá, conociendo nuestros riesgos y analizando el grado de gravedad con el que nos puede afectar, estaremos preparados para cuando se produzca. Mas importante que estar preparado para el momento de su aparición, es frenar la posibilidad de que se produzca la situación

crítica, ya que al predecir las causas y sus efectos, reduciremos la probabilidad de ocurrencia.

Frente a las incógnitas conocidas, que se producen en todas las organizaciones, si podemos actuar con prevención. Al conocer de antemano nuestros posibles riesgos, podemos analizarlos en profundidad para poder evitar que nos coja desprevenidos por falta de anticipación y se conviertan en una crisis sin que sepamos cómo reaccionar ante tal situación.

Es difícil investigar cómo se pueden hacer planes anticipados para enfrentarse a emergencias de esta clase, pero más complicado resulta defenderse de una crisis cuando no hemos previsto su reacción anteriormente.

La comunicación en estado de crisis es particularmente delicada ya que la velocidad con que se producen los sucesos desestabiliza la marcha natural de la organización. El pasar a la acción, para defenderse, no es un acto que pueda dejarse a la improvisación, ya que para elaborar una estrategia eficaz es necesario marcar y conocer el problema de antemano.

Un procedimiento de anticipación y de prevención de riesgos en tiempo de paz facilita enormemente el que se produzca un daño mucho menor.

Un procedimiento de anticipación permitirá atenuar los efectos negativos de la crisis y evaluar los posibles riesgos a los que nos podemos ver sometidos.

Solo una preparación preventiva que asuma las responsabilidades permite corregir el daño que produce una crisis. La manera de abordar la comunicación en estos casos es casi tan importante como el resolver el problema de la crisis en sí. La comunicación deberá defender las diferentes posturas de problemas y sobre todo la de una imagen y una identidad que sin lugar a dudas será puesta en tela de juicio

IDENTIFICACION DE LOS RIESGOS

Después de analizar todo sistema de comunicación global al que debe someterse cualquier organización desde el punto de vista de la imagen y de la comunicación interna y externa, empezaremos a desarrollar el plan de defensa frente a los ataques que sufriremos por parte de las crisis.

La evaluación de los posibles riesgos que pueden sufrir las organizaciones es fácilmente cuantificable si aplicamos un minucioso trabajo de investigación. Cualquier organización, haciendo un balance de los peligros que puede ocasionar o puede padecer en el desarrollo diario de su

trabajo, descubrirá que son muchas las acciones u omisiones que pueden encadenar o iniciar una crisis potencial.

Plan Preventivo

Para establecer un plan de prevención debe ejecutarse una auditoria de los riesgos conocidos y posibles que puede sufrir una organización, evaluar las circunstancias actuales en donde se desenvuelve la empresa para delimitar los peligros que pueden suscitarse a través de la actividad normal de la organización.

En primer lugar deberá analizar las posibilidades del problema, al considerar las propuestas para la elaboración de un plan de crisis.

En segundo lugar una vez aprobado el análisis inicial hay que pasar a la fase siguiente que es la de preparar un plan detallado, que cubra todas las amenazas potenciales.

Una preparación adecuada, elaborar un plan, entrenar al personal, disponer de amplios enlaces de comunicación, ocuparse de los medios de comunicación, prestar atención a la ansiedad de los familiares afectados, líneas telefónicas exclusivas, permitirá que una organización se enfrente a cualquier emergencia inesperada. Es cierto que un plan puede proporcionar

una oportunidad mejor de evitar las dificultades con los medios, pero la experiencia ha demostrado que cada crisis tiende a presentar problemas diferentes. Al elaborar un plan de crisis hay que poner especial atención en las necesidades logísticas y físicas, la planificación necesitara la participación activa de muchos departamentos.

Si los preparativos se han llevado a cabo de una forma satisfactoria, el problema inmediato de enfrentarse a una emergencia será mucho más fácil y menos traumático. Sin embargo existen ciertos principios generales que deben seguirse:

- Se debe reaccionar inmediatamente a las preguntas de los medios.
- Solo deben proporcionarse hechos comprobados.
- Convocar una conferencia general tan pronto se disponga de noticias fidedignas.
- La elección del portavoz principal en la conferencia de prensa merece una atención importante ya que su discurso y comportamiento tendrá un efecto importante en los medios.
- Ofrecer el máximo apoyo a los familiares de los afectados.

ACTIVIDADES DE PROCESOS EN LA PLANIFICACION DE CRISIS			
Estudiar entorno empresa	Identificar alternativas de accion	Desarrollar plan de crisis	Determinar Presupuesto
- Delimitar posibilidades de que un asunto pueda convertirse en crisis	- Lograr consenso en torno a la politica de actuacion	- Formar Comité de Crisis	- Identificar recursos disponibles (Material y Humano)
- Establecer distintos escenarios posibles	- Establecer elementos del plan de crisis	- Establecer areas de responsabilidad de los miembros del Comité	- Presupuestar procesos de planificacion
- Anticipar posibles complicaciones de cada organización	- Identificar publicos clave y determinar su importancia	- Estabecer modo y forma de comunicación con los publicos	- Presupuestar procesos de simulacion y mantenimiento
- Estimar riesgos para la organización	- Adoptar Politicas de actuacion sobre los distintos publicos	- Clasificar actividades a llevar a cabo en caso de crisis en funcion de su prioridad	
	- Identificar apoyo de terceras personas	- Nombrar portavoz oficial	
		- Familiarizarse con medios de informacion	
		- Elaborara materiales de comunicación	
		- Garantizar la consecucin del trabajo oridario	
		- Dar a conocer el plan de crisis a audiencias internas	
		- Efectuar simulacros periodicos	
		- Modificar / actualizar el plan en caso necesario	
		- Determinar grado de flexibilidad del plan y su proceso de mantenimiento	
		- Establecer proceso de recuperacion	

Grafico N 4. Actividades en el Proceso de Planificación de Crisis. Fuente:

Jaume Fita. (1999). Comunicación en Programas de Crisis

ANALISIS DEL C.I.V (VALOR DEL IMPACTO DE LA CRISIS)

Ninguna crisis da a conocer toda la información necesaria para analizarla perfectamente o completamente. Deben hacerse suposiciones críticas y deben formularse preguntas críticas.

En su libro Comunicación en Programa de Crisis de Jaume Fita, se plantea el cuidado y análisis que se debe hacer a las llamadas incógnitas conocidas, que son condiciones o crisis que tenemos posibilidades de sufrir pero carecemos del conocimiento de cuando puede suceder.

Una vez realizado el análisis objetivo de las crisis que pueden acontecer por nuestras propias características como empresa, debemos describir ese peligro a partir de la gravedad del propio acontecimiento y la probabilidad que tenemos de que ocurra. La gravedad del suceso podrá permitirnos considerar las urgencias a que nos veremos sometidos y el esfuerzo que deberemos realizar para mitigarlo a medio y largo plazo.

En el análisis de las incógnitas conocidas se asume que es lo peor que nos puede ocurrir y generar una crisis como empresa, y se le asigna un valor al peso o impacto de esa incógnita conocida en nuestra empresa, este número se denomina Valor del Impacto de la Crisis (C.I.V) por sus siglas en inglés, el cual presenta un valor de 0 a 10, este nos dirá lo dañina que una

crisis puede llegar a ser si no hay una intervención rápida que pueda controlarla.

Si la crisis está perjudicando y no se está haciendo nada para detenerla, impedirla, controlarla, el CIV, nos proporcionara una estimación razonable de sus efectos, sus ramificaciones, sus costos económicos o físicos, debemos actuar antes que la crisis afecte a la compañía.

El objetivo del CIV es valorar los daños antes de que la incógnita conocida nos perjudique seriamente y sea irremediable el daño que cause.

Para estimar el CIV se realizan cinco preguntas en las que debemos apoyar los argumentos de investigación para poder delimitar el grado de gravedad.

El análisis de las incógnitas conocidas estipuladas sobre la organización deberá responder a una serie de cuestiones que delimiten la gravedad de la crisis. Las respuestas a las preguntas tendrán un carácter subjetivo pero con una información exhaustiva de la organización, estas preguntas son las siguientes:

1.- ¿Puede aumentar la crisis en intensidad?

Si la crisis corre el riesgo de subir de intensidad, que intensidad puede llegar a tener y a qué velocidad puede aumentar, este análisis vendrá determinado por la experiencia y el conocimiento amplio de la empresa, de lo que es capaz de soportar y asimilar.

2.- ¿Puede la crisis caer bajo el escrutinio de los medios de comunicación y las administraciones públicas?

Dependerá de la notoriedad adquirida por la empresa, por la comunicación y el tratamiento exhibido ante los medios de comunicación a lo largo de su existencia.

Existen muchos ejemplos que demuestran que aun sin ser conocidas, muchas empresas sufren el arduo dolor de la prensa, que informara de manera fulminante por falta de contacto y comunicación con la empresa y entonces si será conocida esa empresa por la opinión pública pero no como a ella le hubiera gustado y en circunstancia lamentables.

3.- ¿Puede interferir en la situación normal del negocio?

Hasta qué extremo puede la crisis interferir en las operaciones normales de la empresa, puede la crisis afectar la colocación de sus productos en el mercado, puede la crisis afectar el pago de los salarios. Pensemos en lo que estaremos obligados a hacer, de qué manera afectara a la organización.

4.- ¿Perturbara la imagen positiva de la organización?

Existen crisis en que la empresa o sus directivos son las víctimas de las circunstancias, y hay otras en que son las víctimas del suceso, es importante estos dos extremos para delimitar la defensa y nos ayudara a determinar cómo puede llegar a comprometerse la imagen positiva que la empresa ha disfrutado hasta el momento.

Nuestra imagen pública debe ser tratada como un valor en alza, la importancia de mantener una imagen positiva es trascendental.

La imagen de una organización puede verse perturbada, también por causas externas pero que le competen de manera sustancial.

5.- ¿Puede la crisis perjudicar a las bases de la empresa?

Hasta qué punto la base de su empresa podría ser afectada por la crisis. Es posible soportar una crisis que a pesar de algunos efectos adversos, no perjudique a los beneficios o margen de beneficios de la empresa.

Se responderá a las preguntas anteriores con un valor subjetivo de entre 0 y 10, siendo cero el valor más positivo y diez el más negativo.

Una vez realizadas las investigaciones pertinentes para poder transmitir una respuesta cuantificable para cada pregunta tenemos un máximo de puntuación de 10 puntos como el valor más negativo y un mínimo de cero puntos como el valor más positivo. Según el valor numérico aportado a cada pregunta podremos desarrollar una escala de impacto de crisis. Se toma la suma de los cinco valores dados por respuesta a las cinco preguntas y dividiremos entre cinco para obtener el Valor del Impacto de Crisis (C.I.V).

ESCALA DE IMPACTO DE CRISIS

Al analizar la incógnita conocida disponemos de una escala que nos permite: medir la crisis, compararla con otras crisis, registrar sus movimientos, conocer el impacto que nos puede causar en los diferentes niveles de la organización.

Si prevemos que nuestras incógnitas conocidas presentan peligro, busquemos soluciones para crear oportunidades. Recordemos que este análisis sirve para crear prevención y reacción. Tomemos la iniciativa para obtener lo que pretendemos. Busquemos aquellas señales de peligro que van a ocasionar que nuestro CIV sea alto. Busquemos entonces, pero activamente, las oportunidades para eliminar o modificar el peligro.

Probabilidades de Ocurrencia de las Crisis

Tan importante como predecir el impacto que la crisis potencial puede tener, es determinar la probabilidad de que ocurra.

Una situación con un CIV alto que tiene una probabilidad mínima de ocurrencia, no tendría que preocuparnos tanto como un CIV bajo pero con alta probabilidad de ocurrencia.

No es oportuno ignorar una probabilidad de crisis improbable puesto que la posibilidad de que ocurra una crisis no es fácil medirla y depende del análisis subjetivo.

Se sabe que muchas cosas improbables pueden ocurrir por razones inexplicables por tanto necesitamos prestar mucha atención a los análisis de prevención.

El segundo paso que debemos dar a nuestro análisis de prevención, es unir el Valor de Impacto de Crisis (CIV), con el factor de probabilidad de que ocurra el suceso.

La mejor predicción de acontecimientos futuros son los pasados, será razonable empezar estimando el factor de probabilidad, mirando con qué frecuencia este tipo de crisis han ocurrido en el pasado, en nuestra organización, en algún departamento.

Si existe un precedente sustancial para el tipo de crisis potencial que nos preocupa, podría proporcionarnos no solo la probabilidad estimada de que ocurra, sino incluso el costo. Esto hará que el CIV y el factor de probabilidad sean más fiables.

Haciendo uso de los acontecimientos pasados para prever los eventos futuros, es posible hacer una estimación adecuada de la probabilidad de lo que pueda ocurrir.

Existe dificultad en definir el factor de probabilidad, por lo tanto hay que aplicar cierta lógica y un cierto valor en este tipo de predicción subjetiva, pero el conocimiento de la organización, del sector, del área de la compañía nos dará parámetros para poder hacer una medición aproximada de la posibilidad del suceso. Todas las organizaciones tienen incógnitas conocidas

o crisis objetivas y su probabilidad de que se produzca depende de algunos factores circunstanciales.

En una compañía donde no existen antecedentes para hacer mediciones, tenemos referencias de otras compañías de la misma área, que han sufrido este tipo de crisis.

DIAGRAMA DE CRISIS

En una escala horizontal situaremos el factor de probabilidades que se cruzara con el CIV en su centro marquemos el porcentaje de probabilidad. Usando la intersección entre los dos ejes marcados como líneas divisorias, determinemos hasta que punto nuestra crisis potencial tiene un alto o bajo CIV, por encima o por debajo de la línea horizontal que determina el factor de probabilidad.

Siempre nos referimos en primer lugar al CIV, nuestra incógnita conocida se situara en el diagrama de crisis en los cuadrantes respectivos, indicando una zona de color en un barómetro de crisis, indicados como:

Alto C.I.V / Alta Probabilidad de Ocurrencia = Zona Roja

Alto C.I.V / Baja Probabilidad de Ocurrencia =Zona Ámbar

Bajo C.I.V / Alta Probabilidad de Ocurrencia =Zona Gris

Bajo C.I.V / Baja Probabilidad de Ocurrencia.=Zona Verde

Marcando tanto en la escala vertical (CIV) como en la escala horizontal (Factor de Probabilidad), habremos previsto quizás con mayor precisión que antes, como va a ser el impacto de nuestra incógnita conocida e incluso su probabilidad de suceso.

Este diagrama de crisis debe hacerse con todas las incógnitas conocidas de nuestra organización y obtendremos así un fichero donde podemos consultar el barómetro de todas nuestras crisis.

Es muy importante, una vez analizadas todas nuestras incógnitas conocidas el sacar conclusiones sobre como poder eliminar o disminuir la capacidad de que se produzcan nuestras crisis conocidas.

