

## **Introducción**

El presente proyecto de graduación, Gestión de crisis en Pymes. Una inversión en la imagen corporativa, se encuadra dentro de la categoría denominada ensayo, ya que se centra en la reflexión del autor frente a la temática seleccionada. A su vez, forma parte de la línea temática denominada historia y tendencias, pues permite unificar los conceptos teóricos a fin de aplicarlos en la práctica profesional.

En este trabajo, se lleva a cabo un análisis sobre la práctica de *crisis management*, por haberse detectado que es un área de intervención de las Relaciones Públicas que no se utiliza de forma habitual en las empresas.

El tema del proyecto de graduación surge luego de haber realizado una exhaustiva investigación sobre la gestión de crisis en organizaciones como Neoris y *Business Professional Group*. En este sentido, se identificó que dichas organizaciones no mantienen una actitud proactiva frente a las crisis, sino que se limitan a actuar de forma reactiva ante el estallido de una crisis, es decir, que no toman medidas preventivas para intentar minimizar el impacto de una crisis.

El objetivo del proyecto, nace como producto de la investigación del contexto actual en el que se encuentra la gestión de crisis. Al avanzar con la investigación, se pone en evidencia que las empresas más grandes, con cierta trayectoria en el mercado, cuentan con algún esbozo de plan de comunicación de crisis, algunos con más desarrollo que otros, pero en definitiva toman alguna medida preventiva o reactiva frente a las crisis. En cambio, las Pymes, son totalmente inexperimentadas en esta área, y en caso de

enfrentar una crisis, van trabajando día a día intentando resolver la situación de la forma en que sea posible, sin ningún tipo de planificación ni objetivo planteado.

Al indagar sobre las razones por las que las Pymes no gestionan las crisis de forma planificada y ordenada, las respuestas siempre son similares: la empresa no cuenta con el presupuesto como para realizar un plan de comunicación exclusivo para las situaciones de crisis.

De esta forma, se plantea como objetivo principal del trabajo realizar un detalle de recomendaciones para que una Pyme, o incluso una gran empresa, puedan gestionar una crisis, sin la necesidad de contar con un gran presupuesto.

En este sentido, se hace especial énfasis en el monitoreo del entorno, a fin de minimizar las consecuencias, pero también contar con el tiempo suficiente para realizar una correcta planificación antes que la crisis irrumpa en la compañía.

Es importante destacar que la intención del presente trabajo, no es focalizar en la crisis como un mero problema institucional, sino también poder tomarla como una fuente de oportunidades y de cambios para una organización.

Como aporte fundamental a la disciplina de Relaciones Públicas, se plantea la posibilidad de trabajar sobre las Pymes y las comunicaciones de crisis de las mismas, facilitando la labor frente a este tipo de situaciones, teniendo en cuenta que las pequeñas empresas, por cuestiones de presupuesto, no dedican tiempo a las comunicaciones institucionales.

Las recomendaciones de comunicación de crisis para Pymes, tienen como intención desterrar la idea de que para realizar un plan de

comunicación se debe contar con un gran presupuesto, colaborando con las empresas para trabajar diversas estrategias de comunicación.

Conociendo cuál es la situación actual de las Pymes en Argentina, fueron surgiendo algunas preguntas, tales como: ¿cómo hace una pequeña empresa para atravesar los momentos críticos sin equipos especializados?, ¿puede una empresa que no cuenta con capital suficiente, estar preparada para enfrentar una crisis?, si no existe la figura del Dircom ¿quién se encarga de las comunicaciones en los momentos más críticos?.

Para responder estas preguntas, se ha entrevistado a Guillermo Palmitessa, Director de *Business Professional Group*, con el objetivo de comprender cómo una organización puede sobrevivir luego de atravesar una situación crítica.

En contraposición, también se ha entrevistado a Paula Amador, responsable de comunicación de la empresa Neoris, a fin de exponer el modo en que se gestionan las crisis en una compañía multinacional.

En una primera instancia, netamente teórica, se aborda el concepto crisis, para luego pasar al de *crisis management* y finalizar con la conceptualización y aplicación actual de *issues management*.

Si bien se abordan varias cuestiones como por ejemplo, imagen corporativa, *stakeholders*, y opinión pública entre otros, las mismas son tratadas con el fin de exponer la importancia de una correcta administración en momentos de crisis.

Esta primera etapa, tiene la intención de demostrar que lo más importante no es sólo determinar el alcance de una crisis, sino también conocer cuándo sucederá, cómo se va a desarrollar y

determinar el tipo de crisis. Si bien esto puede entenderse como un razonamiento poco optimista, la realidad es que estos conceptos a seguir, no son más que una medida preventiva.

Uno de los principales factores que influyen en la concreción y agravamiento de una crisis, es justamente, la incapacidad de prevención.

Cuando se piensa en una crisis institucional, comúnmente se cree que es imposible prevenirla; en ocasiones, este pensamiento puede ser certero, pero realizando un correcto monitoreo del mercado en el que se encuentra inmersa la organización, la misma puede anticiparse a dicha situación crítica.

No existe una fórmula predeterminada de cómo llevar a cabo un plan de crisis, ya que intervienen diversos factores, como por ejemplo, el momento en el que se sitúa la organización, la envergadura de la crisis, o el alcance de la misma, que hacen única a cada situación de este tipo. En cambio, sí pueden tenerse en cuenta algunos ítems para afrontar escenarios críticos.

En muchas ocasiones, se pierde la posibilidad de aprovechar la exposición pública en la que se ve inmersa una empresa cuando está transitando una situación de crisis.

En general, el público estará más pendiente de lo habitual sobre lo que suceda en la compañía mientras se desarrollen los sucesos desafortunados.

De esta forma, si se realiza una correcta administración de la crisis, existe la posibilidad de atenuar el impacto negativo de la misma, e incluso, es viable enviar mensajes positivos sobre la empresa, sus productos y servicios, en los medios que traten el inconveniente.

Muchas veces, esta oportunidad se trata en las últimas fases de la crisis; en esta instancia, la atención a los acontecimientos va decayendo y la información que se emite se percibe como una reacción tardía y sospechosa por parte de la empresa. Lo recomendado, sería buscarla desde los primeros momentos.

Una vez instalada la crisis, lo ideal es que la organización conforme un comité de crisis para analizar la situación, sus consecuencias y el correspondiente plan de acción a seguir. El mismo, estará conformado por la alta dirección y los responsables de cada área, ya sea legal, producción, finanzas, logística, recursos humanos y, por supuesto, comunicación, dependiendo del tipo de empresa del que se trate, y la naturaleza de aquello que provoca la crisis.

En estas instancias, es fundamental que se brinde información en primera persona, es decir, que sus propios protagonistas puedan contar los hechos para evitar la persecución de los medios masivos de comunicación. De esta forma se proyectará una imagen proactiva y dinámica frente a la opinión pública. El silencio trasmite una imagen negativa y da lugar a que lo no dicho por la empresa, lo digan quienes buscan una respuesta.

Las compañías se enfrentan a problemáticas exógenas y endógenas, algunas de las cuales pueden originar crisis internas muy graves, sin originar una gran exposición externa. Por el contrario, otras pueden alcanzar una incidencia importante en la opinión pública, aunque su repercusión en el negocio de la compañía no sea significativa.

Contar con un plan estratégico de comunicación que delimite el camino, objetivos y tiempos necesarios para superar adecuadamente

una crisis, es primordial para lograr mantener la calma y preparar a la organización a retomar su curso habitual.

Una vez definido el plan, es necesario contar con líderes en el interior de la organización que lleven a cabo y comuniquen la estrategia a seguir, formando equipos eficaces y eficientes.

La imagen corporativa, aquella percepción generada en los públicos de la organización, es una suma de acciones y un conjunto de detalles que es indispensable conocer para gestionar adecuadamente cualquier situación conflictiva. Tomar una medida equívoca o la existencia de un titular periodístico inexacto, puede terminar con una larga trayectoria y con la credibilidad de una empresa.

La imagen empresarial es uno de los bienes más importantes que una compañía puede poseer. Para que los efectos negativos de estos eventos puedan atenuarse, los consultores de comunicación deben hacer que los directivos de la empresa se enfoquen en emitir una correcta información y transmitirla de manera adecuada.

Las crisis bien gestionadas pueden ser oportunidades para reposicionar una marca y fortalecerla.

Puede resultar muy fácil seguir estas recomendaciones en momentos de calma, pero frente a una crisis, y en especial en sus primeras instancias, es muy difícil actuar fríamente y seguir paso a paso un manual de lineamientos, el cual se conoce normalmente como manual de crisis.

Dicho documento, debe elaborarse con una cobertura lo suficientemente amplia como para abarcar la mayor cantidad de variables de riesgo posibles.

Hasta aquí se describieron los pasos a seguir cuando una crisis ya está instalada en la empresa, pero: ¿qué se puede hacer antes? ¿es

posible realizar acciones para prevenir la crisis?. La respuesta a estas preguntas es *issues management*, un campo de intervención de las Relaciones Públicas poco utilizada en las empresas, pero muy útil para las mismas. Esto se debe a que, si bien *issues management* presenta antecedentes en las gestiones institucionales, es una técnica que aún se encuentra en estado primitivo.

La práctica de *issues management*, se encarga de realizar el monitoreo del contexto cultural, social, económico y político en el que se encuentra inmersa la organización. Es una técnica muy ventajosa ya que permite anticiparse a aquellos temas potencialmente conflictivos que puedan afectar a la organización. De este modo, las empresas podrán tomar las medidas necesarias ante una crisis, o bien sortearla airoosamente.

Cualquier organización que utilice la práctica de *issues management*, debe basarse en la agenda mediática actual. De este modo, se podrá realizar un monitoreo de aquellos temas que ya se encuentran instalados en los medios, así como también anticiparse a ellos.

En base a lo enunciado en la presente introducción, se desarrolla con mayor amplitud cada una de las etapas por las que transita una organización al enfrentar una situación de crisis.

El aporte fundamental del proyecto de graduación no radica únicamente en comprender cómo una empresa gestiona las crisis, sino poder demostrar la forma en que las grandes compañías lo hacen y lo han hecho durante las últimas décadas. Es por ello que se realiza una descripción de la situación tanto en el aspecto teórico, realizando un recorrido por diversos autores e ideologías, así como

también de la práctica actual a nivel global y en especial en Argentina, a fin de plasmar los procedimientos utilizados.

Luego de la investigación se propone una guía de recomendaciones que incluyen los puntos más importantes que debe tener en cuenta una Pyme al momento de comenzar a gestionar sus crisis.

De esta forma, se brinda la posibilidad a las pequeñas y medianas empresas de actuar de forma proactiva frente a una situación crítica.

Por otra parte, el proyecto de graduación, tiene la intención de dar lugar a los profesionales de Relaciones Públicas a abrir un nuevo camino frente a un nicho del mercado que en la actualidad no se ha explotado en su totalidad.



## **1. Capítulo 1: Crisis**

### **1.1 Conceptualización de crisis**

Las crisis son situaciones que se presentan en cualquier ámbito, desestabilizando el transcurrir normal de un proceso, una empresa, o cualquier otro ambiente.

Con respecto a las crisis organizacionales, es apropiado citar la definición enunciada por *The institute for crisis management* (IMC):

Una significativa ruptura o interrupción en el negocio que puede provocar cobertura en los medios de comunicación. La percepción pública resultante afectará las operaciones normales de la organización y además puede tener un impacto político, legal, financiero y gubernamental en los negocios de la compañía. (2011)

Es claro que una crisis se presenta como una situación caracterizada por el estupor, en la cual se cuenta con tiempo limitado para tomar una decisión. Dicho en otras palabras, una crisis es una ruptura en el equilibrio cotidiano de una organización.

Existen ciertas características de las crisis, como por ejemplo, la sorpresa. Si bien es posible anticiparse a una crisis y tomar las medidas necesarias para minimizar sus riesgos, no existe la posibilidad de prevenirla, una vez que la misma se avecina.

Cada crisis es única. Rara vez dos crisis comparten las mismas causas, y de ser así, el impacto de la misma es diferente ya sea por el contexto en que se encuentra la organización o por la relevancia que tomó la misma.

Otra de sus características destacables es la situación de urgencia que provoca. Las reacciones rápidas le brindan a las empresas la posibilidad de formular estrategias para afrontar esta situación.

Esta inmediatez también debe trasladarse a las declaraciones que dé la organización frente a los diversos públicos.

En su libro *The crisis counselor*, Jeffrey Caponigro, se refiere a las crisis como "cualquier evento o actividad con el potencial de afectar negativamente la reputación o credibilidad de un negocio" (1999).

Luego de analizar lo expresado por el autor, es primordial destacar la importancia de la reputación y la credibilidad en una organización.

Una empresa puede trabajar durante años para mantener su reputación, credibilidad y confianza, y aún más tiempo puede llevarle transmitir todos estos aspectos ante sus clientes, empleados, accionistas, los medios, etc. Todo este esfuerzo puede verse empañado por una crisis institucional, con lo cual es de vital importancia que los directivos sean conscientes que no basta con alcanzar estos atributos, sino también, lograr mantenerlos en el tiempo.

Entre las consecuencias que una crisis puede generar, se pueden mencionar la pérdida de lealtad por parte de sus empleados, la disminución de las ventas y la baja en los índices de productividad. Es por ello que la comunicación durante y luego de una crisis, es fundamental para lograr mantener el equilibrio dentro de la organización.

En el seno de la organización, suele suceder que los propios empleados sobredimensionen los efectos de la crisis. Cuando la misma ya está instalada, el personal entra en situación de pánico, generando rumores que tergiversan la información brindada por la empresa.

Sin importar que la crisis afecte de forma directa las operaciones de la organización, se deben tener en cuenta todas las consecuencias anteriormente mencionadas, en el momento en que la crisis irrumpe en la organización. De hecho, es común que una crisis comience paulatinamente como consecuencia de cierta negligencia, y escale a diferentes niveles hasta desatar un caos en la organización.

Ian Mitroff propone plantearse cuatro preguntas antes de analizar una crisis:

¿Qué es la crisis?. Nunca una crisis brinda toda la información necesaria para su resolución. Para encontrar la respuesta a ésta pregunta, es necesario que los directivos de la organización puedan analizar la crisis planteando dos perspectivas posibles, el peor y el mejor escenario. Esto es fundamental, ya que las crisis casi nunca se dan de forma aislada, es decir, que una misma crisis puede desencadenar una serie de consecuencias, las cuales se desprenden de la situación original.

¿Cuándo comenzó?, la respuesta a esta pregunta, dependerá de las causas que originaron la crisis, y si la misma fue producto de otra crisis que no se llegó a detectar.

¿Por qué ha ocurrido?. Se deben analizar las tecnologías utilizadas, los procedimientos y el personal, a fin de detectar la piedra angular de la crisis.

¿Quién resulta afectado?. También debe tenerse en cuenta quien haya posibilitado que la crisis se propague. Muchas veces, esto no depende de una sola persona, sino varias fallas que desencadenaron un error de mayor magnitud. (1997, p. 20-23)

Al analizar la propuesta del autor anteriormente mencionado, se puede decir que esta guía de preguntas facilita el comienzo de la gestión de crisis. De esta forma, se puede abordar la situación de forma ordenada y plantear las prioridades para su resolución.

El hecho de analizar y entender las causas, quiénes resultan afectados, y cuándo ha comenzado la crisis, posibilita a la empresa a organizarse de acuerdo a la magnitud de la crisis, tomando las medidas necesarias y asignado al equipo correspondiente para su resolución.

## **1.2 Clasificación de crisis**

Una crisis casi nunca ocurre de forma aislada, de hecho es característico que las mismas originen reacciones encadenadas.

De acuerdo a lo dicho, es de suma importancia que las organizaciones estén prevenidas frente a las posibles crisis que puedan ocurrir, independientemente de los factores que las ocasionen. Como consecuencia, se debería adoptar por lo menos una acción preventiva para cada tipo de crisis potencialmente posible.