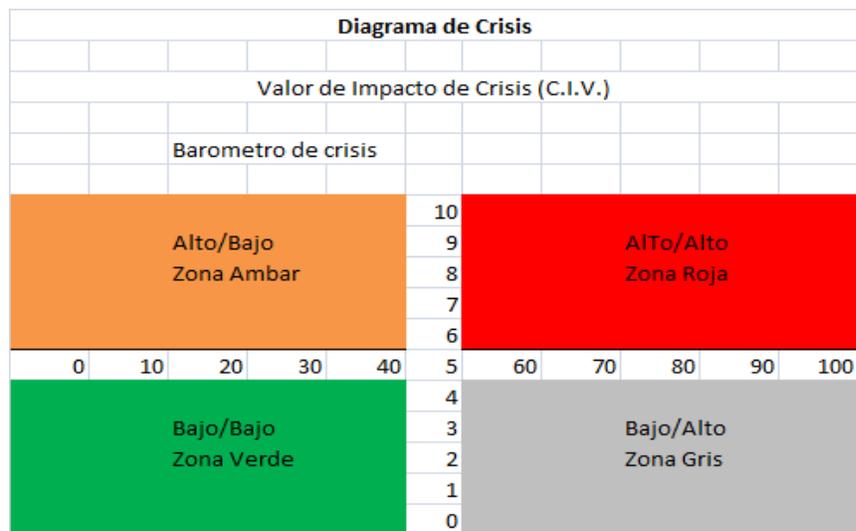


Grafico N 2. Diagrama de Crisis. Fuente: Jaume Fita. (1999). Comunicación en Programas de Crisis

Análisis de la Incógnitas Conocidas en el Diagrama de Crisis					
Barometro de Crisis					
CIV	Comentario CIV	Factor de Probabilidad	Comentario F.P	Zona	Comentarios
Alto	Alto Impacto de la Incógnita conocida en la crisis	Alto	Alta Probabilidad de Ocurrencia de la Crisis	Roja	Incógnita Conocida con alto impacto en la crisis y una alta probabilidad de ocurrencia
Alto		Bajo	Baja Probabilidad de Ocurrencia de la Crisis	Ambar	Incógnita Conocida con alto impacto en la crisis y una baja probabilidad de ocurrencia
Bajo	Bajo Impacto de la Incógnita conocida en la crisis	Alto	Alta Probabilidad de Ocurrencia de la Crisis	Gris	Incógnita Conocida con bajo impacto en la crisis y una alta probabilidad de ocurrencia
Bajo		Bajo	Baja Probabilidad de Ocurrencia de la Crisis	Verde	Incógnita Conocida con un bajo impacto en la crisis y una baja probabilidad de ocurrencia

Tabla N 4. Análisis de la Incógnita Conocida en el Diagrama de Crisis.(Fuente: Elaboración Propia)

DOCUMENTOS DE CRISIS

Las informaciones recogidas en los análisis antes descritos serán clasificadas según una ficha que describirá objetivamente los peligros e indicara las formas de entenderlas. Las fichas serán catalogadas según el criterio de gravedad del acontecimiento y la probabilidad del suceso, estipuladas en el diagrama de crisis.

Las diferentes fichas obtenidas serán clasificadas posteriormente según los diferentes grupos de riesgo que se han de identificar. Así clasificaremos el análisis de nuestras incógnitas conocidas según sean riesgos tecnológicos, de productos, comerciales, económicos financieros, sociales, etc. El documento final debe poder consultarse desde múltiples registros de acceso según la naturaleza, el riesgo, el grado de gravedad, su historia, los precedentes, etc.

ACCIONES ANTE LAS CRISIS

Según M.H Westphalen y J L Piñuel, existen afortunadamente tantas estrategias como configuraciones de crisis.

Existen una serie de acciones que pueden ser nombradas como estrategia para poder ser utilizadas en momentos concretos de la crisis, pero nunca como norma principal de defensa.

- La estrategia del silencio: Se trataría de no reaccionar frente a las acusaciones que se nos imputan o de hablar lo menos posible sobre los hechos que nos acontecen. Sus ventajas vienen conformadas simples ya que la comunicación se reduce a su mínima expresión. Esta estrategia puede preservar a la organización cuando la crisis le atañe marginalmente. La empresa optara por el silencio cuando no se siente directamente implicada en el asunto, siempre será mal considerada cuando nos enfrentemos a una crisis de gravedad y utilizar esta estrategia comportara un fuerte impacto negativo hacia nuestra imagen. Solo puede ser eficaz utilizar este principio en una circunstancia a corto plazo y cuando los medios de comunicación hagan una débil presión sobre los acontecimientos.
- La estrategia de la negación: Esta sucede cuando la empresa niega sistemáticamente el incidente y rechaza cualquier interés o dedicación que se le interponga.

Si la información es efectivamente infundada o errónea, este principio permite frenar cualquier evolución de la crisis, pero resultaría catastrófico utilizar esta estrategia en caso de ser acusados con razones justificadas, si utilizamos este principio y al crisis se hace patente la empresa queda totalmente desacreditada ante cualquier intento de defensa y queda fulminantemente incapacitada para dar cualquier repuesta. La negación en bloque, no es nunca justificable a

menos que las alegaciones que recibamos sean del todo infundidas o producto de la irracionalidad.

- La estrategia de la transferencia de responsabilidades: Exactamente consiste en hacer asumir la culpabilidad a un tercero para poder proteger a la empresa como tal.

Es solo eficaz en un periodo de corto plazo ya que le tocara al tercero en discordia dar la cara y mientras tanto la empresa puede preparar sus argumentos con tranquilidad, parece ser una estrategia para poder ganar tiempo y poder establecer un plan de defensa. Moralmente es desaconsejable, no tiene ningún reconocimiento positivo ante la opinión pública y puede ser interpretado como una forma de no adquirir responsabilidad por parte de la organización.

- Estrategia de la confesión: Se trata de reconocer las propias responsabilidades y de estrechar lazos de colaboración con los medios. Esta estrategia si no va acompañada de explicaciones puede ser considerada como de suicida. La estrategia de la verdad será siempre un valor positivo para la empresa, el cual reafirmara su sentido de la responsabilidad. Decir la verdad ofrece una información de primera calidad y evita desviaciones peligrosas sobre el tema.

A partir de ahí, la empresa puede desentenderse parcialmente del problema, en sentido informativo, mientras desarrolla una argumentación complementaria y si la compañía no es perdonada al

menos será excusada por la opinión pública, aunque la opinión pública honra la sinceridad, deplora las equivocaciones y condenara a la organización por una falta de responsabilidad en sus actos. Será necesario dar argumentaciones sólidas para que la crisis no se prolongue en exceso y trabajar rápidamente para que se pueda reconstruir la imagen perdida.

RECALL

El retiro de un producto defectuoso del mercado es una de las peores situaciones que puede vivir una empresa. Cuando un fabricante sale a recuperar su mercadería es porque algo falló en la línea de producción, y ese error puede costarle problemas de salud y de seguridad a los consumidores, con los posteriores juicios, costos legales y golpe a la imagen que eso acarrea. Los recall es la palabra que se suele usar cuando se retiran productos defectuosos del mercado para evitar daños.

La mayoría de las crisis en empresas de consumo masivo suelen solucionarse con un oportuno y efectivo RECALL. El recall se convirtió en la única forma de resolver graves crisis con productos de consumo. La comunicación será la clave de que la crisis no deje secuelas graves para la empresa.

El sector de alimentos, bebidas y el farmacéutico, son los más sensibles a este tipo crisis, que tienen un costo muy variable para la empresa y suponen un riesgo enorme en términos de imagen. Por eso, para manejarlas se suelen movilizar las áreas de distribución, logística y comunicación.

El costo de retirar un producto del mercado es muy variable y difícil de cuantificar. Al gasto que supone localizar y transportar el producto, para lo cual las compañías suelen utilizar su propia red de distribución, hay que añadir gastos de personal y la inversión publicitaria necesaria para advertir a los consumidores. En algunos casos hay un costo añadido, el de destruir el producto si éste es considerado nocivo o peligroso.

Mucho más importante que el costo material, es el riesgo en términos de reputación, de imagen de la compañía. Se pueden resentir las ventas, la acción de la compañía, y en casos extremos rodar cabezas.

CONTENIDO BASICO DE UN PLAN CRISIS								
1. Filosofia Corporativa base del Plan	2. Justificacion del plan de Crisis	3. Objetivos del Plan de Crisis	4. Analisis de Crisis Potenciales	5. Guia de accion en emergencia	6. Relaciones con los medios	7. Centro de operaciones	8. Recursos Externos	9. Evaluacion del Funcionamiento de Plan
a) Mision Corporativa	a) Analisis de crisis pasadas	a) Prioridades en el plan	a) Analisis del entorno	a) Comité de Crisi	a) Listado de medios	a) Local u Oficina	a) Organismos Oficiales	a) puesta en marcha del plan
b) Filosofia y principios de actuacion corporatios	b) Necesidad de tener un Plan de Crisis	b) Funcion de los empleados	b) Tipologias de crisis	b) Responsables del comité	b)Manera de comunicarse con los medios	b)Equipos necesario	b) Consultores	b)Evaluacion de Funcionamiento del plan
				c)Responsabilidades de los miembros del comité	c)Manual o borrador a presentar		c) Asociaciones	
				d) Recopilacion de la informacion	d) Procedimientos a seguir		d) Expertos	
				e)Procedimientos a seguir	e) Designar el portavoz			
				f) Audiencias y publico	f) impresos o formularios de informacion			

Tabla N 5. Contenido Básicos de un Plan de Crisis Fuente: Gonzales Herrero. (1998)

CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo abordaremos toda la información referente a los métodos que se utilizaron para desarrollar la presente investigación. El Marco metodológico se utiliza para encauzar la presente investigación, en tal sentido, se desarrollan cuatro elementos bases para integrar el mismo: tipo y diseño de investigación, los procedimientos de la investigación, la factibilidad del proyecto y los aspectos éticos.

TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación utilizada para la elaboración de esta investigación es la Investigación Documental. Esta, se basa en la recopilación de información, organización, análisis e interpretación de información en torno a un tema determinado, que en el caso de este estudio es acerca de un Plan de Comunicación de Crisis en Empresas Consultoras.

La investigación documental tiene como particularidad utilizar como fuente primaria de insumos, más no exclusiva, el documento escrito en sus diferentes formas: impresos, electrónicos y audiovisuales.

PASOS DE LA INVESTIGACIÓN

(Morales, 2004) indica los pasos que deben seguirse para realizar una investigación documental son los siguientes:

- a) Selección y delimitación del tema. Se refiere a la selección del tema y a la clarificación temática de los dominios del trabajo a realizar. Tiene como propósito aclararle al investigador, y luego al lector, cuál es el ámbito que contempla la investigación. En un principio se propuso desarrollar el tema sobre Plan de Comunicación de Crisis en la Empresas, pero en vista de la amplitud del tema para una tesis de especialización, se decidió acotar el mismo y centrarlo en empresa del área de consultoría.
- b) Acopio de información. Consiste en realizar una recolección preliminar de información según el criterio inicial establecido. El acopio de la información ocurre normalmente antes de la delimitación del problema de estudio. Para el caso de estudio, la mayor cantidad de información proviene de artículos electrónicos, básicamente de las bases de datos de EBSCO (2007-2008).
- c) Organización de datos y elaboración de un esquema conceptual del tema. Se realiza un esquema gráfico, en el que se deriven los elementos de la investigación. Se deben establecer las relaciones de subordinación, yuxtaposición y coordinación. Se estudiaron varios casos de empresas en crisis en años recientes de diferentes áreas y se plasmaron en una tabla comparativa.

d) Análisis de datos. Teniendo el esquema definido, se procede a desarrollar los puntos expresados en éste, analizando e interpretando aquellos que corresponden a los objetivos planteados. Con las características de cada caso, se buscó un común denominador entre ellos, y se expusieron en la propuesta del trabajo como primordiales.

CAPITULO IV. PROPUESTA DEL PLAN DE COMUNICACIÓN EN CRISIS

El valor de las grandes empresas radica cada vez menos en sus bienes físicos (fábricas, maquinaria, edificios, etc.), mientras que sus activos intangibles (conocimiento y experiencia de sus empleados, imagen pública de la empresa, posicionamiento de sus productos, etc.) cobran cada vez mayor importancia en su cotización en los mercados de todo el mundo.

Las recientes crisis empresariales han demostrado una vez más que la imagen corporativa es uno de los activos más importantes en el valor de las compañías. Para atenuar los efectos negativos de estos eventos, los consultores de comunicación deben hacer que la cúpula directiva se comprometa con la preparación de las crisis desde el punto de vista de la información. Las crisis bien gestionadas pueden ser oportunidades para reposicionar una marca y fortalecerla.

El objetivo general del Plan de Comunicación de Crisis es, recuperar la normalidad de las operaciones propias de la empresa o institución, al más breve plazo posible, con el fin de asegurar la continuidad de las actividades, resguardando el patrimonio de la imagen corporativa y reputación de la organización.

La condición de crisis se establece, cuando la situación fuerza ajustes estratégicos rápidos y frecuentes, para lo cual la empresa no está estructuralmente preparada. La organización normal ya no es capaz de responder y hay que acudir a una organización de excepción capaz de manejar de manera especial todas las variables relevantes, tales como producto/servicio, proveedores, clientes, personal, bancos/financiamiento, mercados actuales, estructura interna y manejo gerencial; y como muy importante, analizar la causa de la crisis desde una perspectiva de mucho detalle.

Cuando se está elaborando el plan de crisis, es el momento en que entra en escena la palabra oportunidad; lo cual implica que sin perder de vista el objetivo principal, hay que tratar de tomar ventaja de la situación; por ejemplo, ¿cuáles son los cambios forzados que permiten ver a la empresa desde un ángulo diferente, y desde el cual, si no fuera por la crisis, nunca se habría visto?, ¿y cuáles permiten modificar la escala de operación?, la empresa puede fortalecerse más que nunca de las crisis. (Benjamin Tripier 2005).

Desde un criterio funcional en cuanto a las acciones que deben llevarse a cabo para gestionar una crisis, están presente cuatro etapas: la identificación, el enfrentamiento de la crisis, su resolución y la post crisis.

La propuesta del plan de comunicación de crisis, se presenta como una alternativa a seguir en el momento que surge una crisis en la organización, cumpliendo una serie de pasos que de por sí solos no aminoraran la crisis, estos pasos en conjunto y a tiempo dará una manera de apaciguar la crisis y poder salir victoriosos ante ella, tratando de aprovechar las oportunidades que esta nos presenta

Es importante conocer y analizar algunos casos de crisis en organizaciones reconocidas y como salieron de la crisis, las cuales han aplicado algunos de los pasos y acciones comentadas en la teoría estudiada, así como su aplicabilidad al caso de estudio.

CASOS DE CRISIS

Analizaremos algunos casos en corporaciones internacionales conocidas de comunicación en momentos de crisis, se detalla el caso, se analizan los criterios y las acciones tomadas, describiendo el desenlace de la crisis producto de la toma de decisiones.

Posteriormente se describe las acciones y las características comunes entre estos casos que pueden ser utilizadas y aplicadas en el plan de comunicación de crisis planteado, para beneficio del la empresa.

A través del análisis de los casos que estudiaremos a continuación, se observa que los Planes de Comunicación aplicados en cada situación difieren uno del otro. Sin embargo podemos decir que la comunicación con el público y los medios una vez que surge la crisis es la clave, motivo por el cual es importante en las estrategias del plan de comunicación que deben poseer las organizaciones para enfrentar las crisis.

La prevención es el punto clave en la gestión de crisis, pero no solo aquella que planea sobre situaciones de posibles crisis y desarrollan planes que ayuden a contenerla; hablamos de la prevención en etapas anteriores, desde la detección de los asuntos que remotamente tienen relación con la organización.

Se describen casos de empresas que aplicaron un RECALL y una gestión de comunicación la cual tuvo un gran significado en la solución de la crisis.

COCA-COLA

El caso de Coca Cola se trató de la concatenación de una serie de sucesos simples, impredecibles y que causaron efectos negativos concretos para la firma tanto en imagen y prestigio comercial como económicos por la

falta de ventas durante la crisis y con posterioridad a la misma, debido a la falta de comunicación durante la crisis.

En Bélgica, y en la zona norte de Francia, más de 200 personas resultaron intoxicadas por haber ingerido Coca Cola en lata. (Siendo los afectados, en su mayoría, niños). Los malestares sufridos por los consumidores se presentaron como dolores abdominales, diarreas, vómitos, dolores de cabeza; ninguno de excesiva gravedad para la salud.

La metodología utilizada por Coca Cola para enfrentar la crisis no fue la más apropiada, ya que debieron haber comunicado mejor la crisis y de manera oportuna, incluso Coca-Cola no deseaba que sus consultoras de relaciones públicas dieran entrevistas a los periodistas. Para colmo de males, el propio gobierno belga pidió a la gente que no bebiera Coca-Cola. Y desde Atlanta (sede central de la gaseosa) se emitió un escueto comunicado en el que se explicaba que el mal sabor y olor de las botellas se debía a que el gas carbónico que le agregaban a la bebida estaba en mal estado; mientras que el problema en Francia -afirmaban- era que habían rociado con fungicida en unas maderas donde se almacenaban las latas. A todo esto, las posturas de los gobiernos belga y francés eran cada vez más duras hacia la multinacional: Francia tenía una disputa económica, y el gobierno belga anterior había caído hacía semanas justamente por un escándalo de

contaminación de productos avícolas con dioxinas. Y, tanto los políticos como el público estaban extremadamente sensibles.

En este orden de ideas, podemos decir, que Coca Cola no desarrollo un Plan de Crisis, debido a:

- a) No se estableció la manera y forma de comunicarse con los medios de comunicación, ya que La primera noticia que se tuvo de la crisis apareció en los diarios belgas semana después del primer caso. El día anterior de la noticia un grupo de unos 30 alumnos de un colegio de la ciudad de Bornem, en el norte de Bélgica, se había sentido mal después de tomar Coca-Cola.
- b) La comunicación no fue clara ni rápida. Apenas 48 horas después de que se detectaran los misteriosos casos de Bornem, pero aún sin saber muy bien qué pasaba en la gaseosa que estaba enfermando a la gente, Coca-Cola empezó a aplicar el manual de crisis.
- c) No se nombro un portavoz oficial de Coca Cola porque se emitieron comunicados de manera independiente:
 - i. Philippe Lenfant, el CEO de Coca Bélgica. dijo que la empresa había descubierto que el gas carbónico que le agregaban a la bebida

estaba en mal estado, lo que originaba el mal olor y sabor en las latas que venían de la embotelladora de Amberes.

- ii. En Dunquerque, Francia, el motivo habría sido un fungicida que se rocía a los contenedores de madera sobre el que se almacenan las latas y que habrían tomado ese olor al entrar en contacto.

- iii. La central de Coca, la Coca Cola Company, en Atlanta entregó el comunicado a la prensa y era accesible en un apartado del Website corporativo de The Coca-Cola Company en EE.UU. El site de Coca en Bélgica increíblemente no previó en ningún momento de la crisis una página especial con noticias urgentes. El CEO Douglas Ivester no se percató que en el mundo globalizado, la crisis de Europa podría minar la reputación de su preciada marca a nivel mundial.

No se preparó materiales de comunicación, esto se evidencia en el escueto comunicado de Coca-Cola, no pedía disculpas y estaba redactado en un tono muy distante. Según Jamie Greenheck, vicepresidenta senior y socia de la práctica de Alimentos y Agrobusiness de Fleishman Hillard en Kansas, Estados Unidos, para tener éxito en un recall hay que responder rápida y eficazmente. Y para lograrlo, hay que seguir generalmente tres

pasos fundamentales. "El primero de esos pasos es actuar con responsabilidad y demostrar que uno lamenta lo que ha ocurrido".

Se sugiere que Coca Cola debió tener iniciativa y poner al consumidor por sobre los accionistas y las ventas. De lo contrario, el consumidor no confiará más en sus productos. El gigante de las gaseosas asombró por su deficiente plan de comunicación.

En el análisis de las incógnitas conocidas se aprecia que esta incógnita, como lo es la contaminación del producto a envasar, es de fácil predicción ya que una empresa de bebidas tenga inconvenientes en el líquido a envasar, es un problema propio de su proceso productivo, el cual tiene un gran impacto de crisis y un mediano porcentaje de probabilidad de producirse, es por esto que en el análisis del C.I.V. tendría un nivel muy alto cercano al 10, con un porcentaje de ocurrencia en el orden del 60%.

Así en el estudio de esta incógnita conocida estaremos en la zona Roja de alto peligro con un grado de gravedad, que indicaría una crisis eminente y de un alto riesgo, sumado a un alto porcentaje de ocurrencia que de producirse afectaría y modificaría la capacidad de reacción de la Multinacional y de su imagen.

En este caso la falta de un plan de comunicación, no se comunico a tiempo, no se establecieron ruedas de prensa ni comunicados escritos, no existía un comité de crisis y no se designo un vocero estos fueron los factores que incidieron en que esta crisis se presentara como un ejemplo de la mala práctica en la comunicación en crisis, produciendo efectos negativos, perdiendo prestigio comercial, pérdidas económicas y falta de ventas.

TYLENOL

En 1982, la empresa Johnson & Johnson se vio en problemas cuando siete personas de Chicago que habían consumido píldoras de Tylenol, un analgésico de venta libre, murieron. Miles de llamadas de personas alarmadas por haber consumido Tylenol colapsaron las líneas de hospitales y medios. Para J&J, el panorama no podía ser peor: la confiabilidad de su marca, fundamento mismo de la empresa, se hundía por descrédito y la muerte.

Las acciones tomadas por Johnson & Johnson se pueden describir en tres pasos:

1. Identificaron y valoraron los asuntos potenciales
2. Decidieron cuales eran los riesgos
3. Se prepararon ante posible crisis

Una vez que se identificaron los riesgos potenciales, se creó un comité de crisis cuyo portavoz era: Ralph Larsen, CEO de la compañía. El cual tomo las acciones de manera oportuna se realizo un despliegue sin precedente, J&J retiró del mercado 31 millones de frascos de Tylenol, los cuales tenían un valor de \$100 millones de dólares.

Esta decisión, marcó un hito en la gestión de la comunicación ya que supo transmitir la información de manera oportuna e inmediata. En lugar de reaccionar como otras empresas, con cautela y secreto, J&J se involucró en el problema; mostró un alto grado de civismo y conciencia social y, prefirió perder dinero a arriesgar vidas. Cuando se aclaró el problema -los frascos fueron contaminados en las farmacias por un psicópata-, J&J introdujo un envase con un triple sello de resistencia que hacía imposible vulnerarlo.

Así, al darle la vuelta a un escándalo que hubiera terminado con cualquier otra marca, J&J demostró que la moralidad, ética y protección del bien común están ligadas con el interés de la empresa.

En el análisis de las incógnitas conocidas es poco usual que ocurra una crisis de estas características, pero es probable que se contaminen los productos farmacéuticos envasado en las líneas de producción, esto si tiene un gran impacto de crisis. Esta incógnita estudiada del caso es de muy difícil predicción ya que no afecta a la empresa, motivado a que los productos

fueron contaminados fuera de sus instalaciones y en los lugares de ventas, sin embargo Tylenol sin tener responsabilidad de esto y siendo victimario salió de esta crisis fortalecida y con una oportunidad de crear un nuevo envase inviolable.

En el estudio del impacto de crisis se aprecia un C.I.V alto por afectar la imagen y la confianza de la marca y un muy bajo porcentaje de probabilidad de producirse, es por esto que en el análisis del C.I.V. tendría un nivel muy alto cercano al 9, con bajo porcentaje de ocurrencia en el orden del 10%, ya que la contaminación ocurrió por la violación de los envases por un psicópata.

Así en el estudio de esta incógnita conocida estaremos en la zona Ambar de peligro con un grado alto de gravedad, que indicaría una crisis eminente y de un alto riesgo, sumado a un muy bajo porcentaje de ocurrencia que de producirse afectaría y modificaría la capacidad de reacción de la Multinacional y de su imagen.

En este caso la industria actuó con cautela al identificar los problemas y los riesgos, se creó un comité de crisis, se nombro un vocero principal, se aplico un recall al retirar todo su producto del mercado, se supo transmitir la información de manera oportuna e inmediata, la empresa mostro civismo y conciencia social, perdió dinero en salvar vidas, en el desenlace de esta

crisis Tylenol obtuvo ventajas de esta, ya que diseñó un envase con tres sellos inviolables y se consolidó como marca debido a su gran capacidad de solución y de responsabilidad.

Aplicó un plan de comunicación efectivo y siguió los pasos en una crisis, creó un comité de crisis, nombro a un vocero, y realizó toda una estrategia en el manejo de esta crisis, que si bien no fue culpable, sino victimario, salió de este acontecimiento bien parada, obteniendo de esta crisis la oportunidad de posicionarse mejor en el mercado por su grado de responsabilidad y de respuesta en momentos de crisis.

MATTEL

La noticia de que Mattel debía retirar miles de juguetes de todo el mundo llegó en el momento menos oportuno para la compañía, ya que se celebraba el día del niño y sus productos son algunos de los preferidos por los más chicos.

La típica crisis de marca que provoca todo recall de productos por defectos en su fabricación, siendo potencialmente peligrosos para la salud de los consumidores es lo que afectó a Mattel. En este caso con el agravante de que se trata de productos para niños. Fisher Price, una división de la juguetera Mattel, anunció la retirada del mercado de EE UU de cerca de un

millón de sus juguetes fabricados en China, al creer que la pintura puede contener más plomo de lo aconsejable.

Marcas de enorme prestigio entre los niños de todo el mundo como Barbie, Sesame Street, Batman y Dora la exploradora, todos de la firma Mattel, se vieron fuertemente dañadas por estar pintadas con pinturas que contienen altos contenidos en plomo y, en algunos casos, por la presencia de un pequeño imán que podía ser separado del juguete y ser ingerido con riesgo de muerte para los niños. La firma indicó que los consumidores que hayan adquirido los juguetes podrán devolverlos en las tiendas y recibir a cambio un vale por un muñeco similar.

En junio de ese año Mattel retiró cerca de un millón de trenes de juguete procedentes de China también por temor a los niveles de plomo en su pintura. La retirada del mercado de los juguetes se suma a una lista de productos procedentes de China que EE UU ha determinado que pueden ser peligrosos para la salud, entre ellos ciertas marcas de pasta de dientes, comida para mascotas, y pescado, en este caso se aprecia como una crisis interna producto de malos procedimientos en el proceso productivo, afecta el entorno externo internacional al vetar y revisar ciertos productos procedentes de China.

En este caso estamos ante una grave crisis empresarial que podríamos denominar "tradicional" un defecto en la fabricación o en el diseño, generalmente producidos por la carrera competitiva que muchas veces presiona a las empresas a lanzar productos no suficientemente probados.

Pero lo más interesante del caso es que estos productos estaban fabricados en China, la nueva potencia industrial de la aldea global. Este hecho ha puesto bajo la lupa las millonarias exportaciones de China hacia el resto del mundo. Esta crisis empresarial tiene consecuencias mucho más allá que la pérdida de reputación de las mismas: afectan al mercado mundial y específicamente a China.

Es por eso seguramente, que un directivo de la firma Mattel pidió disculpas por "haber dañado" la reputación de los productos chinos en el mundo. Según consigna el diario La Nación, Thomas Debrowski afirmó que la gran mayoría de los juguetes retirados del mercado eran defectuosos por errores en el proyecto y no por la mala calidad de los materiales utilizados en China.

En este caso Mattel determino la gravedad e impacto que tendría la comunicación al exterior, realizando comunicaciones masiva y segmentada, a qué públicos dirigirse, cuáles son las audiencias internas y externas a las

cuales comunicar, la corporación determino que la peor estrategia seria el silencio.

Mattel conoció con exactitud qué es lo que debía decir y la legitimidad de los dichos y asumió la responsabilidad ahí está la clave para comenzar a actuar.

La empresa enseguida abrió call center en todos los países afectados, centros de cambio y recepción de los juguetes y de inmediato dio declaraciones directas a los padres y afectados, pidiendo disculpas e indicando que el problema surge por un control de calidad, no de la empresa ensambladora en China.

El Caso Mattel, tomó tal estado público a nivel mundial que fueron el presidente y vicepresidente quienes hablaron públicamente. "Pedimos disculpas a todas aquellas personas que se vean afectadas con este Retiro de Productos, especialmente a aquellas personas que adquirieron estos productos" ha dicho Bob Eckert, CEO de Mattel Inc. "Nos damos cuenta que los padres nos han confiado lo más preciado para ellos- sus hijos. Es por eso que reconocemos que esa confianza ha sido ganada. Nuestro objetivo es corregir este problema, mejorando nuestro sistema y manteniendo la confianza de las familias que nos han permitido ser parte de sus vidas, actuando con responsabilidad y rapidez para manejar lo que les preocupa".

En el análisis de las incógnitas conocidas se aprecia que esta es una crisis tradicional de un defecto en la fabricación o diseño del producto, el cual tiene un gran impacto de crisis y un alto porcentaje de probabilidad de producirse, es por esto que en el análisis del C.I.V. tendría un nivel muy alto cercano al 9, con porcentaje alto de ocurrencia en el orden del 80%.

Así en el estudio de esta incógnita conocida estaremos en la zona Roja de peligro con un grado de gravedad, que indicaría una crisis eminente y de un alto riesgo, sumado a un alto porcentaje de ocurrencia que de producirse afectaría y modificaría la capacidad de reacción de la Multinacional y de su imagen.

En este caso la industria no se percato de la calidad de mano de obra, ni de la calidad de los productos utilizados en China para su productos en los proceso de producción, afectando los juguetes en la fabricación masiva, Mattel no realizo auditoria a los procesos productivos, ni a la calidad de mano de obras, ni a los productos utilizados en la elaboración de sus juguetes, a sabiendas que el consumidor final de estos serian niños un público muy delicado a la hora de enfrentar esta crisis.

Mattel asumió su responsabilidad al indicar su culpabilidad de no mantener un buen control de calidad en sus productos y de realizar auditorías a los procesos productivos.

Gracias a la creación de un comité de crisis, el nombramiento de vocero, la creación de canales de información mediante números 800 y centros de cambio, la aplicación de un recall o retiro inmediato de estos juguetes del mercado y la comunicación oportuna de informar el problema que presentaban estos productos y el daño que podía causar a los niños, fue que Mattel salió bien parada de esta crisis, con un alto costo el que tuvo que pagar en publicidad, comunicados y en el retiro de los productos del mercado (Recall).

FIRESTON & FORD

La crisis estalló cuando las camionetas Explorer 4x4 de Ford tuvieron accidentes en autopistas (en Estados Unidos, Venezuela y Europa) que provocaron la muerte de 148 personas. Ford puso la culpa en los neumáticos Firestone, esta se defendió acusando al diseño de la carrocería que provocó el recalentamiento de los neumáticos. Ford era el principal cliente de Firestone.

Bridgestone & Firestone Inc. llamó a revisión más de catorce millones de llantas fabricadas en las plantas norteamericanas. Los investigadores federales relacionaron más de 170 muertos y 500 heridos con la falla en las llantas de éste fabricante norteamericano. La Explorer montaba estas llantas como equipo en serie.

La llamada a revisión ocurrió después de que una investigación mostró que había un problema en la banda de rodamiento. Este problema ocasionó volcaduras y Ford terminó como el acusado en algunas de las demandas contra Firestone

Las dimensiones del caso Ford-Firestone en Venezuela son mayores, proporcionalmente, a las que alcanza en Estados Unidos. El número de muertes en el país vinculadas a los volcamientos de las camionetas Ford Explorer (debidos, a su vez, al estallido de los cauchos Firestone modelo Wilderness AT 255-70 R 16), asciende, según las denuncias, a 46 fallecimientos en Estados Unidos se contabilizan 88 decesos.