Crandall McCartnet en su libro *Internal auditors and their perceptions of crises* (1999) propone que las crisis pueden agruparse de acuerdo a las causas que las originan, pudiendo ser causas internas, publicidad, fraude, catástrofes naturales y legales.

Tomando el concepto de McCartnet, se procederá a detallar y ejemplificar cada una de las causas.

### Causas internas

Las crisis de este tipo traen como consecuencia la interrupción del normal funcionamiento de una organización.

Entre las causas más comunes se pueden nombrar incendios en las instalaciones edilicias, fallas en los sistemas informáticos, pérdida de documentación institucional, accidentes industriales, funcionamiento deficiente de productos o servicios, muerte de directivos, etc.

A modo de ejemplo sobre las causas internas, se citará la crisis que atravesó la empresa Apple en el mes de agosto de 2011, luego de la renuncia del CEO Steve Jobs, quien comenzó con licencia médica desde el mes de enero, a causa de sus problemas de salud.

Si bien Jobs planteó continuar en la compañía como presidente del directorio, la noticia impactó sobre las acciones de la empresa, las cuales cayeron un 5% luego de la novedad (La Nación, 2011, 24 de agosto)

#### Publicidad

Por lo general, surgen como resultado de crisis operacionales y generan una percepción negativa en los públicos de la organización. Los casos más comunes de este tipo de crisis puede ser debido a que los consumidores intentan boicotear a la empresa, el sabotaje del producto, y la trasmisión de una imagen negativa por parte de los medios de comunicación, entre otros.

Para ejemplificar este concepto, se mencionará uno de los sucesos más recientes publicado en el blog personal de Enrique Dans, la crisis transitada en el mes de julio de 2011 por la empresa Airbnb, dedicada al alquiler de casas. (2011)

Airbnb anunció su reciente cotización en bolsa a partir de obtener el financiamiento de los inversores más importantes del mundo, por la suma de 112 millones de dólares.

A los pocos días, la imagen de la empresa se vió afectada, cuando uno de sus clientes publicó, en su blog personal, que había sido víctima de un robo y posterior destrozo de su hogar, tras alquilar una casa a través de la mencionada empresa.

El hecho, sin dudas, representó un quiebre negativo en la percepción de los públicos de la compañía.

La mencionada crisis cobró una mayor dimensión, dado que se dió a conocer a través de las redes sociales, comenzando por el blog TechCrunch y luego alcanzando toda la *blogsfera*.

Por el mismo medio, los directivos de la empresa dieron a entender que se trataba de un caso aislado, y que era la primera vez que sucedía algo similar. Pocos días después, otro cliente comunicó que también había sido víctima de la inseguridad.

En consecuencia, Brian Chesky, CEO de la empresa, no tuvo otra alternativa que brindar sus disculpas a través de la Web corporativa, anunciando la creación de una garantía en caso de destrucción de las viviendas alquiladas.

#### Fraudes

Los tipos más usuales de fraudes pueden ser hurto de documentación relevante, irregularidades por parte de los empleados, corrupción de los integrantes de la cúpula directiva, espionaje en el seno de la empresa, y el uso inadecuado de recursos en beneficio del personal, entre otros.

Según un artículo publicado en el diario Clarín, la empresa Apple, fue víctima del robo del prototipo del *iPhone* 4G, antes de su lanzamiento.

Poco tiempo después, el blog de tecnología Gizmodo publicó las fotografías del prototipo del nuevo *iPhone*, revelando todas sus características.

En este caso, la empresa Apple se vió inmersa en una situación crítica, producto del hurto de información valiosa para la compañía. (2010, 28 de abril)

#### Catástrofes naturales

Entre las catástrofes naturales se pueden enumerar tornados, inundaciones, terremotos, huracanes, tsunamis, etc.

Un artículo publicado en la página Intimes, relata que como consecuencia del terremoto que sacudió a Japón en marzo de 2011, varias empresas automotrices, tales como Toyota, Honda y Nissan, debieron suspender sus producciones japonesas por la escasez de materiales. (2011)

Este es un claro ejemplo de cómo una catástrofe natural, no sólo puede dañar las instalaciones de una empresa, sino también afectar su producción a nivel global.

#### Legales

En este caso, se pueden señalar juicios de consumidores o empleados e investigaciones gubernamentales, entre otros.

En agosto de 2011 se publicó un artículo en la página Intimes explicando que la compañía Oracle demandó a Hewlett-Packard por fraude y libero. Oracle acusa a HP de haberle ocultado la contratación de su actual CEO Léo Apotheker, siendo que anteriormente la compañía fue obligada a firmar un acuerdo por la contratación de Mark Hurd, quien pasó de ser CEO de HP a copresidente de Oracle.

Oracle ha comenzado el proceso judicial con el objetivo de liberar a su copresidente, Mark Hurd de las ataduras legales impuestas por HP. (2011)

Este tipo de crisis, no solo afecta el operar cotidiano de las empresas, sino también, dañan su imagen, ya que se ven inmersas en interminables acusaciones legales.

### **1.3 Fases de la crisis**

Independientemente del tipo que se trate, toda crisis transita por una serie de fases, las cuales deben ser reconocidas para su correcta administración.

Ian Mitroff, en su libro *Cómo gestionar una crisis*, propone cinco fases: detección de señales, preparación y prevención, contención de daños, recuperación y aprendizaje.

Teniendo en cuenta lo propuesto por el autor, una organización puede orientar la gestión de crisis de acuerdo a la etapa en la que se encuentre.

Si bien a lo largo del capítulo dos se explicará en detalle la gestión de crisis, es importante destacar en esta instancia que para su correcto desarrollo es fundamental comenzar a trabajar desde los inicios de la misma.

Esto no siempre es posible, ya que muchas organizaciones no tienen en cuenta las señales que se presentan previas a la irrupción de la crisis. Es por ello que es fundamental conocer y analizar las diversas fases que atraviesa la crisis, para lograr detectarla y comenzar su administración temprana.

La primera fase, detección de señales, se refiere a aquellos sucesos anteriores a la crisis que anuncian su llegada. Es



conveniente que las organizaciones realicen un constante monitoreo del entorno, a fin de detectar dichas señales antes que la crisis irrumpa en la compañía.

Siguiendo con este mismo concepto, se puede decir que detectar las señales con anterioridad puede representar a la empresa un ahorro de dinero y de trabajo invertidos en solucionar la crisis.

La segunda fase consiste en la preparación y prevención, la cual requiere tomar todos los recaudos necesarios para evitar la crisis o prepararse para las que ocurrieran.

El autor hace una diferenciación entre las empresas propensas a las crisis y aquellas que están preparadas para las crisis. "La preparación y la prevención en las organizaciones preparadas para las crisis implican sondeos cuidadosos y continuos de operaciones y estructuras de gestión de averías o desastres potenciales antes de que sean demasiado grandes para arreglarlos". (Mitroff, 1997, p. 26).

Según lo expresado por el autor, se puede decir que existen organizaciones que invierten tiempo, esfuerzo y personal en realizar la detección de fallas en sus operaciones a fin de resolverlas antes que causen estragos en su estructura. Esto puede parecer excesivo si todo funciona correctamente, pero representa una gran ventaja si algo llegara a fallar, ya que la organización estará preparada y tendrá los conocimientos necesarios para enfrentar la crisis, por haber realizado controles cotidianamente.

La siguiente fase, la contención de daños, hace referencia a las acciones que deben tomarse para evitar que las áreas de la organización que no se vieron afectadas por la crisis, resulten perjudicadas por posibles efectos colaterales.

Siguiendo con la diferenciación de Mitroff entre las empresas propensas y aquellas preparadas para las crisis, puede decirse que en aquellas compañías que son propensas, una crisis que afecta a determinada área, termina expandiéndose por toda la organización y afectando todas sus operaciones. De esta forma, es elemental comenzar a tomar medidas de forma inmediata para no solo evitar que la crisis se propague, sino también para poder resolverla sin llegar a sufrir mayores consecuencias.