A la par, el programa de recambio de cauchos Firestone que inició Ford Motor de Venezuela (62 por ciento de 142 mil 700) fue previo a las acciones en América del Norte (de paso, allá Ford no impulsó el recambio, sino la propia Bridgestone Firestone). El hervidero del caso en Venezuela motivó al Senado de Estados Unidos a investigar los accidentes. También a que el presidente Bill Clinton protestara porque la compañía no informó en EEUU sobre el retiro de productos en el mercado exterior. En EEUU el recambio se inició, dos meses y medio más tarde que en Venezuela. Involucra 6,5 millones de cauchos, de los que fueron reemplazados un millón en tres semanas.

La mano dura la perciben Firestone y Ford en Venezuela: están en la mira del Poder Moral (Fiscalía General y Defensoría del Pueblo), la Asamblea Nacional, el Tribunal Supremo de Justicia y dos asociaciones civiles que iniciaron denuncias en Caracas y Estados Unidos. Una es la asociación de víctimas de accidentes en Explorer, que introdujo demandas civiles y penales.

Cuando en Venezuela se introdujo la denuncia contra Ford y Firestone ante la Fiscalía General, las acciones de Ford bajaron 7 por ciento en Wall Street. La caída acumulaba 17 por ciento desde que se anunció el recambio en EEUU. Y las acciones de Bridgestone Corporation, dueño de Bridgestone Firestone, bajaron 6,7 por ciento en Tokio a raíz del caso.

Las denuncias en Venezuela ante la Fiscalía contra Ford y Firestone incluyen responsabilidad compartida, y conspiración al ocultar al gobierno un problema del cual estas organizaciones tenían conocimiento. La acusación incluye cargos penales por homicidio involuntario, derivado de las "fallas de diseño y estructura" tanto en la Explorer como en los Firestone.

En el caso de Ford, la campaña (realizada por su agencia JWT) se enmarca en el trabajo mundial de imagen. La primera fase se cumplió globalmente y consistió en un esfuerzo por distanciar la imagen de Ford de la de Firestone: "Este es un problema de cauchos, no de vehículos".

La segunda fase de la campaña mundial apuntó a etiquetar a Ford como empresa que reacciona rápidamente para resolver problemas y proteger al usuario. Pero "ni Ford ni Firestone han actuado con diligencia en este asunto, aun a costa de la vida". En el caso de Bridgestone Firestone, un informe elaborado por David Bradley, consultor de JP Morgan, señala que "la reacción pública sugiere que la imagen de Bridgestone puede sufrir no sólo pérdidas en el corto plazo en su volumen de ventas, sino daños duraderos en la imagen de su marca".

Mundialmente, Bridgestone Firestone supe 40 por ciento de los cauchos que compra la automotriz Ford. No obstante, esta ensambladora rompió en Estados Unidos su contrato de exclusividad con Firestone, y la Explorer 2002 contará con dos proveedores de neumáticos: además de Firestone, Michelin.

El fabricante japonés de neumáticos obtuvo durante el pasado año un beneficio neto de (165,95 millones de euros), lo que supone una caída del 80% respecto a 1999.

Firestone se enfrenta, por su parte, a una pérdida de imagen que ha quedado reflejada en la última decisión de Moody's. Y es que esta firma ha rebajado su calificación de la deuda a largo plazo de la japonesa Bridgestone, y a corto plazo de su filial norteamericana Firestone, adquirida en 1988. Moody's ha señalado que la recuperación de la confianza de los

consumidores en estas empresas «será lenta», y sus responsables ya han hecho cuentas. Los beneficios caerán este año un 25,6% respecto a sus previsiones.

El desenlace final de todo este caso termino en el siguiente resumen, Firestone terminó por anunciar el retiro de más de seis millones de llantas, la lentitud de su respuesta, su falta de preparación ante la crítica de los medios y la poca preocupación que mostró por los consumidores provocaron una situación catastrófica para la empresa. En cambio, Ford salió mejor librada ante los ojos de la ciudadanía, pues respondió de inmediato a los consumidores mediante una campaña publicitaria que llegó a todos los rincones, puso a sus ejecutivos a disposición de la prensa e instaló una línea telefónica directa para atender a las preocupaciones de sus clientes.

En el análisis de las incógnitas conocidas se aprecia que esta tiene un gran impacto de crisis y un alto porcentaje de probabilidad de producirse, es por esto que en el análisis del C.I.V. y todas las preguntas tendría un nivel muy alto cercano al 9, con porcentaje alto de ocurrencia en el orden del 90%.

Así en el estudio de esta incógnita conocida estaremos en la zona Roja de peligro con un grado de gravedad, que indicaría una crisis eminente y de un alto riesgo, sumado a un alto porcentaje de ocurrencia que de producirse

afectaría y modificaría la capacidad de reacción de la empresa y de su imagen.

En el análisis de las incógnitas conocidas, es primordial saber las características técnicas y las pruebas realizadas a productos instalados en los vehículos que no son fabricados por Ford, esto conlleva a indicar que esta es una incógnita conocida con un alto porcentaje de ocurrencia.

En este caso la empresa no realizó pruebas a los neumáticos utilizados, pero lo peor es que hubo accidentes con personas heridas y muertas en un alto porcentaje.

Por tal motivo Firestone aunque realizó un retiro de los neumáticos y una gran campaña de publicidad a nivel mundial, indicando su grado de responsabilidad presentó lentitud en la respuesta a los clientes, una falta de preparación ante la crisis y poca preocupación por los consumidores, lo que conllevó a la baja reputación y la caída en las ventas.

Por su parte Ford, respondió de inmediato a los conductores, creó una gran campaña publicitaria indicando su responsabilidad en el caso, nombro voceros oficiales a los medios, abrió call center de atención al público, instaló centros de cambio de los neumáticos.

Gracias a la creación de un comité de crisis, el nombramiento de vocero, la creación de canales de información mediante números 800, el recall o retiro inmediato de los neumáticos y la comunicación oportuna de informar el problema que presentaban, fue que Ford salió bien parada de esta crisis, por su puesto un alto costo el que tuvo que pagar en publicidad, comunicados y en el retiro de los productos del mercado, diferente a Bridgeston el cual quedo marcado como una empresa de neumáticos irresponsable

ARTHUR ANDERSEN & ENRON

Arthur Edward Andersen nació en 1881 en una familia de inmigrantes noruegos asentada en un pequeño pueblo granjero de Chicago. Desde la infancia, fue educado en la disciplina, la honestidad y la cultura del trabajo. En 1908, Andersen consiguió empleo en la oficina de Chicago de la firma británica de contabilidad PriceWaterhouseCoopers. A los 23 años, tuvo el honor de convertirse en el Contador Público más joven del estado de Illinois. Poco después de su graduación, fundó " Arthur Andersen & Company " para ofrecer servicios contables y de auditoría. Sin embargo, la historia no tendría final feliz. A fines del 2001, un caso de fraude, donde aparecían involucrados altos ejecutivos de Arthur Andersen, acabó por desintegrar a la compañía. Irónicamente, la crisis se desencadenó en una de las empresas que Arthur había ayudado a sobrevivir allá por la década del '30: la energética Enron.

ENRON Corporation, en cuestión de quince años, pasó de ser una pequeña empresa de gas en Texas, a ser el sétimo grupo empresarial de mayor valor en Estados Unidos, según la Revista Fortune 2001.

Entender cómo una empresa de esta magnitud llegó a desarrollar un emporio tan grande, es una tarea difícil, pero más difícil aún es comprender cómo fue posible ocultar deudas por sumas mayores a los seiscientos millones de dólares.

Los resultados de la violación de la confianza, pilar que sostiene el sistema financiero moderno, son evidentes y nefastos: cientos de miles de trabajadores desempleados y defraudados, sin posibilidad de recuperar sus fondos de previsión social, miles de inversionistas, que confiaron en los estados financieros auditados por la firma de Arthur Andersen, vieron esfumarse sus ahorros al pasar sus acciones de un precio récord de US\$84.85 a escasos cinco centavos a inicios de 2002.

El tamaño de sus operaciones financieras convirtió de hecho a ENRON en una de las compañías de energía más grandes del mundo, con ventas de 100 billones de dólares, entrando en competencia con nombres tales como Shell y Exxon.

ENRON era la mayor compañía energética del mundo. Sus acciones se cotizaban, a 85 dólares. Todo era falso: la compañía estaba en realidad al borde de la ruina, y logró ocultarlo manipulando la información facilitada a sus auditores de Arthur Andersen, con la posible complicidad de éstos.

La firma auditora admitió que había destruido numerosos documentos de ENRON, lo que la Comisión del Mercado de Valores de Nueva York calificó de 'gravísimo'.

Los acontecimientos que ocurrieron por esa época atraen especialmente la atención de las autoridades judiciales y de la opinión pública. Los 21.000 empleados y 4.500 jubilados de la empresa, cuyos ahorros estaban depositados en acciones de ENRON, asistieron impotentes al desplome de la cotización (una acción vale ahora unos pocos centavos), sin poder vender porque la legislación sobre fondos de pensiones se lo impedía.

No tardó en saberse que los principales ejecutivos de ENRON sí habían liquidado sus inversiones en la empresa, justo antes de que reventara la crisis, y se habían embolsado en total más de mil millones de dólares.

Análisis del Caso.

En oportunidad de presentar los resultados de Enron, apareció un misterioso y enorme “agujero negro” que hizo tambalear sus acciones. La

Comisión de Valores lanzó entonces una investigación dentro de la firma y de sus resultados.

De forma aún preliminar, y según los propios comunicados de ENRON, el “agujero negro” contable es producto de la mala aplicación de las técnicas contables, pues se excluyeron de los balances consolidados de la empresa a tres sociedades que debieron estar incluidas, en las cuales se reflejan enormes pasivos que afectan la cuentas globales de ENRON, evidenciando la verdadera y crítica situación de la empresa. (González, Martín Conejo & Mauricio Díaz. 2004).

La gravosa amenaza de mil millonarias responsabilidades financieras - creada por el procesamiento por obstrucción a la justicia al destruir toneladas de documentos de Enron cuando, según el Departamento de Justicia, la auditora ya sabía que podían ser necesarios para la investigación sobre el fiasco de la compañía tejana, fue el problema para el que no encontraron solución quienes negociaban la compraventa de Andersen: Deloitte & Touche, KPMG y Ernst & Young, números dos, tres y cuatro, respectivamente, en el ránking de las Cinco Grandes que encabeza PricewaterhouseCoopers.

La de Chicago es la única de las Cinco Grandes que no tiene nombre compuesto, como fruto de su convicción de que nadie podía estar a la altura

de su imagen de marca y, por ello, nadie podía unir su nombre al de Andersen.

La famosa auditora se basaba en la ética, la transparencia y la credibilidad. Esos eran los pilares de su identidad corporativa. En el caso de Andersen no fue una sola crisis, fue una cadena de situaciones especiales, comenzando por los juicios entre Arthur Andersen y Andersen Consulting y terminando por los distintos escándalos contables. ¿Qué perdió la empresa en este camino? Su principal activo en un sector donde es imprescindible: **La Credibilidad.**

Este ejemplo también nos sirve para explicar hasta dónde puede llegar una crisis. Esta puede no pararse en la empresa que lo sufre y puede extenderse a un sector empresarial completo. Cuando una empresa líder sucumbe a este caos puede llegar a ponerse en duda a todo el sector aunque la competencia no haya estado relacionada directamente.

Aunque este es un caso extremo, es un ejemplo claro que puede hacer entender fácilmente qué es y que implica una situación de crisis.

En el análisis de las incógnitas conocidas se aprecia que esta tiene un gran impacto de crisis y un alto porcentaje de probabilidad de producirse, es por esto que en el análisis del C.I.V. tendría un nivel muy alto cercano al 9,

con porcentaje alto de ocurrencia en el orden del 60%, esto motivado a que no existían casos históricamente para comparar.

Así en el estudio de esta incógnita conocida estaremos en la zona Roja de peligro con un grado de gravedad, que indicaría una crisis eminente y de un alto riesgo, sumado a un alto porcentaje de ocurrencia que de producirse afectaría y modificaría la capacidad de reacción de la empresa y de su imagen.

En este caso la empresa no tomo en cuenta los datos de los balances auditados de Eron y más bien los oculto, maquillándolos y presentándolos en estados financieros ficticios, por tal motivo las dos empresas se derrumbaron y como es sabido actualmente no existen.

Enron ocultaba la verdad de sus estados financieros y de su posible quiebra, manipulando estos mediante la complicidad de Arthur Andersen, a sabiendas que la comisión de valores aplicaría una intervención por la mala práctica de las técnicas contables en sus estados financieros, es por esto que esta incógnita se presenta como conocida con un alto porcentaje de ocurrencia.

Este caso nos indica que una incógnita conocida por muy bajo porcentaje de ocurrencia que tenga, es determinante su estudio y evaluación para

elaborar un plan de crisis, en este caso lo que se reflejo fue el mal manejo de la crisis, sumado a la falta de lealtad y Credibilidad.

AGUA PERRIER

La confianza que se le tenía a Perrier, sinónimo de agua mineral gasificada de alta calidad, era enorme. Tanta, que los químicos del Departamento de Protección Ambiental de Mecklenburg County, en el estado norteamericano de Carolina del Norte, la usaban por su pureza para los experimentos. Pero en enero de 1990 un biólogo descubrió que algo medía mal en su espectrómetro y arruinaba sus muestras. Tanta era la fe que le tenía al agua francesa que creía que el problema era del aparato.

Pero después de dos días de pruebas llegó a una conclusión fatal para Perrier: el agua tenía rastros de benceno, una sustancia altamente carcinógena. El análisis fue confirmado por las autoridades federales norteamericanas. Contenía entre tres y cuatro veces la cantidad máxima de benceno admitida en EE.UU., aunque igualmente no significaba un riesgo grave o inmediato para la salud.

La primera reacción de Perrier fue de manual: ordenó un recall total de inmediato de 160 millones de botellas en todo el mundo a un costo de 200 millones de dólares.

Sin embargo, se violaron varias reglas de crisis management de entrada: el representante para América del norte afirmó alegremente y sin tener más información que el problema se limitaba sólo a EE.UU.

En Francia, la casa matriz, Source Perrier, cometía errores más graves: Dos días después del inicio de la crisis, un vocero dijo que el origen del benceno era un detergente limpiador utilizado en la planta embotelladora y que el tema estaba resuelto. Esa afirmación mentirosa le costaría carísimo a Perrier. En ese momento ni siquiera sabía por qué aparecía tanto benceno. La causa fue descubierta tres días después: los empleados habían olvidado cambiar un filtro de carbón activado que filtraba impurezas del gas natural de la fuente.

Cinco días después, el CEO de Perrier, Gustave Leven, anunció el recall total de Perrier. Cuando los periodistas preguntaron por qué, apeló al slogan publicitario que estaba usando Perrier en ese momento: "¡Perrier está loca!", en lugar de dar la información y argumentó descaradamente ante los periodistas: "Toda esta repercusión de prensa nos ayuda a fortalecer la marca". Como al pasar, uno de los ejecutivos de Perrier dijo torpemente que la famosa agua "naturalmente tiene varios gases, incluido el benceno, que deben ser depurados".

A partir de ahí los medios comenzaron a preguntarse si no sería ése el origen del benceno. Cabe destacar que Perrier, como todas las aguas minerales naturales, construyen su imagen a partir de la pureza natural.

Si existiera el "consumidor perfecto", que no lee diarios, no escucha radio ni mira TV, el recall hubiese sido suficiente. Pero como Perrier mintió, la repercusión mediática fue terrible, y los consumidores se informan.