Durante la cuarta fase, la recuperación, las empresas comienzan a reanudar sus actividades, implementando programas a corto y largo plazo a fin de recuperar las operaciones diarias.

Los programas de recuperación, deben incluir "(...) identificación de los servicios y procedimientos básicos necesarios para dirigir el negocio mínimo, asignación de responsabilidades relacionadas con la reanudación de la actividad y la designación de locales alternativos donde trabajar" (Mitroff, 1997, p. 26).

Analizando lo expresado por el autor, es importante tener en cuenta que no siempre la empresa se encuentra en condiciones de retomar sus actividades tal como lo hacía antes. Es por esto mismo, que la compañía debe tener alternativas para continuar con sus operaciones. Lo ideal es poder plantear un plan de contingencia donde se detallen los procedimientos a seguir, se especifiquen las áreas que son indispensables para continuar y de cuáles otras puede prescindirse hasta recuperar la normalidad en la organización.

Por último, el aprendizaje, requiere realizar un estudio exhaustivo sobre la experiencia propia de la empresa, así como también analizar la experiencia de otras organizaciones.

Dicha exploración debe realizarse en base a todas las etapas que ha atravesado la crisis, desde el momento en que comenzaron a detectarse señales previas, o no, hasta las acciones que se realizaron para salir de la misma.

Al analizar lo expuesto por el autor, es inevitable pensar en muchas organizaciones que dejan de lado esta última etapa, pensando erróneamente, que no debe volverse sobre falencias del pasado.

Esta instancia es tan importante como la detección de señales previas, ya que la organización tiene la oportunidad de resolver cuestiones que anteriormente no se tenían presentes.

El hecho de analizar crisis en otras empresas brinda la posibilidad de tener en cuenta metodologías que se hayan utilizado y sirvan de ejemplo para futuras situaciones críticas.

## **2. Capítulo 2: *crisis management***

### **2.1 Conceptualización de *crisis management***

El concepto de *crisis management* hace referencia a la gestión de las crisis.

Puntualmente, es el proceso a través del cual se intenta minimizar los riesgos y daños ocasionados por una crisis, colaborando para retomar el control de la situación dentro de la compañía, así como también aprovecha aquellos aspectos que puedan resultar positivos una vez superada la situación crítica.

Es muy importante, tener en cuenta lo expresado por Caponigro, quien indica que "(...) la calidad, y por consiguiente el éxito, de una decisión (o estrategia) tomada bajo las condiciones de crisis depende de la competencia del individuo o equipo y la disponibilidad o recursos humanos asignados". (1999)

Tomando como referencia lo expresado por el autor, se puede decir que si bien es muy importante contar con una estrategia de gestión, resulta igualmente importante contar con personal capacitado y fundamentalmente predispuesto a participar en la resolución de una crisis.

En este sentido, la organización debe seleccionar al equipo de gestión con el mismo esfuerzo con el que planifica la estrategia a implementar, ya que en definitiva, serán los recursos humanos quienes participen en las diversas circunstancias que se presenten.

Por otra parte, se debe tener en cuenta que la reputación de una organización depende de la capacidad de anticipar y llevar adelante una crisis, ya que una incorrecta gestión durante la misma, puede opacar la larga trayectoria de una compañía.

El correcto desarrollo de estrategias y planes, una correcta gestión de comunicación tanto hacia los públicos internos como externos, forman parte de una eficaz gestión de crisis.

En lo que respecta al vínculo existente entre *crisis management* y Relaciones Públicas, el mismo se establece debido a que la gestión de crisis es una herramienta que se utiliza en las Relaciones Públicas para afrontar situaciones extremas, intentando minimizar su impacto y aprovechar las oportunidades que se presenten.

Es muy importante que los directivos de las empresas implementen programas de *crisis management*, independientemente de si la empresa ha atravesado alguna situación crítica a lo largo de su trayectoria, ya que estarán preparados en caso que una crisis irrumpa en la organización, sin haberse detectado las señales previas a su comienzo. De esta forma, la empresa podrá minimizar los riesgos, y hasta en algunos casos, beneficiarse como consecuencia de las oportunidades brindadas por la crisis.

Peter Gree, en su libro *La dirección ante situaciones de crisis*, expone:

La principal prioridad de la gestión de crisis es recuperar el control, lo que significa empezar a realizar acciones que no estén determinadas por los acontecimientos externos, sino resultados de iniciativas propias de la empresa. Esto significa alejarse de los acontecimientos y anticipar los desarrollos antes de que sucedan. Incluso cuando la empresa se ve forzada a tomar una medida determinada, si consigue dar la impresión de que tal medida es iniciativa propia, se considerará que la situación está controlada. (1994, p.113)

En este sentido, el autor expresa la importancia de tomar la iniciativa en la resolución del conflicto en forma temprana. De esta manera, se podrán prevenir aquellos daños causados como consecuencia de la crisis.

Al tener iniciativa en la gestión de crisis, la empresa trasmite una imagen proactiva y preocupada por resolver dicha situación. En caso contrario, cuando una empresa queda paralizada, sin poder reaccionar, automáticamente los públicos presuponen que la organización es culpable e incapaz de resolver los conflictos.

Es cierto que, en momento de calma, planificar las estrategias frente a una crisis puede consumir tiempo para la organización, pero también es verdad que si no se cuenta con ningún trabajo previo al momento de la crisis, será imposible organizarse y comenzar a ocuparse de inmediato. Por ello, se recomienda que la preparación frente a una posible crisis se realice de forma anticipada, contando con el tiempo suficiente para diseñar, organizar y planificar la posterior implementación del plan de crisis.

## **2.2 Proceso de *crisis management***

Cuando una organización se encuentra inmersa en situaciones críticas, es fundamental una correcta toma de decisiones proveniente de un equipo formado por profesionales competentes debidamente asignados para la exitosa resolución de una crisis.

Según Jeffrey Caponigro, "(...) la más efectiva filosofía de la gestión de crisis consta de una sucesión de pasos de gestión que ayudan a prevenir, gestionar y prosperar sobre la crisis organizacional". (1999)

Un punto importante a destacar, es que el autor se refiere a la gestión de crisis como una filosofía que debe adoptar la organización.

A fin de reforzar las palabras de Caponigro, se tomará la definición de filosofía dada por la Real Academia Española, "Conjunto de saberes que busca establecer, de manera racional, los principios más generales que organizan y orientan el conocimiento de la realidad, así como el sentido del obrar humano". (2011)

En este aspecto, referirse a la gestión de crisis como una filosofía, indica el modo en que el equipo que participa debe trabajar, teniendo en cuenta que deben organizar y orientar sus conocimientos y experiencias.

Otro punto importante, es que Caponigro (1999) se refiere a gestión de crisis como una sucesión de pasos, los cuales pueden seguir el siguiente esquema:

Como primer paso se debe identificar y valorar las vulnerabilidades en la organización, ya que en etapas preliminares al devenir de una crisis, se perciben señales que ayudan a la compañía a poder detectar las oportunidades y amenazas.

Es conveniente realizar un listado de aquellos aspectos que pueden afectar a la organización, a fin de visualizarlos en su conjunto y no perder de vista ningún punto importante.

Luego, se debe trabajar sobre la prevención de la vulnerabilidad desde el momento en que la crisis irrumpe dentro de la organización, ya que una gestión exitosa apunta a asegurarse que las amenazas externas no causen un efecto negativo en la empresa.

Esto se logra trabajando de formar ordenada sobre cada uno de los puntos detectados en el primer paso. Se debe pensar fríamente cuáles pueden ser las consecuencias de todas las vulnerabilidades detectadas, a fin de no dejar ningún aspecto librado al azar.

Por último, el autor propone planificar para una crisis potencial, es decir, identificar los posibles daños que ocasione una crisis, a fin de que la organización esté preparada frente a futuras situaciones críticas.

Las tareas inherentes a la gestión de crisis, comienzan mucho antes de que la crisis se instale en la organización, preparando y tomando medidas preventivas para evitar su llegada inesperada.