Sin embargo no todo en Perrier se manejó tan mal. Empresa extremadamente descentralizada, cometió serios errores en Francia y Estados Unidos. Sin embargo la CEO de su operación en Gran Bretaña decidió aplicar el manual de crisis. Wenche Marshall Foster, jefa de Perrier Reino Unido, aprendió -como en junio el jefe de la Coca-Cola- del caso Tylenol. Ya tenía armado desde antes un comité de crisis de cuatro cabezas: la acompañaban la jefa de la consultora de PR Infoplan, el director de marketing de Perrier y el presidente de su agencia de publicidad, Leo Burnett UK. En el caso de crisis solo ellos cuatro serían voceros autorizados. Ellos se distribuyeron los distintos públicos para dar un mensaje uniforme: empleados, clientes, consumidores, accionistas, funcionarios, proveedores y los medios de comunicación.

No dieron conferencias de prensa, sino que organizaron entrevistas uno a uno para confesar que no tenían información de cuál era el origen del

benceno. Los periodistas lo tomaron bien. Paralelamente pautaron avisos en los medios anunciando que el benceno en el agua Perrier no afectaba la salud. En ningún otro mercado pautaron avisos para hacer esta aclaración clave a los asustados consumidores.

Otra de las lecciones de Perrier es que una firma que pasa una crisis de semejante envergadura es durante un buen tiempo vulnerable a remezones. Eso le sucedió a Perrier Gran Bretaña, que fue criticada duramente por grupos ecologistas por cómo desecharía ecológicamente 40 millones de botellas. Las críticas no pararon hasta que la empresa asegurara el reciclado del vidrio y el metal de las tapitas.

Otro de los remezones fue que la FDA, el poderoso organismo de control de drogas y alimentos de EE.UU., sentenció que era falsa la afirmación de la etiqueta de que Perrier era "naturalmente gasificada", ya que el gas natural se ganaba en un proceso separado, para luego agregársele al agua.

También recibieron críticas los avisos de la costosa campaña de relanzamiento, que se burlaban del tema del benceno: pequeñas crisis que se hubiesen podido amortiguar de haber reaccionado Perrier correctamente desde el primer momento. Otro de los "costos" de la crisis es que el CEO y fundador, Gustave Leven, perdió el puesto. Pero el daño más grave fue la pérdida de market share durante más de un mes de ausencia de Perrier en el

mercado. Los consumidores comenzaron a descubrir otras marcas, como la italiana San Pellegrino. Años después fue víctima de un takeover por parte del gigante suizo Nestlé.

Entre las lecciones que aprendió Perrier, además de no mentir y comunicar rápidamente, está la del deber de informar en tiempo y forma a otros públicos involucrados, como empleados y proveedores, que se enteraban por los diarios.

En el análisis de las incógnitas conocidas se aprecia que esta tiene un gran impacto de crisis y un altísimo porcentaje de probabilidad de producirse, es por esto que en el análisis del C.I.V. tendría un nivel muy alto cercano al 10, con porcentaje alto de ocurrencia en el orden del 90%, esto motivado a que la principal fuente y materia prima de este negocio es el agua de manantial y en cualquier momento puede ser contaminada.

Así en el estudio de esta incógnita conocida estaremos en la zona Roja de peligro con un alto grado de gravedad, que indicaría una crisis eminente y de un alto riesgo, sumado a un alto porcentaje de ocurrencia que de producirse afectaría y modificaría la capacidad de reacción de la empresa y de su imagen.

En este caso la empresa rompió la regla número uno del manual de crisis mintió, quebrantando la confianza del consumidor, dio explicaciones escuetas y sin sentido técnico, aunque realizó el retiro del producto y creó un comité de crisis, nombrando voceros lo cual no fue suficiente para salir de la crisis, no realizó comunicados a los medios. Motivado a todo lo anterior es por la cual fue perdida las ventas, fue sustituidas por sus consumidores y absorbida por Nestle, perdiendo todo el prestigio que tenía como el agua más pura.

EMPRESA AUTOMOVILÍSTICA (DAIMLER BENZ)

Esta crisis fue la que padeció la compañía Daimler Benz en su nuevo modelo Mercedes Clase A (Mercedes Baby), cuando una prestigiosa revista automovilística decidió, hacer pasar al vehículo, por la prueba del alce, en 1997.

El Mercedes falló en la prueba del alce, la cual se denomina con este nombre en Suecia, porque equivale la maniobra que se tendría que realizar para esquivar sin frenar a uno de estos animales si apareciera de repente en la vía.

Daimler Benz admitió que el vehículo puede llegar a volcar en la prueba y trató de solucionar el problema con modificaciones limitadas, incluidos

nuevos neumáticos, que implicaron costes suplementarios de 50 millones de marcos, la empresa tubo daños de imagen, y los gastos se elevaron a 100 millones de marcos.

La producción se vio afectada, ya que era de 300 vehículos diarios, bajando después de la crisis a 200 diarios.

Además de todo lo anterior los propietarios de un vehículo Mercedes clase A recibieron otro modelo, mientras sus vehículos eran reforzados en centros especializados.

La compañía dejó de distribuir el vehículo más pequeño y más moderno de su producción durante doce semanas para instalarle un nuevo chasis y hacerle otras modificaciones, que completaban las que ya se habían tenido que hacer anteriormente.

Daimler Benz hasta el momento del incidente había vendido un total de 2.600 unidades Clase A y recibido 3.000 anulaciones de pedidos desde que se hiciera pública los problemas de estabilidad del vehículo.

Después de los cambios en el diseño del vehículo, fue necesario que el corredor de autos profesional Rauno Aaltonen, hiciera 38 veces la prueba del alce con el vehículo ya modificado, frente a los medios.

A partir de estos cambios y con las respectivas pruebas Daimle Benz inicio una masiva campaña publicitaria para salvar su imagen, esta campaña comprendió un enorme aviso, que fue publicado en 180 periódicos, y una ofensiva personalizada por correspondencia con 400.000 cartas y 150.000 videos de coches realizando la prueba.

Esta crisis evidenciada por la prueba del alce, afecto la falta de estabilidad en otros vehículos de otras marcas con fama de seguridad que existen en el mercado como el Golf de la Volkswagen, el modelo Astra de la Opel y los vehículos fabricados por la Citroen.

Esto indica que cualquier crisis en un sector determinado puede ser suficiente para producir una reacción en cadena ante un riesgo sufrido por un competidor del mismo sector.

Las probabilidades de que se produzca un suceso de estas características puede aumentar por el simple hecho de producirse una crisis impensable por las empresas, y esto nos indica que la prevención y el estudio del valor de impacto de crisis (C.I.V) puede ser más importante que la mera posibilidad de que dicha crisis se produzca.

¿Qué incógnita conocida o crisis potencial podría sufrir una empresa fabricante de automóviles de alta clase y prestigio conocidos mundialmente, en su nuevo y más moderno vehículo vendido en el mercado?

Se podrían indicar algunas crisis lógicas como: fallo en el motor, piezas que no funcionan, mala calidad en algunas piezas o mal acabado, mala presentación para un vehículo de su categoría, todas estas formarían parte de un análisis previsible.

Para un riesgo de tipo más general en automóviles nuevos de alta calidad se podría predecir una posible crisis de seguridad, que sería una incógnita conocida cercana al análisis.

La crisis potencial que se podría estudiar, es que el nuevo automóvil de una importante marca, introducido en el mercado no fuera seguro por falta de estabilidad. Una crisis como esta supondría una crisis en el prestigio de la marca.

A partir de esta incógnita conocida se analizó el C.I.V, respondiendo las cinco preguntas y obtenido el valor de impacto de crisis en esta empresa, para determinar la perspectiva de sufrir una crisis de estas características.

Según el análisis de valor del impacto de crisis para la incógnita conocida de una posible falla en el sistema de seguridad y volcamiento del vehículo de lujo se puede apreciar que el análisis se encontró un CIV de 8, con una probabilidad de ocurrencia de un 40%, estableciéndose en una zona de barómetro de crisis de color ámbar en la cual se puede predecir que esta incógnita conocida tiene un alto efecto sobre la compañía pero una baja probabilidad de ocurrencia, por tal motivo sería preocupación para la empresa por afectar la imagen y el desarrollo de esta y tendría que enfocarse en corregir dicha incógnita conocida y evitar que se presente.

Este análisis conduce a recomendar a la empresa que preste mucha atención a las comprobaciones y pruebas de seguridad que deben pasar los vehículos, puesto que de no ser así podrían sufrir una crisis sin precedentes.

Con este análisis de crisis potenciales podríamos obtener la conclusión de que la crisis puede igualmente producirse, pero si ajustamos estas normas de seguridad y las pruebas respectivas, se harían públicas los resultados a través de los medios de comunicación, para difícilmente sufrir un percance de estas dimensiones ya que la imagen no podría pasar por una crisis de estas magnitudes y poner en peligro la vida de nuestros clientes.

LA MULTINACIONAL SHELL

Greenpeace, la ONG medioambientalista más conocida a nivel mundial por sus acciones vanguardistas, fue la organización que alertó al público el peligro inminente que se corría ante la intención de la multinacional petrolera anglo-holandesa Shell de hundir una plataforma marina de extracción de crudo en el Mar del Norte.

Esta plataforma había terminado su periodo de vida y debía ser desmantelada, esta actividad se debe realizar en el propio mar, hundiendo el resto desechable de la plataforma, este método reduce costos al no tener que trasladarla a tierra firme.

Shell nunca imaginó que una operación normal, podría ocasionarle la crisis más importante en su historia y lo que le precedía como una situación normal en las empresas petroleras se convirtió en el mayor desafío de la opinión pública ante una acción de estas dimensiones.

Greenpeace emitió un informe, en donde denunciaba a la multinacional Shell por el hecho de intentar hundir los restos de la plataforma petrolera Brent Spar en el Mar del Norte, dicho informe se explica que una plataforma de estas características podría liberar al mar: plomo, arsénico, mercurio,

sedimentos tóxicos, laminas radioactivas y también Glyoxal un veneno para la fauna marina.

En gran Bretaña tres años antes, salió a la luz pública un informe, elaborado por un equipo de científicos del ministerio de Pesca, en el cual se alertaba de los peligros de contaminación toxica y de la amenaza para la fauna marina. Esto no alerto a Shell de una incógnita conocida con un alto valor de Impacto de Crisis y un elevado índice de probabilidades de producirse, todo lo contrario, la empresa persistió en hundir la plataforma por la reducción de costos que esto implica.

Las acciones tomadas por Greenpeace y la alta conciencia ecológica que existe en los países del norte de Europa, provocaron que las ventas de Shell bajaran en picada en Alemania, al aplicarse un boicot, el gobierno Alemán recomendó no comprar gasolina en los más de 1.700 puestos de Shell en Alemania.

Con todas estas medidas Shell no tuvo más remedio que lanzar el comunicado más esperado por los ecologistas, pedía al gobierno Británico autorización para desembarcar en tierra la plataforma Brent Spar.

La filial petrolera Alemana entono una “mea culpa” por el problema de la plataforma del Brent Spar y aseguro haber aprendido la lección de su derrota ante la opinión pública internacional.

Bajo el titulo “Nos Transformaremos”, Shell inserto un anuncio de una página entera en varios periódicos Alemanes, en el cual el presidente de la compañía en un tono humilde, hacia un análisis de lo sucedido y prometía una actitud más sensible en el futuro.

En este caso se aprecia como una multinacional del petróleo tuvo que ceder ante un hecho tan usual como el hundimiento de las plataformas petroleras en el mundo. El grupo Shell pretendía tener un bajo costo en las operaciones de desmantelar la plataforma, esto encendió los ánimos de sus clientes y de la opinión pública internacional, no solo desmantelo la plataforma en tierra, con sus costos adicionales, sino que la operación le provoco perdidas irre recuperables, inversiones en publicidad y la negativa perdida en imagen que tanto tiempo tardo en reconquistar.

Establecer acciones preventivas de posibles accidentes que puedan surgir en la multinacionales del petróleo, resulta obvio y sencillo, estas empresas en su actividades normales son de un peligro elevado, ya que el transporte de crudo realizado a través de buque y oleoductos, ha producido varios accidentes en el mar a nivel mundial.

En el análisis de las incógnitas conocidas se aprecia que esta tiene un gran impacto de crisis y un elevado porcentaje de probabilidad de producirse, aun cuando la empresa ya tenía un estudio previo de los daños que provocaría el hundimiento de la plataforma, es por esto que en el análisis del C.I.V. y tendría un nivel muy alto cercano al 10, con alto porcentaje de ocurrencia en el orden del 90%.

Así en el estudio de esta incógnita conocida estaremos en la zona Roja de alto peligro con un alto grado de gravedad, que indicaría una crisis eminente y de un alto riesgo, sumado a un alto porcentaje de ocurrencia que de producirse afectaría y modificaría la capacidad de reacción de la Multinacional y de su imagen.

Shell no realizó estudios previos de crisis en este caso, a sabiendas que tenía un estudio del impacto en el medio ambiente, del hundimiento de la plataforma, no tomó en cuenta la importancia de Greenpeace y su influencia en Europa motivado al alto compromiso ecológico que esta tiene. Desestimo la importancia de esta ONG y su impacto motivado a que esta plataforma era la más grande en el mar del Norte, sumado a los bajos costos que produce desmantelar la plataforma en tierra firme, este punto molesto a los consumidores y que Shell no tomaba en cuenta el medio ambiente. Debido a esto Shell perdió la batalla de desmantelar la plataforma en el mar y tuvo que

ceder a tierra firme, pedir disculpas, perder imagen y un alto costo en publicidad

CASO	RAMA	PAIS	FECHA	CAUSA	METODOLOGIA	OBSERVACIONES	CONCLUSION
COCA-COLA	ALIMENTOS BEBIDAS	BELGICA Y FRANCIA	1996	INTOXICACION POR INGER COCA-COLA PPRODUCTO DEL MAL CONTROL EN EL GAS CARBONICO Y LA SPALETAS DE EMBALAJE.	NO HUBO COMUNICACIÓN A TIEMPO NI ACLARATORIA DE LA SITUACION	NO SE APLICO NINGUN PLAN DE EMERGENCIA, NI COMUNICACIÓN. NO SE APLICO NINGUNA METODOLOGIA DE COMUNICACION CON LOS MEDIOS. LA COMUNICACIÓN NO FUE CLARA NI RAPIDA. NO SE NOMBRÓ UN VOCERO OFICIAL. NO SE PREPARO NINGUN MATERIAL DE COMUNICACIÓN	FRACASO
TYLENOL (Johnson & Johnson)	FARMACEUTICA	USA	1982	7 MUERTE POR CONSUMO DEL PRODUCTO. LOS FRACOS FUERON CONTAMINADOS POR UN PSICOPATA CON CIANURO.	IDENTIFICARON Y VALORARON LOS PROBLEMAS POTENCIALES. IDENTIFICARON LOS RIEGOS. SE PREPARARON PARA LA CRISIS.	SE CREO UN COMITÉ DE CRISIS Y SE NOMBRÓ UN VOCERO OFICIAL. SE RETIRO DEL MERCADO 31 MILONES DE FRASCOS DE TYLENOL. SE TRASMITIO LA INFORMACION DE MANERA OPORTUNA Y RAPIDA. MOSTRO UN ALTO GRADO SOCIAL. SE CREO UN RECIPIENTE CON TRIPLE SELLO INVIOLEABLE. LA CRISI GENERO VENTAJAS Y BENEFICIOS.	EXITO
MATELL	ARTICULOS PARA NIÑOS	USA	2006	JUGUETES DEFECTUOSOS Y CON PINTURA TOXICA.	IDENTIFICARON Y VALORARON LOS PROBLEMAS POTENCIALES. IDENTIFICARON LOS RIEGOS. SE PREPARARON PARA LA CRISIS.	SE CREO UN COMITÉ Y VOCERO OFICIAL. SE RETIRARON DEL MERCADO 2 MILLONES DE JUEGETES. SE DETERMINO LA GRAVEDAD DEL IMPACO DE LA CRISIS. POR TAL MOTIVO SE REALIZO UNA CAMPAÑA MASIVA DE COMUNICACIÓN. MATTEL SABIA QUE DECIR Y QUE HACER. ASUMIO LA RESPONSABILIDAD DEL CASO. SE ABRIÓ UN CALL CENTER Y OFICINAS DE CAMBIO PARA LOS JUGETES. LOS VOCEROS OFICIALES FUERON EL PRESIDENTE Y EL VICEPRESIDENTE.	EXITO
FIRESTON	CAUCHOS	USA	2004	MUERTE DE 148 PERSONAS EN USA Y VENEZUELA, AL CONDUCCIR LA CAMIONETA EXPLORER 4X4 FORD Y ESTALLAR LAS LLANTAS FIRESTON.	FIRESTONE TERMINÓ POR ANUNCIAR EL RETIRO DE MÁS DE SEIS MILLONES DE LLANTAS, LA LENTITUD DE SU RESPUESTA, SU FALTA DE PREPARACIÓN ANTE LA CRÍTICA DE LOS MEDIOS Y LA POCA PREOCUPACIÓN QUE MOSTRÓ POR LOS CONSUMIDORES PROVOCARON UNA SITUACIÓN CATASTRÓFICA PARA LA EMPRESA.	NO SE CREO UN COMITÉ NI VOCERO OFICIAL. A PESAR DE QUE SE RETIRARON DEL MERCADO Y SE CAMBIARON LOS CAUCHOS CON DEFECTOS, LA FALTA DE PREPARACIÓN EN LA CRISIS Y EL MAL MANEJO DE LA MISMA AFECTO LA IMAGEN DE LA EMPRESA	FRACASO
FORD	AUTOMOVILES	USA	2004	MUERTE DE 148 PERSONAS EN USA Y VENEZUELA, AL CONDUCCIR LA CAMIONETA EXPLORER 4X4 FORD Y ESTALLAR LAS LLANTAS FIRESTON.	FORD REALIZO UNA GRAN CAMPAÑA DE IMAGEN, REACCIONANDO RAPIDAMENTE Y PROTEGIO AL USUARIO. FORD SALIÓ MEJOR LIBRADA ANTE LOS OJOS DE LA CIUDADANÍA, PUES RESPONDIÓ DE INMEDIATO A LOS CONSUMIDORES MEDIANTE UNA CAMPAÑA PUBLICITARIA QUE LLEGÓ A TODOS LOS RINCONES, PUSO A SUS EJECUTIVOS A DISPOSICIÓN DE LA PRENSA E INSTALÓ UNA LÍNEA TELEFÓNICA DIRECTA PARA ATENDER A LAS PREOCUPACIONES DE SUS CLIENTES.	SE CREO UN COMITÉ Y VOCERO OFICIAL. REACCIONO RAPIDAMENTE AL PUBLICO. PUSO UN CALL CENTER PARA EL CAMBIO DE LAS LLANTAS. POR TAL MOTIVO QUEDO MEJOR PARADA QUE FIRESTON.	EXITO
ARTHUR ANDERSEN & ENRON	SERVICIOS DE CONSULTORIA Y ENERGIA	USA	2002	MILES DE TRABAJADORES E INVERSIONISTAS EN BANCA ROTA QUE CONFIRARON EN LOS ESTADOS FINANCIEROS MAQUILLADOS Y AUDITADOS POR ARTHUR ANDERSEN.	ENRO OCULTO PERDIDAS MILLONARIAS QUE AFECTABAN SUS ESTADOS FINANCIEROS Y ARTHUR ANDERSEN MAQUILLO LOS ESTADO FINANCIEROS Y DESTRUYO DOCUMENTO QUE DEMOSTRABAN EL FIASCO.	LA FAMOSA AUDITORA SE BASABA EN LA ÉTICA, LA TRANSPARENCIA Y LA CREDIBILIDAD LA CUAL QUEBRANTO AL OCULTAR LA REALIDAD DE LOS ESTADOS FINANCIEROS. EL PILAR FUNDAMENTAL DE UNA EMPRESA AUDITORA ES LA LEALTAD Y LA CREDEBILIDAD. ESTO PERMITIO QUE ARTHUR ANDERS Y ENRO DESAPARECERIAN DE LAS FIANZAS MUNDIALES.	FRACASO
AGUA PERRIER	BEBIDAS	USA	1990	RASTROS DE BENCENO EN EL AGUA, AL NO REMPLAZAR UN FILTRO	EL BENCENO FUE CONFIRMADO POR AUTORIDADES DE USA. SE APLICÓ UN RECALL DE INMEDIATO, CON ALTO COSTO. DECLARACIONES FALSAS Y POBRES A LA PRENSA. SE CREO COMITÉ DE CRISIS. SE NOMBRÓ UN VOCERO.	SE APLICÓ UN RECALL A TIEMPO. SE DIO POCA INFORMACION. NO SE DIO A TIEMPO. SE CREO UN COMITÉ DE CRISIS. SE NOMBRÓ VOCERO. SE PERDIOPARTE DEL MERCADO. SE SUSTITUYO LA MARCA. EL ERROR PRINCIPAL FUE MENTIR Y NO INFORMAR A TIEMPO.	FRACASO
DAIMIER BENZ	AUTOMOVILES	ALEMANIA	1997	INSEGURO POR FALTA DE ESTABILIDAD	APLICACIÓN DE LA PRUEBA DEL ALCE. FALTA DE PRUEBAS TECNICAS	SE MEJORO EL DISEÑO, SE REALIZARON LAS PRUEBAS CON GRAN PUBLICIDAD, EN LOS MEDIOS.	EXITO
SHELL	PETROLEO	INGLATERRA	2002	OBTENER BAJOS COSTOS EN EL DESMANTELAMIENTO DE UNA PLATAFORMA SIN TOMAR EN CUENTA EL MEDIO AMBIENTE	UNA INCOGNITA CONOCIDA SE TRANFORMO EN UNA CRISIS GENERAL. ESTUDIOS PREVIOS DE CONTAMINACION. BOICOT CONTRA LAS ESTACIONES DE SERVICIO.	FRACASO EN EL PLAN DE LA MULTINACIONAL. GASTO ENORME EN PUBLICIDA. ARREPENTIMIENTO Y CAMBIOS EN SU POLITICAS DE DESMANTELAMIENTO D EPLATAFORMAS TOMANDO EN CUENTA EL MEDIO AMBIENTE	FRACASO

Tabla N 6. Resumen comparativa de los casos estudiados.(Fuente: Elaboración Propia)

ANALISIS DE LOS CASOS

En la tabla siguiente se muestra en resumen las características principales de los casos explicados anteriormente y el enfoque de las incógnitas conocidas ubicadas en diagrama de crisis para cada uno. Presenta el análisis de los diferentes casos en los cuales se aprecian las metodologías, políticas y acciones tomadas en cada uno y como estas conllevaron al fracaso o al éxito en el manejo de la crisis.

En la tabla de los casos de crisis, se resumen las acciones más importantes tomadas por cada empresa y que resultaron decisivas, estas se tabularon y se realizó un análisis comparativo con las acciones siguientes:

- Tenía la empresa un plan de crisis
- Realizo comunicados al surgir la crisis.
- Creó un Comité de crisis, con los empleados indicados.
- Nombro un vocero oficial, para dar la cara ante los medios de comunicación.

- Aplico un Recall, al retirar los productos defectuosos.
- Publico comunicados de prensa.
- Dio declaraciones concretas, precisas y claras de las causas de la crisis.
- Aplico controles de calidad y auditorias en los procesos productivos, o en las piezas fabricadas por otro.
- Analizo la crisis, desde el punto de vista de riesgo y posibilidades de éxito o fracaso.
- Creo canales de comunicación como números 800, call centers, centros de información, centros de cambio.
- En sus declaraciones mintió sobre el origen de la crisis y la manera de corregirla.
- Fue culpable o víctima del origen de la crisis, debido a factores externos de la compañía.

- Fue la crisis producto de una incógnita conocida y realizo el análisis de la incógnita conocida en el diagrama de crisis, determinando el grado de impacto de la crisis y la probabilidad de ocurrencia.
- Cual fue el resultado después de aplicar algunas de estas acciones, el éxito o el fracaso producto de seguir los pasos anteriores.

CASO	AREA	CRISIS	PLAN DE CRISIS	COMUNICACIÓN INMEDIATA	COMITÉ DE CRISIS	VOCERO	RECALL	COMUNICADOS DE PRENSA	DECLARACIONES CONCRETAS	CONTROL DE CALIDAD	ANALISIS DE LA CRISIS	CANALES DE COMUNICACIÓN	MENTIO	CULPABLE O VICTIMA	INCOGNITA CONOCIDA	RESULTADOS
COCA-COLA	ALIMENTOS BEBIDAS	INTOXICACION POR INGER COCA-COLA PPRODUCTO DEL MAL CONTROL EN EL GAS CARBONICO Y LAS PALETAS DE EMBALAJE.	NO	NO	NO	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	CULPABLE	SI	FRACASO
TYLENOL (Johnson & Johnson)	FARMACEUTICA	7 MUERTE POR CONSUMO DEL PRODUCTO. LOS FRACOS FUERON CONTAMINADOS POR UN PSICOPATA CON CIANURO.	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	VICTIMA	NO	ÉXITO
MATELL	ARTICULOS PARA NIÑOS	JUGUETES DEFECTUOSOS Y CON PINTURA TOXICA.	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	SI	NO	VICTIMA	SI	ÉXITO
FIRESTON	CAUCHOS	MUERTE DE 148 PERSONAS EN USA Y VENEZUELA, AL CONDUCCIR LA CAMIONETA EXPLORER 4X4 FORD Y ESTALLAR LAS LLANTAS FIRESTON.	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	SI	NO	CULPABLE	SI	FRACASO
FORD	AUTOMOVILES	MUERTE DE 148 PERSONAS EN USA Y VENEZUELA, AL CONDUCCIR LA CAMIONETA EXPLORER 4X4 FORD Y ESTALLAR LAS LLANTAS FIRESTON.	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	SI	NO	VICTIMA	SI	ÉXITO
ARTHUR ANDERSEN & ENRON	SERVICIOS DE CONSULTORIA Y ENERGIA	MILES DE TRABAJADORES E INVERSIONISTAS EN BANCA ROTA QUE CONFIRARON EN LOS ESTADOS FINANCIEROS MAQUILLADOS Y AUDITADOS	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	CULPABLE	NO	FRACASO
AGUA PERRIER	BEBIDAS	RASTROS DE BENCENO EN EL AGUA, AL NO REMPLAZAR UN FILTRO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	SI	CULPABLE	SI	FRACASO
DAIMIER BENZ	AUTOMOVILES	INSEGURO POR FALTA DE ESTABILIDAD	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	NO	CULPABLE	SI	ÉXITO
SHELL	PETROLEO	OBTENER BAJOS COSTOS EN EL DESMANTELAMIENTO DE UNA PLATAFORMA SIN TOMAR EN CUENTA EL MEDIO AMBIENTE	NO	NO	NO	SI	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO	CULPABLE	SI	FRACASO

Tabla N 7. Análisis de los Casos.(Fuente: Elaboración Propia)

MODELO PROPUESTO DEL PLAN DE COMUNICACIÓN DE CRISIS.

El plan de crisis es una especie de Biblia de las compañías en la que se recogen las posibles situaciones en las que se pueda ver involucrada la empresa, así como un código de actuaciones que incluya que es lo que hay que transmitir, a quien y como.

El plan de crisis está para recordar los pasos que se deben tomar para salir de la crisis. Su principal objetivo es servir de guía de acción porque cuando la crisis estalla nadie dispondrá de suficiente tiempo para leer y aplicar todos los procedimientos, adema es imposible anticipar todos los sucesos posibles y las respuestas.

Todo plan de crisis debe incluir las actividades a seguir antes, durante y después de la crisis, existen 3 etapas básicas a seguir:

Identificar la crisis que han ocurrido o pueden ocurrir en el sector empresarial al que pertenece la organización.

Determinar cuáles de estas crisis podrían afectar a la empresa en el futuro.

Tomar acciones para evitar o disminuir los efectos de las crisis más probables o del conjunto de ellas.

Una vez conocida la crisis, la actuación de la compañía tiene que ser lo más rápida posible, facilitar toda la información que pueda tranquilizar a los consumidores y establecer comunicación fluida con los medios.

Son muchos los factores que hay que tener en cuenta para prevenir una situación de crisis, es importante conocer cuando y como se produce una crisis, el tipo de crisis, la formación del comité de crisis, la gestión de la comunicación de la crisis y la estructura del plan de crisis.

El plan diseñado para disminuir los efectos que produce la crisis en cualquier organización contempla una serie de medidas de sentido común. Todo plan de crisis debe contener las actividades principales a seguir antes, durante y después de finalizada la crisis. Este plan debe recoger cada una de las crisis a la que está expuesta la organización por su tipo de actividad y analizar los recursos humanos y económicos.

Según la Dra. María Luisa Sánchez Calero Profesora de Periodismo, Universidad Carlos III, Madrid (2004), establece que cualquier manual de crisis debe contener como mínimo:

- Metas a alcanzar mediante la ejecución del plan.

- Filosofía donde se recojan los objetivos y principios básicos de la organización.
- Justificación de las razones que hacen necesario la elaboración de este manual y de un comité.
- Estudio sobre los tipos de crisis potenciales a los que está expuesta la organización.
- Normas básicas generales de actuación que sean eficaz ante una crisis.
- Listado con datos, nombre y medios para hacer llegar la información a los medios de comunicación.
- Un centro de reunión del comité a lo largo de crisis.
- Guía de expertos, instituciones, que puedan servir de ayuda.
- Funcionamiento y puesta en marcha del plan de crisis mediante simulacros de crisis potenciales, para su mejoramiento.

Una vez estudiados los diferentes casos de crisis anteriores, se puede proceder a la elaboración de un Plan de Comunicación de Crisis, tomando

los elementos más importantes de cada uno de ellos y aplicándolos al caso en estudio.

Las empresas de servicio en consultoría basan su trabajo en la confianza, el conocimiento, el intelecto, la lealtad y el profesionalismo de sus empleados, esto es lo que estas empresas venden. Cualquier plan de Comunicación de Crisis que se diseñe debe tener presente y tomar en cuenta estas características.

De acuerdo al análisis que se realizó en los 10 casos de crisis anteriores, es que se propone un plan de crisis con las acciones que determinaron resultados positivos y con éxito en el manejo de la crisis, los cuales generaron oportunidades, enseñanza, conocimiento y aportaron experiencias positivas que de alguna manera repuntaron la organización creando más credibilidad, confianza y aumento en las ventas.

Es por esto que según los casos estudiados de crisis y tomando en cuenta las características positivas y negativas de estos y de acuerdo a la teoría investigada, se propone que el Plan de Comunicación de Crisis a realizar deberá estar orientado a contener las siguientes acciones, en el siguiente orden:

- Análisis de las Incógnitas Conocidas

- Histórico y Oportunidades de Crisis anteriores

- Comité de Crisis

- Vocero

- Análisis de la Crisis

- No Mentir

- Comunicados Inmediatos

- Declaraciones Concretas

- Canales de Comunicación

- Controles de Calidad

- Plan de Recall

En la sección siguientes se procederá a explicar cada una de estas acciones tomadas, que pueden considerarse como el resumen de las mejores prácticas implementadas en los casos estudiados, sumado a la

teoría consultada en el manejo de comunicación de crisis, y que debería aplicarse al plan de comunicación de crisis de este estudio.