En caso que una crisis irrumpa intempestivamente en el transcurso normal de una organización, es fundamental contar con un manual de crisis que indique los pasos a seguir para sobrellevarla.

Si bien los pasos propuestos por Caponigro son muy útiles, los mismos no abarcan la totalidad de los pasos que se deben seguir para gestionar una crisis en su totalidad, ya que no plasma la resolución de la crisis en curso, ni el aprendizaje de lo sucedido. Es importante detenerse sobre el aprendizaje de una crisis, ya que representa la base de la gestión de futuras situaciones críticas.

Si una organización vuelve a cometer los mismos errores que en crisis pasadas, todo el esfuerzo y el trabajo invertido serán desperdiciados. Es por ello que se recomienda realizar una exhaustiva reflexión sobre las medidas llevadas a cabo, así como también analizar las crisis que enfrentaron otras organizaciones.

De este modo, la organización podrá modificar su plan de crisis de acuerdo al éxito o fracaso que haya tenido durante crisis pasadas.

A modo de concluir con el tema, se citarán las propias palabras de Mitroff sobre la gestión de crisis, quien expresa que "La gestión de crisis efectiva requiere una infraestructura organizacional apropiada, incluyendo canales abiertos y efectivos de comunicación



entre los diversos niveles y divisiones de la organización". (1997, p. 38)

En este sentido, se puede agregar que la gestión de crisis no se limita a una circunstancia determinada, sino que requiere de la colaboración de toda la organización para llevarse a cabo, donde cada una de las áreas de la compañía trabajen de forma alineada para la resolución de la misma.

### **2.3 Las comunicaciones durante la gestión de crisis**

Mantener una buena comunicación tanto hacia el público interno como el externo, representa una parte fundamental en la resolución de una crisis. Gree expresa al respecto, "(...) las comunicaciones juegan un doble papel: ayudan a gestionar la crisis y protegen la reputación de la empresa". (1994, p. 114).

De este modo, el autor menciona la importancia de la comunicación tanto para intentar resolver la crisis, como también para resguardar la imagen de la empresa, la cual puede verse dañada por la crisis misma, así como también por el accionar de la organización.

Por otra parte, la comunicación ayuda a minimizar ciertas situaciones, que sin llegar a ser una crisis, pueden afectar la imagen de la empresa.

Esto puede suceder en los casos en que una falla operativa, es percibida por los públicos como una crisis. En estos momentos es fundamental que la empresa se ocupe de mantener informados a sus públicos, explicando que la situación está bajo control.

Al momento de comunicar una crisis es importante atender a todos los públicos con los que interactúa una organización. Sin embargo

es fundamental que los primeros públicos en ser informados sobre la situación que está atravesando la empresa sean el público interno, los clientes y los medios de comunicación.

Para llevar a cabo este concepto se tomó en cuenta la explicación que presenta el autor J. Caponigro en su libro *The crisis counselor* (1999).

La comunicación con los empleados suele tornarse muy compleja, ya que al estar insertos en la organización, tienden a perder el control por temor a perder su empleo. "Los empleados están preocupados acerca de la moral y de su equipo de trabajo. Y lo más importante, piensan en como la situación de crisis puede afectar su carrera, calidad de vida, el sueldo, y las obligaciones familiares" (1999, p.155)

Tomando lo expresado por el autor, se puede decir que es de vital importancia que los empleados sean la primera línea en ser comunicados sobre la situación de crisis, ya que ellos mismos pueden ser los mejores aliados por ser parte de la empresa, y por tener contacto con la comunidad de la misma. Por el contrario, pueden resultar grandes enemigos, al propagar su temor frente a la crisis fuera de la organización.

Si la empresa logra tener una buena comunicación para con sus empleados, los resultados pueden ser claves en la resolución de la crisis. Al estar bien informados, el público interno va a tender a apoyar la postura de la empresa, se evita que se propaguen rumores por falta de información, ayudan a reforzar los mensajes transmitidos por los directivos hacia los públicos externos, y pueden mantener sus esfuerzos en continuar con su trabajo habitual, en lugar de preocuparse por los efectos de la crisis.

En lo que respecta a la comunicación con los clientes, es de suma importancia que la organización se encargue de transmitir cuál es la situación real y cuál será el impacto de la crisis en lo que respecta a su relación con ellos.

Si la crisis afecta el abastecimiento de productos y/o servicios de la organización, es vital que los clientes lo sepan, ya que su vínculo con la organización es esencial para la subsistencia de la empresa. En caso contrario, también se debe informarlos sobre la situación, ya que de no hacerlo, los clientes pueden suponer que la organización tendrá fallas en su producción, y terminen optando por la competencia.

En relación a la comunicación con los medios, es fundamental atender los requerimientos de los periodistas, por ser los encargados de transmitir la información obtenida a la comunidad. En este sentido, Caponigro expresa "(...) el reporte de la crisis que está atravesando la organización puede ayudar o entorpecer la habilidad del *manager* para gestionar el problema" (1999, p.158).

En referencia a lo enunciado por el autor, se deriva que los periodistas pueden ser de gran ayuda en los momentos de crisis, ya que pueden emitir un mensaje de tranquilidad a los públicos de la empresa, haciendo masiva la comunicación de la misma. Por el contrario, pueden entorpecer la gestión de la crisis, al obtener información de otras fuentes, sin ser las autorizadas por la propia empresa.

Es importante señalar que al momento de informar a los medios de comunicación, los directivos hayan corroborado la veracidad de los hechos. Si la información transmitida es incorrecta o se oculta parte de la misma, puede resultar perjudicial para la organización.

Reforzando lo anteriormente mencionado, se puede citar a José Luis Piñuel Raigada, autor del libro *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*, quien expresa, "(...) la prensa es libre: la organización no podría conservar el control total de las informaciones, sin que la libertad de redacción de los periodistas fuese alterada" (1997, p. 178)

Siguiendo con este mismo concepto, se puede decir que es de público conocimiento que los periodistas, al redactar una noticia, agregan cierto valor para hacer más noticiable la información. Es por ello que resulta primordial estar en constante contacto con los medios de comunicación y brindar la mayor cantidad de información posible, a fin de evitar que la misma pueda obtenerse por fuera de la organización.

Otro aspecto importante a tener en cuenta, es que los periodistas suelen indagar a diversos públicos, tales como empleados, clientes, proveedores, a fin de obtener diferentes puntos de vista u opiniones. Es por ello que toda comunicación que se realice de estar alineada para no transmitir mensajes ambiguos.

Por su parte, Caponigro expone un listado de cómo las organizaciones deben manejarse con los medios de comunicación relacionados con la gestión de una crisis. Explica que se debe tratarlos como la propia empresa quisiera ser tratada, devolver sus llamados constantemente y no dilatar en el tiempo la respuesta, revelar aquella información que los medios puedan obtener con facilidad de otras fuentes, mostrar una actitud paciente cuando siguen preguntando sobre la crisis que se está viviendo, y por último no actuar como si se les tuviera temor, ya que puede ser percibido como una actitud de debilidad. (1999, p.160).

Al pensar en cómo relacionarse con los medios de comunicación, una empresa siempre debe recordar el primer axioma que presenta Paul Watzlawick, refiriéndose a la imposibilidad de no comunicar. "Actividad o inactividad, palabra o silencio, tienen siempre valor de mensaje: influyen sobre los demás, quienes a su vez, no pueden dejar de responder a tales comunicaciones y, por ende, también comunican" (1995, p. 50).

Por esta razón no se debe descuidar ni el más mínimo detalle, sólo una mirada puede transmitir falsedad y originar la desconfianza de los medios de comunicación.

Un aspecto fundamental en relación a la comunicación con los medios, es el momento puntual en que la organización se presenta frente a las cámaras. Quien esté designado como portavoz de la organización, es decir, el encargado de transmitir los comunicados a la prensa, debe estar preparado para enfrentar ciertas situaciones, como por ejemplo la presión que puedan llegar a ejercer los periodistas al intentar obtener mayor información.