Análisis de las Incógnitas Conocidas

Como primera acción a tomar en el plan de comunicación de crisis, se debe tomar en cuenta el análisis de las potenciales crisis a las que estaríamos propensos a sufrir producto de nuestra actividad productiva, esto es lo que se conoce como el análisis de las incógnitas conocidas.

En los casos estudiados del libro de Jaume Fita. Comunicación en Programas de Crisis, se determino la importancia relevante de incluir el estudio de las incógnitas conocidas, con su Valor de Impacto de Crisis y la probabilidad de ocurrencia de la crisis, en el Plan de comunicación de crisis como apoyo para estar preparado en el momento de ocurrencia. Cualquier empresa tiene crisis potenciales, en todas las organizaciones pueden diagnosticarse posibles problemas que pueden acontecer en cualquier momento.

Las incógnitas conocidas se refieren al concepto en el cual las crisis, pueden ser detectadas en las empresas a través del riesgo diario que acontece en el desarrollo de sus actividades.

No se podrá predecir cuándo exactamente se producirá la crisis y el hecho que la produce, pero es posible predecir el posible riesgo. Conociendo nuestros riesgos y analizando el grado de gravedad con el que nos puede afectar, estaremos preparados cuando suceda.

En nuestro análisis de los casos de crisis, se aprecia que solo dos empresas no presentaban incógnitas conocidas, el caso Tylenol y el caso Arthur Andersen, es muy difícil y poco probable que una persona contaminara los envases en los almacenes de venta. En el otro caso es muy difícil predecir que una auditora de renombre que se basaba en la ética y el profesionalismo pudiera caer en mentiras y alteraciones de estados financieros para beneficios de sus clientes. El resto de las compañías si se pudo haber realizado un análisis de crisis ya que fueron generadas por acciones y hechos producto de la misma actividad económica de la organización, sumado a que algunas tenían antecedentes que indicaban luces de posibles crisis.

Un procedimiento de prevención y de anticipación de riesgos en tiempos de tranquilidad facilita enormemente el que se produzca un daño menor, este permitirá atenuar los efectos negativos de la crisis y evaluar los posibles riesgos.

Con este análisis de las incógnitas conocidas y realizando el estudio del C.I.V y determinando la probabilidad de ocurrencia de esta crisis, se estimara el grado de impacto que nos puede causar en los diferentes niveles de la organización, este análisis nos permitirá crear prevención y reacción ante esta incógnita conocida, pero es importante también estimar la probabilidad de que ocurra.

Al estimar estos dos valores el CIV y la probabilidad de ocurrencia de esta incógnita conocida, los reflejamos en el diagrama de crisis y podremos determinar la zona de impacto en el barómetro de crisis, este estudio se debe aplicar a cada una de las incógnitas conocidas que ubicamos en nuestra organización, realizando un estudio de cada una y almacenando la información para su futura consulta, en ficha clasificadas de acuerdo a la gravedad de la crisis y la probabilidad de ocurrencia.

Al tener conocimiento de las posibles crisis y de sus causas, se prevé el impacto de esta en la organización y de las probabilidades de ocurrencia, esto nos da idea para generar planes de contingencia y manejo de estas futuras crisis para poder solventarlas con el menor daño posible a la imagen de la compañía.

Este análisis es de suma importancia crearlo y aplicarlo en un plan de crisis, motivado a que nos puede dar idea de los recursos necesarios antes de que suceda una potencial crisis.

Histórico y Oportunidades de Crisis anteriores

Es de suma importancia mantener un archivo con fichas históricas de crisis ocurridas anteriormente, clasificadas por empresa, tipo de crisis y de estos casos tomar lo positivo y evitar caer en las acciones que conllevaron al fracaso en los casos negativos. Este archivo debe estar a cargo del comité de crisis, generando búsqueda de información y creando archivos de clasificación de tipos de crisis.

Este punto es a manera informativa para tener en cuenta un histórico de las crisis pasadas y ver qué ventajas, desventajas, oportunidades y fracasos tuvieron las crisis anteriores, esto se puede plasmar en archivos de fácil acceso y búsqueda en momentos de crisis, como manera de guía e información.

Este punto se agrega al plan de crisis como guía y conocimiento de otras crisis y de cómo lo desarrollaron las empresas, produciendo éxito o fracaso, de estos archivos se podrá consultar e identificar los puntos comunes y las acciones a tomar tratando de adaptarlos al caso de la crisis que se genere.

En el análisis de los casos se aprecian varias acciones que se tomaron motivados al desenlace final de las crisis, entre estas se pueden describir:

Coca-Cola: Bajaron las Ventas, Perdió Mercado y Boicotearon el Producto.

Tylenol: Aumento de las Ventas y de la Credibilidad, Diseño de un nuevo envase, creación de un plan de crisis modelo.

Mattel: Genero un plan de control de calidad

Fireston: Genero metodología de auditoría en procesos productivos.

Ford: Genero un plan de control de calidad para piezas fabricados por terceros

Arthur Andersen: Creación de leyes administrativas y nueva metodología de consultoría, fiscalización de los estados financieros auditados por empresa consultoras, desaparición de ambas empresas.

Agua Perrier: Mejor control de calidad, fue comprada por Nestle

Damier Benz: Creación de procesos de control de calidad y auditoria de calidad, Elaboración de pruebas de campo a todos sus vehículos, publicidad de todas estas pruebas.

Shell: Creación de normativas para el medio ambiente, Bajaron las ventas, Boicot de sus productos, nueva normativa para el desmantelamiento de las plataformas petroleras.

Comité de Crisis

Se necesita de un grupo de personas que aporten diversidad de opiniones en varios puntos de vista, soluciones, así como experiencias técnicas y profesionales, por lo tanto, el comité debe ser interdisciplinario.

Este comité debe estar capacitado para tomar decisiones importantes que afecten el futuro de la organización, es recomendable que sean miembros de la alta dirección. También es recomendable contratar asesores y consultores especializados en el área de crisis, comunicación y publicidad, para que formen parte del comité de crisis.

La creación de un comité de crisis es primordial en el momento de una crisis, es la forma de repartir las tareas principales y de tener comunicado a todos los departamentos de la compañía, estos deben de tener un solo norte,

solventar la crisis con el menor daño posible a la organización y definir un solo mensaje al público.

En el caso del análisis de los casos se aprecia que las empresas con éxito en la crisis crearon un comité de crisis, conformado por personal de diferentes departamentos, un grupo multifuncional, también se incorporan asesores externos en el comité para crear mejor ambiente y asesorar en materia de comunicación y manejo de crisis.

Nombrara un Vocero

La elección del portavoz es una delicada tarea ya que el elegido será la imagen de la organización y deberá estar capacitado para responder a todo tipo de preguntas sobre la situación. La elección del vocero se basa en el tipo de crisis, expertos en el área, debe tener experiencia en el manejo del público y no solo focalizarse en los aspectos técnicos del suceso, sino también social.

El portavoz es sumamente importante ya que será la persona que representara a la organización, quien tenga en sus manos el control de la crisis y quien deba dar la cara a los medios y el público en general. Su preparación en comunicar la crisis y en el adecuado uso de las estrategias deberá guiar a la organización hacia un estado de post-crisis en el que las

secuelas no sean permanentes y los daños a la imagen sean mínimos o de ser posibles nulos.

El nombramiento de un vocero es primordial ante el público y los medios, la persona elegida tiene que ser la imagen de la compañía y el único en dar declaraciones a los medios, ya que de él depende la credibilidad de la empresa y como se ve ante el público. Por lo general es la persona con más conocimiento sobre el negocio pero con un alto grado social si existen victimas en la crisis.

En todos los casos estudiados se nombraron vocero que dieron la cara por la compañía, pero se pudo observar que no todas tuvieron éxito en el desenlace de la crisis, es por esto que el nombrar un vocero sin completar toda las fases o acciones del plan de comunicación es incompleto, sobre todo si el vocero no tiene todos los elementos necesarios para dar credibilidad ante los medios.

Analizar la Crisis

Al analizar la crisis desde el punto de vista técnico y de los posibles riesgos que se puede sufrir en su gestión, tenemos la oportunidad de atacarla de diferentes maneras con posibles soluciones y ventajas que podría servirnos para salir victorioso o tomando oportunidades.

El análisis de las crisis nos permite identificar las posibles soluciones y las consecuencias que podrían surgir de las diferentes acciones tomadas, medirlas y ver la magnitud de su daño.

El análisis de la crisis da una visión general de futuras consecuencias que puede provocar la crisis si no se toman ciertas acciones inmediatas, este análisis es de suma importancia ya que al realizarlo se podrá definir una manera de atacar la crisis tratando de dañar lo menos posible la imagen de la organización.

En el análisis comparativo de los casos solo dos empresas realizaron un análisis de la crisis antes de tomar acciones que conllevaron al éxito.

No Mentir

La regla de oro en la comunicación en crisis y a tomar en cuenta en cualquier manual de crisis es no mentir, ni especular en acontecimientos que no se tengan claros los hechos. Las mentiras y especulaciones conllevan a los medios a desenmascarar a las organizaciones provocando en ellas otra crisis producto de la mentira, es por esto que a pesar de que la verdad sea crucial en el futuro de la empresa, es recomendable dar opiniones, con la verdad.

Dentro del plan de crisis esta acción entra como una actividad a evaluar y planificar a la hora de un comunicado de prensa y no como un paso del plan ya que debe ser automático la presentación y exposición a los medios de la verdad del caso y origen de la crisis.

Una regla incluida en cualquier manual de crisis es no mentir, no solo en las crisis sino en cualquier etapa de la vida, esto de seguro que conlleva al fracaso de cualquier actividad laboral, la mentira de por si es sinónimo de irresponsabilidad y fracaso.

En el análisis de los casos de crisis solo dos empresas mintieron y automáticamente fracasaron en el manejo de la crisis.

Comunicaciones Inmediatas

La comunicación inmediata permite dar la cara en la primera fase de la crisis, es por esto que junto con la acción de nombrar un vocero es una de las etapas más importantes, ya que esta es el primer contacto con los medios y el público, de esta depende como nos vera este en los siguientes comunicados.

Este comunicado debe ser preciso, claro, técnico y convincente para poder dejar en el público una tranquilidad y un grado de convencimiento en la

solución de la crisis, si existen víctimas hay que tener un discurso social y de apoyo con estas.

Dentro de las comunicaciones inmediatas se pueden citar:

- Comunicado de Prensa:

Durante la crisis, un comunicado es una afirmación o postura relativamente breve que identifica como una organización responde a la crisis. Esta herramienta debe considerarse como un apoyo para ampliar información y no como un método único de comunicación, ya que a diferencia de la conferencia de prensa, el comunicado no permite el diálogo ni la aclaración de dudas.

- Paquetes de Prensa:

Consisten en paquetes para entregar a los medios, contiene información sobre la compañía, sus ejecutivos, objetivos organizacionales, etc. Es recomendable tenerlos preparados y almacenados, para que en casos de crisis estén listos y solo falten por incluir el comunicado de crisis. (Barton, 1992).

- Ruedas de Prensa:

El portavoz de la organización debe estar preparado para el momento que tenga que enfrentarse con los medios. A través de esta herramienta la organización tendrá la oportunidad de exponer su situación abiertamente y en busca de soluciones. Las ruedas de Prensa permiten el dialogo y la aclaración de dudas.

Se identifica que en casos de crisis una de las soluciones más efectivas es la comunicación inmediata y veraz, motivado a que el publico desea una explicación una vez se genere la crisis, en este punto los medio son los encargados de facilitar las gestiones de comunicación.

En el análisis de los casos de crisis se aprecia que todas las empresas con resultados exitosos realizaron declaraciones inmediatamente se genero la crisis.

Los comunicados de prensa son de suma importancia a la hora de expresar las causa de las crisis, pedir disculpas, aclarar dudas y expresar sentimientos con los afectados producto de la crisis, de esta manera la organización busca verse como responsable en la manera de aclarar dudas y rumores que pueden ser falsos, este costo en publicidad y comunicados de prensa puede transformarse en una inversión, si llega directo a los consumidores y produce el efecto para el que se publica, ver a la empresa como una organización responsable de sus hechos.

En el análisis de los casos estudiados se observa que las empresas con éxito elaboraron un comunicado de prensa oportuno y veraz, pero también se aprecia que coca-cola realizó un comunicado de prensa, sin embargo fracasó en la solución de la crisis, esto certifica que las acciones deben ser pasos de un plan de crisis y no individuales.

Declaraciones Concretas

Las declaraciones concretas van ligadas a la comunicación inmediata, la diferencia es que en las declaraciones concretas solo se explica técnicamente el origen de la crisis y las acciones tomadas para su corrección y culminación, por lo general el vocero en este caso es un gerente del área operativa o técnica, en la comunicación inmediata se hace todo un resumen de la compañía y sus acciones generales, el vocero por lo general es el presidente o gerente general de la compañía.

Las declaraciones de prensa emitidas por el vocero o por personal especializado y conocedor de la crisis, no solo deben ser convincentes, técnicas y creíbles, también deben tener un contenido social para con los afectados. Esto motivado a que las personas verán en el vocero el interior de la empresa y sus intenciones de querer solventar la crisis.

En nuestro análisis todas las empresas con éxito en la crisis generaron declaraciones claras, creíbles, convincentes, únicas y que no se contradecían, por el otro lado las empresas que fracasaron en la crisis no generaron declaraciones a tiempo o sus declaraciones fueron escuetas, poco técnicas e inclusive algunas mintieron.

Canales de Comunicación

Dentro de los canales de comunicación que debe tener una organización en momentos de crisis, se pueden presentar varias alternativas dependiendo del origen de la crisis.

Si la crisis se genero por productos defectuosos, la organización debe colocar avisos de prensa de manera informativa dando todos los detalles del producto defectuoso, incluyendo las direcciones de los centros de acopio y cambio de los productos, en este aviso se debe incluir un numero 800 con la finalidad de tener información del usuario y poder aclarar sus dudas, es recomendable también crear un call center para dar información al público en general.

Si por el contrario la crisis produjo lesionados o víctimas se debe crear un centro de atención especial a las víctimas y familiares de las personas

afectadas para poder dar ayuda tanto medica como psicológica, produciendo en ellos una tranquilidad y confianza.

En nuestros casos de análisis las empresas con éxito en la crisis crearon canales de comunicación para con el público, bien sea call center, números 800 o centros de cambio de productos defectuosos.

Control de Calidad

El control de calidad es un paso a nivel de producción importante ya que de él dependerá la calidad del producto o servicio que vende la organización, los controles de calidad y las auditorias de proceso deben de realizarse antes de la manufactura en las materia primas que se utilizan en la elaboración de los producto, en procesos intermedios de fabricación y el más importante al producto final, motivado que este es el que sale a la venta. En lo que respecta a las empresas de servicio las auditorias de procesos y controles de calidad son similares solo que son aplicadas a procesos y etapas de proyectos o servicios, en este caso se aplican metodologías para revisión de servicios y de informes que se entregan a los clientes como control de calidad del producto final que es un informe de auditoría, un avaluó, un reporte o estados financieros auditados.

En nuestro caso de análisis solo pocas empresas tenían control de calidad del producto final, sin embargo algunas tuvieron éxito en la solución de la crisis, esto indica que de haber tenido planes de control de calidad la crisis podría haber sido menos drástica y de menor magnitud.

Los controles de calidad en los productos finales es eficiente a la hora del despacho a la venta de este, pero como vimos en el caso Tylenol, ya en los estantes de los locales a la venta se violó el envase produciéndose una contaminación del producto y generando la crisis.

Esta acción también implica los controles de calidad a piezas fabricadas por otras empresas y que son instaladas en los productos.