Es habitual designar a un directivo de la compañía, del cual se presupone que podrá desenvolverse con soltura en diversas situaciones, por su trayectoria, su habilidad lingüística o simplemente por su carisma. Sin embargo, este tipo de personalidades pueden verse avasalladas por la sucesión de preguntas, las presiones de los periodistas, o simplemente por el hecho de encontrarse frente a una cámara de televisión.

Por tal motivo, se debe realizar una minuciosa selección del portavoz, y entrenarlo para cumplir dicha tarea.

Para lograr un correcto entrenamiento, es recomendable que el o los portavoces participen de un *media-training*. Piñuel Raigada ofrece una explicación muy clara.

Se trata de sesiones de formación concebidas para los portavoces de la organización (y más en particular para sus dirigentes) que corren el riesgo de verse enfrentados a la experiencia de los media (prensa escrita, pero sobre todo información televisada y radiofónica) (1997, p. 183).

Según expresa el autor, en estas sesiones los portavoces son enfrentados a situaciones simuladas frente a las cámaras, realizando ejercicios tales como entrevistas en directo, lectura de comunicados de prensa, dirigir una conferencia de prensa, y participar en debates delicados como puede ser una confrontación con las víctimas de un supuesto accidente.

Las sesiones de *media-training* son grabadas y analizadas rigurosamente por el instructor del mismo, quien examina el contenido del discurso, la calidad y claridad del mensaje, el poder de convicción del orador, la sinceridad con la que se habla, la expresión, haciendo hincapié en el tono de la voz, las muletillas que pueda llegar a tener el portavoz, y la presentación en cuanto a vestuario y gestualidad. (1997)

Al realizar este entrenamiento, el portavoz, guiado por el instructor, podrá detectar aquellos aspectos que debe perfeccionar a la hora de enfrentarse a las cámaras.

Es primordial que el entrenamiento se realice de forma periódica, tomando conciencia y aprendiendo de los errores que puedan detectarse, a fin de resarcirlos frente a una situación real.

## **2.4 El comité de crisis**

Para poder comenzar a gestionar una crisis, es fundamental que la empresa cuente con un comité especialmente conformado para trabajar en dicho momento.

En un periodo de crisis, es imposible que se trabaje de forma individual, es por ello que todos los esfuerzos de los ejecutivos que conformen el comité deben estar alineados con el mismo objetivo, pero sabiendo cada uno de ellos, cuál es su rol específico.

A la hora de conformar el comité de crisis, se debe recordar que "(...) el equipo de gestión debe ser pequeño, y estar formado por personas con una clara comprensión del trabajo que tendrán que realizar cada uno dentro del equipo" (Gree, 1994, p. 121).

No tiene sentido armar un equipo numeroso incorporando a personas que, por más que cuenten con experiencia dentro de la compañía, no podrán hacer un aporte significativo para la gestión de crisis.

Quienes intervengan, dependerá de cada empresa, de su organigrama, de la cantidad de ejecutivos, *managers* y directores que posea, pero es recomendable que cada integrante cuente con un suplente totalmente capacitado para ocupar su lugar si fuese necesario. Cuando una crisis irrumpe en una organización, esperar a que uno de los integrantes de comité regrese de sus vacaciones en el exterior, puede representar una pérdida irreparable para su gestión, por ende es fundamental que no se pierda tiempo, y se comience a trabajar de inmediato.

Dicho equipo debe decidir las acciones que se llevarán a cabo, poniendo en marcha el plan de comunicación de crisis, así como

también determinar el mensaje que la compañía transmitirá a sus públicos.

El comité de crisis deberá participar en cada una de las instancias que se atraviesen durante la situación crítica, así como también continuará trabajando una vez superado dicho conflicto, a fin de detectar errores en gestiones pasadas.

## **2.5 El manual de crisis.**

Todo lo referido a la asignación de los miembros del comité de crisis, sus responsabilidades, las reglas para la gestión de crisis, las listas de contactos de cada uno de los integrantes, y todo tipo de documentación que se precise durante una crisis, debe estar incluido en el manual de crisis, a fin de reunir toda esta información en un único documento.

El propósito de dicho manual es "(...) ser lo suficientemente preciso como para abarcar todas las eventualidades, al menos en lo que respecta a responsabilidades, sistemas y procedimientos" (Gree, 1994, p. 129).

Por ende, un manual de crisis no puede ser un extenso volumen, debe ser de fácil lectura y estar redactado de forma simple y concisa, ya que durante una crisis, lo último que se piensa en hacer, es estudiar el manual.

Cada uno de los miembros del comité, y los suplentes designados, deben poseer una copia que pueda llevarla consigo a todas partes, a fin de consultarla en caso de ser necesario, pero también se recomienda que haya varios ejemplares distribuidos en diferentes áreas de la empresa.



Pese a que la información que contenga el manual variará de acuerdo a cada organización, Gree (1994) recomienda ciertos elementos que debe contener todo manual de crisis:

Localización de los integrantes del comité, incluyendo el listado completo con los cargos de cada uno de ellos, y también de sus suplentes, sus números de teléfonos laborales y personales, sus celulares, e-mails laborales y personales, a fin de lograr un pronto contacto, que agilice la puesta en marcha del plan.

Procedimientos para comenzar a trabajar, con información detallada sobre cada uno de los pasos a seguir, desde la declaración de la crisis, por lo general a cargo del presidente del comité de crisis, hasta la implementación de las acciones que se hayan decidido emplear.

Listados de preparación, especificando los roles de cada uno de los miembros. No sólo incluyen las funciones específicas, sino también instrucciones generales que puedan servir en caso que alguno de los miembros, o sus suplentes no se encuentren disponibles.

Listado de acción, donde se incluya paso a paso todas las actividades que deben realizarse. Es muy común que en el momento de la crisis, se omitan acciones que resultan indispensables para gestionar la misma. Es de suma importancia contar con dicho listado y no dejar nada librado al azar.

Lista de contactos, la cual debe estar constantemente actualizada con las forma de contactarse con ejecutivos claves de la organización, consultores externos de relaciones públicas, abogados de la empresa, proveedores, distribuidores, políticos relacionados con la organización, medios de comunicación, entre otros.

De todos modos, los listados variarán de acuerdo a cada empresa, y a quien se considere indispensable para la gestión de la crisis.

Lo expuesto por el autor, representa un lineamiento a tener en cuenta, el cual puede desarrollarse con mayor o menor profundidad, de acuerdo a lo considerado importante por la empresa.

Resulta indispensable que se realice constantemente la actualización de todo el material que incluya el manual de crisis, a fin de estar preparados frente a cualquier imponderable que pudiera surgir, ya que durante la crisis, no es posible utilizar el tiempo disponible en constatar que la información aún sea útil para la gestión.

### **3. Capítulo 3: El entorno**

#### **3.1 Conceptualización de imagen corporativa**

La imagen corporativa es la percepción que los públicos tienen sobre una compañía, sus productos, la actividad que ésta lleva a cabo y su conducta en el mercado.

Claramente, la imagen corporativa es una noción basada en la idea de la recepción de información proveniente de la empresa, la que en varias oportunidades se confunde con otros conceptos tales como identidad corporativa, comunicación corporativa y realidad corporativa.

En muchas ocasiones se cree que la imagen es un aspecto que se puede crear desde la misma empresa, pero este pensamiento resulta erróneo, ya que al ser propio de los públicos de la compañía, internamente lo único que se puede hacer es trabajar determinados factores que influyan en la percepción de los públicos.

Según Sanz de la Tajada la imagen corporativa se puede definir como:

El conjunto de representaciones mentales que surgen en el espíritu del público ante la evocación de una empresa o institución; representaciones tanto afectivas como racionales, que un individuo o un grupo de individuos asocian a una empresa como resultado neto de las experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones de dicho grupo de individuos asociados a la empresa en cuestión, como reflejo de la cultura de la organización en las percepciones del entorno. (1996, p.21)

Analizando lo expresado por el autor, es importante tener en cuenta cuales son las funciones principales de la imagen corporativa. Una imagen positiva otorga reputación, es decir que si la organización posee una imagen que inspire confianza y fidelidad a sus públicos, es probable que logre convertirse en una compañía prestigiosa, así

como también contará con el apoyo de sus públicos frente a los inconvenientes que pudieran presentarse.

En lo que respecta al área comercial, maximiza las ventas, permite la expansión a nuevos mercados y cautiva a potenciales inversores, permitiendo el crecimiento de la empresa.

A nivel comunicacional, el contar con una imagen positiva ofrece seguridad y credibilidad a toda la información que trasmite la compañía.

La imagen vincula a la organización con sus públicos, ya que a través de sus comunicaciones se trasmite información sobre su filosofía y personalidad, y son los públicos mismos quienes se encargan de recibirla y formar una imagen anclada en sus propias experiencias.

Por su parte, Villafañe (1993, p.55-112) propone desglosar la imagen corporativa en tres dimensiones: la autoimagen, la imagen intencional y la imagen pública.

La autoimagen se refiere a la imagen al interior de la organización, la cual se crea en base al estudio de la cultura, la identidad, de los recursos humanos, del clima organizacional y de las situaciones cotidianas de la empresa.

La imagen intencional es aquella que la misma compañía intentará posicionar en la mente de sus públicos a través de sus comunicaciones y acciones.

Por último, la imagen pública es la representación que tienen los diversos públicos acerca de la organización en cuestión, creada a raíz del conocimiento del entorno y la información brindada por los medios de comunicación.

Ambos autores mencionan el rol activo que cumple la organización durante el proceso de formación de la imagen corporativa. Si bien la misma se forma en la mente de sus públicos, intervienen varios factores que ayudan a su formación.

De este modo, la compañía tiene cierto grado de responsabilidad sobre la imagen que trasmite, ya que su accionar, sus comunicaciones y su proceder cotidiano influyen en los públicos, quienes luego, forman en sus propias mentes, la imagen corporativa. Al tratar el concepto de imagen, no debe dejarse de lado las crisis que puedan llegar a afectar la reputación de una organización. Las crisis que puedan perjudicar la imagen corporativa, no solamente radican en la imagen misma, sino que también suele suceder que una crisis de cualquier índole, repercute sobre la percepción que los públicos tienen de la compañía.

Es muy habitual que las empresas atraviesen una crisis de imagen corporativa como consecuencia de una errónea administración de una crisis pasada. En este sentido, es de suma importancia no dejar ningún aspecto librado al azar, ya que un mínimo descuido puede ocasionar efectos secundarios.

Durante la gestión de una crisis, la mirada de los públicos está centrada en todos los movimientos que realice la organización, es por ello que se debe proceder de forma prolija y ordenada para evitar que las decisiones que se tomen afecten la imagen corporativa.

Trabajar sobre la imagen y la reputación de una organización, puede llevar mucho tiempo y esfuerzo, pero en cuestión de horas, puede destruirse como consecuencia de una mala decisión tomada por los directivos durante una crisis.

### **3.2 Conceptualización de opinión pública**

El término opinión pública recibe diversas denominaciones, las cuales varían de acuerdo al autor y a la época en la que se desarrolla el concepto.

En términos generales, la opinión pública representa uno de los factores preponderantes a tener en cuenta al momento de la planificación de la gestión de una crisis.

Puede decirse que la opinión pública es la suma de puntos de vista de individuos afectados por una determinada cuestión.

Cuando dichos puntos de vista son negativos hacia una empresa, se corre el riesgo que la porción de la sociedad que comparte una determinada opinión, decida tomar participación en la situación. Esta situación ha sido vivida por empresas, por ejemplo, que han tenido que desvincular a gran parte de su nómina de empleados como consecuencia de una fuerte crisis económica y luego han recibido fuertes críticas por parte de la opinión pública.

Por su parte, Edward Bernays describe a la opinión pública como "un agregado final de opiniones individuales -bien uniformes, o bien conflictivas- de los hombres y mujeres que constituyen una sociedad o un grupo social" (1998, p.47).

En este sentido, es importante destacar que la opinión pública no se trata simplemente de la suma de opiniones individuales, sino que también conlleva un importante peso social provocando, en muchos casos daños en la trayectoria de una empresa.

Por este motivo resulta indispensable que las organizaciones siempre tengan presente que la opinión pública tiene el poder suficiente como para desestimar las propias palabras de los directivos de una compañía. De este modo, es conveniente informar

constantemente sobre lo sucedido en la organización que se encuentre atravesando una crisis.

Amado Suárez y Castro Zuñeda en su libro *Comunicación pública. El modelo de la comunicación integrada*, recomiendan que la empresa como entidad que comunica determinada situación, debe tener conocimiento de qué representa la voz de la mayoría y las minorías para la sociedad en la que se encuentra inmersa la compañía.

Debe considerarse el contenido, es decir, los temas que resulten preponderantes, la dirección y la intensidad, que apuntan a la fuerza con la que se instaló el tema en la sociedad, el volumen, teniendo en cuenta la cantidad de individuos que comparten una opinión determinada, y por último, la prolongación en el tiempo. (1999, p. 43-46).

Considerando las recomendaciones hechas por los autores, puede decirse que toda empresa necesita conocer estos aspectos para poder comenzar con la gestión de crisis.

Tomar conocimiento de la situación y de la dimensión de una situación de crisis, es un primer paso para comenzar a organizar y decidir el plan de acción que se llevará a cabo para resolver el conflicto.

Asimismo, también se debe tener en cuenta a la opinión pública durante el trascurso de una crisis. Realizar un seguimiento sobre la voz de los públicos de una organización, es fundamental para medir los resultados de la gestión de crisis.

En situaciones críticas, se recomienda que la organización mida los resultados de su gestión, prestando especial atención a la opinión pública. Por mas que la empresa cuente con un plan de crisis, el mismo debe ser flexible a modificarse si sus propios públicos no

están satisfechos con las medidas tomadas, ya que se puede generar una nueva crisis originada por la insatisfacción de la opinión pública.

En cuanto al modo de medir los resultados, la forma más práctica es realizar un seguimiento por los medios de comunicación, ya que son los responsables de transmitir masivamente la opinión de la sociedad.

Un aspecto muy importante de la opinión pública es que la misma es susceptible a los acontecimientos que sucedan en el entorno donde se encuentra.

Este concepto es desarrollado por Wilcox, quien expresa:

Los acontecimientos desencadenan la formación de la opinión pública. A no ser que la gente sea conciente de una determinada cuestión, probablemente no les preocupará o no tendrá una opinión. La conciencia y la discusión llevan a cristalizar las opiniones, y a menudo, el consenso entre el público. (2001, p. 273)

De las propias palabras del autor, se extraen algunos temas importantes.

En primer lugar, al referirse a los acontecimientos como desencadenantes para la formación de la opinión pública, demuestra que la misma no es un fenómeno estático, sino por el contrario, suele variar de un extremo al otro, dependiendo de los acontecimientos que sucedan en la sociedad durante determinado periodo de tiempo.

Por otra parte, es importante puntualizar el rol predominante que cumplen los medios masivos de comunicación en este aspecto. Si los acontecimientos son los que promueven la formación de la opinión pública, los medios son los encargados de hacer masivo dicho suceso. En caso de no transmitirse o publicarse el hecho, el mismo



no tendrá una repercusión masiva, impidiendo la formación de la opinión pública.

Otro grupo que fomenta la formación de la opinión pública son los profesionales de Relaciones Públicas, ya que en muchos casos son los encargados de enviar la información a los medios, a fin de hacer masivo determinado acontecimiento de la empresa.

Esto puede justificarse por la famosa teoría de los efectos limitados. Al respecto, Wilcox expresa:

Las personas tienden a hablar de lo que han visto u oído en los informativos de las nueve, o de lo que han leído en la primera página del periódico. Los medios, al seleccionar estas historias y los titulares, están diciendo al público sobre qué tiene que pensar, pero no necesariamente qué tiene que pensar al respecto. (2001, p. 278)

De esta forma, es importante recordar lo expresado a lo largo del capítulo dos, donde se recomienda mantener una buena relación con los medios de comunicación, no solamente durante periodos de crisis, sino a lo largo del tiempo, ya que son los responsables de establecer la agenda pública con los acontecimientos que suceden.