Plan de Recall

El retiro de los productos defectuosos o con problemas de diseño debe ser de inmediato creando un plan de recall, que involucre a todos los departamentos, de manera de crear una logística eficaz, sumada a un costo bajo. El recall puede ser una inversión si se realiza con precisión y se tiene éxito en la solución de la crisis, los gastos se generan de retirar los productos, almacenarlos y destruirlos. En las empresas de consumo masivo, alimentos para niños y farmacéuticas el recall debe ser de inmediato y sin escatimar esfuerzo motivado a que está en juego la vida.

En el análisis se aprecia que todas las empresas aplicaron un recall de inmediato, pero no todas tuvieron éxito al final de la crisis, motivado a que el recall es un paso del plan y por lo tanto debe ser acompañado por una serie de actividades a cumplir.

La mayoría de las crisis en empresas de consumo masivo suelen solucionarse con un oportuno y efectivo recall. El recall se convirtió en la única forma de resolver graves crisis con productos de consumo. La comunicación será la clave de que la crisis no deje secuelas graves para la empresa.

El sector de alimentos, bebidas y el farmacéutico, son los más sensibles a este tipo crisis, que tienen un costo muy variable para la empresa y suponen un riesgo enorme en términos de imagen. Por eso, para manejarlas se suelen movilizar las áreas de distribución, logística y comunicación.

El retiro de los productos defectuosos del mercado es una logística que debe estar planificada y controlada por los distintos departamentos, ya que una empresa de consumo masivo debe tener un plan de recall con todos sus costos incluidos y todos los departamentos involucrados, este plan de contingencia de recall debe estar incluido en el Plan de Comunicación de Crisis en las empresas de productos de consumo masivo.

Comentarios:

De la tabla del análisis se puede concluir que ninguna de estas empresas analizadas tenía un plan de crisis, a pesar de que algunas presentaron éxito en el manejo de la crisis. Esto nos indica que tener un plan no conlleva al éxito seguro de solventar la crisis, solo ayuda a facilitar las acciones a tomar, el éxito va a depender de que las acciones del plan se tomen en el momento oportuno y en conjunto.

También se aprecia que en las empresas de consumo masivo y alimentos la responsabilidad con los usuarios y la salud son lo más importantes, en el caso de las empresas de servicio la lealtad y credibilidad.

Las reglas de la comunicación en crisis es no mentir, dar comunicados lo más pronto posible sobre la crisis, crear un comité de crisis, nombrar un vocero, ser claro y específico a la hora de explicar las causas de la crisis, tener conciencia y alto grado social, identificar las posibles crisis mediante el análisis de las incógnitas conocidas en el diagrama de crisis y poder obtener un plan de ataque en el momento de que ocurra.

Este análisis nos indica que las empresas que dieron un comunicado inmediato a la aparición de la crisis, crearon un comité de crisis, nombraron un vocero, aplicaron recall en el caso que ameritaba, realizaron un

comunicado de prensa, dieron declaraciones precisas, claras y técnicas sobre la crisis, algunas no aplicaron control de calidad, pocas analizaron la crisis y sus riesgos, se aprecia que todas crearon canales de comunicación con el público, líneas 800, call center y centros de cambio, algo que tiene en común y es uno de los puntos más importantes es que ninguna mintió al momento de dar declaraciones sobre la crisis, la mayoría fue víctima, producto de que la crisis se generó por elementos externos a la compañía, en la mayoría de los casos las causas de las crisis eran incógnitas conocidas en actividades propias del negocio los cuales pudieron ser estudiadas previamente a la crisis.

Culpable o Víctima:

Esta etapa del análisis no entra en el plan de crisis pero hay que tomarla en cuenta ya que puede servir para tomarla como ventaja en el manejo de la crisis, ya que si la crisis es producto de terceros y no fue generada por las acciones propias de la organización como en el caso de Tylenol, Ford y Mattel, podría servir de ayuda para solventar la crisis, pero hay que tener en cuenta que en estos casos, debió realizarse pruebas de control de calidad a las piezas y material utilizados.

Analizadas todas las acciones propuestas para ser parte del plan de comunicación de crisis, las mismas se pueden resumir en un plan de acción para llevarlas a cabo (ver Tabla N°2).

Accion		Caracteristicas
Análisis de las Incógnitas Conocidas		Establecer las Incógnitas Conocidas
		Obtener el C.I.V de cada Incógnita
		Obtener la posibilidad de ocurrencia de cada Incógnita
		Realizar el Diagrama de Crisis de cada Incógnita conocida
		Elaboracion del fichero y de la base dedatos
Histórico de Crisis anteriores		Cracion de archivos de crisis
		Bases de datos de manera informativa de facil acceso y consulta
Comité de Crisis		Grupo de personas que aporten diversidad de opiniones, soluciones, así como experiencias técnicas y profesionales, el comité debe ser interdisciplinario.
Nombrara un Vocero		El Portavoz será la imagen de la organización y deberá estar capacitado para responder a todo tipo de preguntas sobre la situación
		La elección del portavoz se basa en el tipo de crisis, expertos en el área
		Debe tener experiencia en el manejo del público.
Analizar la Crisis		Analisis Tecnicos
		Posibles soluciones y consecuencias
		Posibles Riegos
No Mentir		No mentir
		No especular
Comunicaciones Inmediatas		Es dar la cara al publico
		Debe ser preciso, claro, tecnico y convincente
Declaraciones Concretas		Esplicaciones tecnicas de la crisis
		Origen de la Crisis
		Acciones tomadas
Tener Canales de Comunicación		Numeros 800
		Call Center
		Centros de atencion al cliente
		Centros de Cambio
Aplicar Controles de Calidad		Controles de calidad en cada una de las etapas del proceso productivo
		Controles de calidad a piezas fabricadas por otros
		Auditorias de procesos
Plan de Recall		Tener trazas de busqueda de los productos
		Identificar el tipo de producto y la urgencia
		Cordinar varios departamantes en e recall

Tabla Nº 8. Modelo del Plan de Comunicación de Crisis. Fuente: Elaboración Propia

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Una crisis es una situación seria, imprevista y que esta fuera de control, hoy en día todas las crisis trascienden los límites de las organizaciones, adquiriendo carácter público.

No todas las crisis tienen origen similar y, por lo tanto, las maneras de abordarlas también difieren una de otra.

Las recientes crisis empresariales han demostrado una vez más que la imagen corporativa es uno de los activos más importantes en el valor de las compañías. Las crisis bien gestionadas pueden ser oportunidades para reposicionar una marca y fortalecerla.

El valor de las grandes empresas radica cada vez menos en sus bienes físicos, mientras que sus activos intangibles cobran cada vez mayor importancia en su cotización en los mercados bursátiles del mundo.

La globalización de las economías, mercados y la competencia en general, obligan en el caso de las empresas a estar más pendientes de lo que sucede y de lo que hacen sus clientes y competidores. Una empresa ya no se diferencia por los productos o por los servicios que presta, sino por su

capital intangible, es decir, los valores que maneja, su responsabilidad con la sociedad y por su actuación en ella para con los clientes.

La gestión y comunicación de las crisis deben ser una cooperación interdisciplinaria en la que todos los elementos que intervengan posean un rol relevante.

La principal preocupación de las organizaciones apunta hacia la pérdida o daño de la imagen corporativa de la empresa; estas han reconocido que el daño financiero puede ser un mal menor comparado con los daños que puede causar una crisis a la imagen. La trayectoria de una organización puede verse perjudicada si no se toman las medidas preventivas o no se aplica el Plan de Comunicación adecuado.

Coherencia con el mensaje, se deberá mostrar preocupación por las personas afectadas, afirmar en forma inequívoca, que se está haciendo todo lo posible para solucionar el problema y algo sencillo subrayar los puntos fuertes o aspectos positivos y evitar los débiles o negativos.

Una vez que la comunicación interna ha quedado establecida y se han creado sólidas bases para la empresa, la comunicación externa se encargará de difundir su ideología a los públicos y grupos de interés con los que ha de relacionarse. Su éxito, estará en gran parte condicionado por la concordancia

entre ambas comunicaciones, pues los mensajes no pueden ser contradictorios, de ser así, se corre el riesgo de crear malos entendidos y por supuesto generar más crisis.

Si se gestiona bien una crisis, a través de la aplicación de un Plan de Comunicación Efectivo se tiene la oportunidad de lanzar mensajes positivos sobre la empresa, sus productos y servicios. La civilización China, compone la palabra crisis con dos símbolos que representan el peligro (Wei) y la oportunidad (Ji), el peligro está en reaccionar mal ante la crisis: huir de la realidad o inútilmente luchar contra ella. La oportunidad consiste en aprender de ella y en comenzar una nueva etapa.

En las crisis no solo se ven problemas, también puede ser una fuente de oportunidad, que surge en esos momentos difíciles.

El recall es la acción tomada en casos de accidentes o mal diseño con los productos de consumo. Consiste en retirar del mercado todo producto que ponga en riesgo la reputación de la empresa o poner en peligro la salud y la vida de las personas que lo consumen. Todos los casos de recall no llevan solo una operación logística compleja y costosa, sino que abarca toda una estrategia de comunicación.

En momentos de crisis no se debe utilizar mentiras o especulaciones, culpar a las víctimas, hacer caso de los rumores, querer afrontar la crisis en solitario o tener varios voceros.

A través del análisis y estudio de los casos de crisis, se analiza que los planes de comunicación aplicados en cada situación difieren uno del otro. Sin embargo se puede decir que la comunicación inmediata con el público y los medios una vez que surge la crisis, un mensaje único y claro será motivo por el cual son importantes las estrategias de comunicación que deben poseer las organizaciones para enfrentar las crisis.

Al momento de la crisis hay que aplicar prevención, transparencia y control, siempre con el objetivo de que el negocio siga adelante.

Las incógnitas conocidas se refieren al concepto en el cual las crisis, pueden ser detectadas en las empresas a través del riesgo diario que acontecen en el desarrollo de su actividad.

Se deben hacer análisis a las llamadas incógnitas conocidas, que son condiciones o crisis con altas posibilidades de ocurrir motivado a nuestra actividad propia de la empresa, pero carecemos del conocimiento de cuando puede suceder.

Un procedimiento de anticipación permitirá atenuar los efectos negativos de la crisis y evaluar los posibles riesgos a los que nos podemos ver sometidos.

La importancia de un plan de comunicación global en las organizaciones, no es sinónimo de inmunidad total frente a las agresiones que puedan sufrir las empresas, pero sí es un valor añadido a la gestión que debemos emprender para solucionar las agresiones a las que nos podemos ver sometidos.

El valor numérico al peso o al impacto de esa incógnita conocida, se denomina Valor del Impacto de la Crisis (C.I.V). Este nos dirá lo dañina que una crisis puede llegar a ser si no hay una intervención rápida.

El plan de comunicación de crisis propuesto debe presentar las siguientes acciones:

- Análisis de las Incógnitas Conocidas
- Histórico y Oportunidades de Crisis anteriores
- Comité de Crisis
- Vocero
- Análisis de la Crisis
- No Mentir

- Comunicados Inmediatos
- Declaraciones Concretas
- Canales de Comunicación
- Controles de Calidad
- Plan de Recall

RECOMENDACIONES

Anticiparse a la crisis, a través de reuniones de comunicación proactivas y fluidas con diferentes gremios.

Lo ideal es la conformación de un comité de crisis para evaluar la situación, sus posibles consecuencias y las acciones a seguir. En el ámbito comunicacional, resulta necesario brindar información de primera mano constantemente y proyectar una imagen activa y dinámica frente a la opinión pública. El silencio provoca una imagen negativa y deja el terreno libre para las especulaciones.

Contratar asesores en el área de manejo de crisis y comunicación para que formen parte del comité de crisis.

Una persona debe transformarse en el vocero. Es el interlocutor válido frente a los medios y a través de él se difunde el discurso. Es mejor una persona idónea frente a los medios debidamente informada a que varios se crucen y se puedan presentar contradicciones.

Una página web oficial es un canal de comunicación importante. Es un recurso para calmar las ansias de la Prensa y el público.

Crear un informe de prensa, en el cual se presente un desarrollo extenso que contiene los antecedentes de la situación, el estado actual y otras informaciones adicionales relevantes de la crisis.

Al iniciar una entrevista no se debe por ningún motivo, mentir, no empezar si no se tiene un objetivo claro de comunicación y no empezar si los mensajes que se van a comunicar no son concretos y claros.

BIBLIOGRAFIA

LIBROS

1. *Don Hellriegel, Jonh W. Slocum, Jr (2004). Comportamiento Organizacional. Decima Edición. THOMSON.*
2. *Jaume Fita. (1999). Comunicación en Programas de Crisis. Primera Edición. Gestión 2000.*

ARTÍCULOS

1. Areneo Paula. (2001). Como encarar el retiro de productos. Todo sobre el recall. Revista Imagen. N53.
2. Benjamin Tripier (2004). Comunicación de Crisis. Consultores Gerenciales Nueva Tecnología de Negocios.
3. Calero Sánchez María Luisa, Dra. Profesora de Periodismo, Universidad Carlos III, Madrid. (2004) Plan de Crisis.
4. Calero Sánchez María Luisa, Dra. Profesora de Periodismo, Universidad Carlos III, Madrid. (2002) Importancia de la Gestión de la Comunicación en Periodos de Crisis Empresariales.

5. Carrascosa, J Luis. (1992). Comunicación: Una Comunicación eficaz para el éxito de los negocios. Ciencias de la Dirección, Madrid.
6. Cirigliano Carla. (2002). Estrategias Frente a Situaciones de Crisis. Esp. En Comunicación de las Organizaciones.
7. Cortes María Escat. (2002). Comunicación en Momentos de Crisis.
8. Fedullo Torres María Eugenia. (2005). Comunicación para una Crisis.
9. Fink, S. (1986). Crisis Management: Planning for the inevitable. Amanco (American Management Association). Nueva York.
10. Hearle, DG: (1993) Planning for Crisis. Crisis response. Inside storie on managing image under siege. Detroit, Michigan.
11. Larrea Juan José. Entre la espada y la comunicación: Las instituciones en momentos de crisis. (2003). Profesionales para un futuro globalizado. Facultad de Comunicación de la Universidad de Navarra.
12. Lino Luis. (2003). Administración de Crisis. Universidad Católica del Norte.
13. Medina, Robert. Comunicación Organizacional durante una Crisis.

14. Navarro Eduardo (2004) Crisis de Imagen. Improven Consultores.
15. Marin Lucas. (1997). La Comunicación en la empresa y en las organizaciones. Barcelona.
16. Quesada López. (2003). Estamos en Crisis. Lecciones practicas sobre la gestión de situaciones de crisis en las organizaciones. Madrid.
17. Ritter Miguel. (196) Malas Noticias: La empresa en tiempos de crisis, fascículo interno de Siemens.
18. Rojas Orduña Octavio Isaac. (2003). La Comunicación en Momentos de Crisis. RRPPnet. Weber Shandwick Ibérica.
19. Sánchez Calero María Luisa. (2002) Plan de Crisis. Universidad Carlos III. Madrid.
20. Sheldene K. Simola. (2005). Organizacional Crisis Management. Consulting Psychology Journal: practice and Research. 180-192
21. Vallejo Carmen. (2001). Gestión de la Comunicación de Crisis. Conferencia Organizada por la Asociación Paraguaya de Comunicadores Organizacionales (APCO).

22. Zurutuza Cristina. (2003) La Comunicación Institucional en Momentos de Crisis. Universidad de Navarra.

CONSULTAS A INTERNET

1. EBSCO (2007-2008). Consultado periódicamente entre marzo y agosto 2008 en la World Wide Web <http://www.ebscohost.com>
2. Improven Consultores. Consulta periódica. Abril 2008. www.improven-consultores.com