Una buena técnica es conocer a cada uno de los periodistas con los que la organización mantiene contacto, intentando establecer un vínculo, donde ambas partes salgan beneficiados. Conocer sus preferencias en cuanto al envío de información, sus horarios de trabajo y sus rutinas diarias, representa una diferencia considerable, la cual posibilita establecer una relación de mutua confianza. Esto es fundamental, ya que el profesional de Relaciones Públicas necesitará del periodista, por ejemplo, para enviarle comunicados de prensa anunciando determinados acontecimientos dentro de la organización, así como también podrá

enterarse antes de las noticias que pudieran perjudicar a la empresa.

Al hablar de opinión pública no puede dejarse de mencionar a los líderes de opinión, quienes según Wilcox actúan como catalizadores de las opiniones.

Entre las características principales se los puede describir como muy interesados sobre determinados temas, más informados que el resto del público, grandes seguidores de los medios masivos de comunicación, primeros en instalar y promover nuevas ideas, y poseedores de la capacidad de organizar al público para que actúe.

De esta forma, los líderes de opinión tienen la capacidad de movilizar la opinión pública de acuerdo a sus ideales, pudiendo establecer un tema determinado en la agenda social.

A su vez, existen dos tipos de líderes de opinión, entre los cuales se puede mencionar a líderes de opinión formales, también denominados líderes de poder, pudiendo ser representantes políticos, presidentes de asociaciones y de empresas. En muchas ocasiones, los periodistas suelen consultarlos sobre cuestiones que afectan el ámbito donde éstos se mueven.

Por otra parte, existen los líderes de opinión informales, quienes gozan de una personalidad característica y que cuentan con gran credibilidad entre el público. Este tipo de líderes, suele reunir actores y modelos entre otros, y ejercen presión sobre sus pares para actuar de determinada forma. (2001, p. 275-276)

A modo de concluir con el tema, se puede decir que tanto los directivos de una organización, como los profesionales de Relaciones Públicas, responsables de gestionar la comunicación dentro y fuera de la compañía, no pueden dejar de prestar especial

atención no sólo a la opinión pública en general, sino también a los líderes de opinión como responsables de catalizar y cristalizar la opinión pública.

### **3.3 Definición de *stakeholders***

Tomando una definición literal del concepto *stakeholders*, puede decirse que el término se refiere a los grupos de interés de una organización.

Según Ed. Freeman, los grupos de interés son "(...) todos aquellos grupos que se ven afectados directa o indirectamente por el desarrollo de la actividad empresarial, y por lo tanto, también tienen la capacidad de afectar directa o indirectamente el desarrollo de éstas" (1983).

En otras palabras, los *stakeholders* son quienes se ven afectados o pueden impactar a una organización, pudiendo ser personas, grupos u otras organizaciones.

Los *stakeholders* están presentes en todos los ámbitos, ya que abarcan grupos tales como clientes, empleados, accionistas, proveedores, competidores, etc. Por esto mismo, una empresa debe tener en claro quiénes son, y cuáles son sus intereses, a fin de resolver la situación que los haya afectado, o bien comenzar un proceso de mediación, en los casos en que la empresa se vea afectada por el accionar de los *stakeholders*.

Joan Costa, en su libro *El Dircom hoy*, explica que el término *stakeholders* surgió como defensa de los intereses de los accionistas frente a situaciones de fraude, pero se ha ampliado a otros públicos, que frente a las motivaciones económicas y el temor

a la pérdida presionaron a las organizaciones para proteger sus propios intereses. (2007, p. 23)

La identificación de los *stakeholders* es un proceso efectuado por una organización para precisar quiénes son los grupos de interés que se ven afectados y cuáles de ellos pueden influir de alguna manera en la organización.

Dicha identificación es de suma importancia dado el perfil dinámico de los *stakeholders*, con lo cual es clave que este proceso sea claro y se lleve a cabo con una metodología definida.

Durante una crisis se deben atender con máximo cuidado varios aspectos, entre los cuales se destaca la relación con los *stakeholders*, a quienes se les debe brindar información oportuna y concreta, a fin de revertir la situación desafortunada, y convertirla en una oportunidad para mantener y fortalecer el vínculo con los grupos de interés.

Siguiendo con esta misma idea, se pueden citar las propias palabras de Costa, quien expresa, "La buena reputación empresarial es una extensión del concepto de buena imagen pública, sólo que no es tanto el carácter de pública lo que le interesa a los *stakeholders*, sino sus particulares relaciones de confianza con la empresa" (2007, p. 23)

Es por ello que en todo momento se deben tener en cuenta las inquietudes de todas las partes interesadas. Para obtener una respuesta positiva no se debe olvidar que las polémicas estarán presentes siempre, más aún durante el gerenciamiento de la crisis. No existe un manual, ni una metodología única para remediar un *issue*, es por ello que mantener un contacto constante con los

grupos de interés, sus preocupaciones, sus intereses y necesidades, resulta óptimo al momento de enfrentar una crisis.

Como se dijo anteriormente, los *stakeholders* son el grupo de interés más importante para la organización, pero no siempre se logra mantener una correcta comunicación con dicho grupo. Por esto mismo, las estrategias de Relaciones Públicas deben partir de la creación de un mapa de públicos que los identifique, e incluir una descripción de las posiciones de los mismos en relación a los intereses de la compañía.

La clave para lograr una buena relación con los *stakeholders* reside en la capacidad de comunicar correctamente los mensajes clave.

Los *stakeholders* pueden ser buenos aliados y defensores cuando la reputación de la compañía se ve opacada, siempre y cuando se logre reconocer el valor del prestigio de una organización en tiempos de crisis.

En dichas circunstancias, los directivos podrán reconocer que las inversiones que se hagan para mejorar la comunicación con los grupos de interés, es muy baja en comparación a diseñar e implementar una campaña para recuperar la imagen dañada.

#### **4. Capítulo 4: *issues managemet***

##### **4.1 Conceptualización de *issues***

Howard Chase, quien fue el pionero en utilizar este término en cuanto a la práctica empresarial, define el concepto de *issue* como "(...) el espacio que existe entre las acciones de la compañía y las expectativas de sus públicos" (1985)

Al respecto, se puede decir que un *issue* es la tendencia existente en el ambiente tanto interno como externo de la compañía que podría afectarla positiva o negativamente en caso de lograr el cumplimiento de sus metas. Dicha tendencia es una constante que se encuentra latente dentro de la organización.

Un aspecto muy importante de la definición ofrecida por Chase, son las expectativas de los públicos de la compañía, es decir, que pueden ser los mismos públicos los que incrementen el potencial de un tema que puede afectar o beneficiar a una organización.

En este sentido, se puede volver a lo expresado en el capítulo tres, con respecto a los *stakeholders* y su rol activo dentro de la organización. Es por ello que resulta indispensable que la compañía pueda satisfacer sus expectativas y necesidades, a fin de mantener la estabilidad dentro del ámbito organizacional.

Por tal motivo, es fundamental que los directivos de la organización se encarguen de fomentar el vínculo con los diversos públicos, con el objetivo de mantener una relación fluida y de mutua confianza, que les permita realizar constantemente el seguimiento de las expectativas de sus *stakeholders*.

Realizando este seguimiento, la compañía tiene la posibilidad de flexibilizar sus estrategias de negocio.

Por su parte, J. Caponigro considera un *issue* a "(...) empleados insatisfechos, discriminación, cobertura mediática negativa, rumores, defectos en los productos o servicios, errores tecnológicos, amenazas, boicots, huelgas y piquetes, accidentes de trabajo, etc." (1998).

Teniendo en cuenta lo expresado por el autor, cabe aclarar que los *issues* están presentes en toda la estructura de la organización, y que ninguna empresa está exenta de ellos, justamente porque pueden afectar a cualquier área o unidad de negocios.

Tomar conciencia de los *issues* que afectan a la organización resulta vital para la estrategia de la misma, ya que al momento de plantear las tácticas que se emplearán, deben considerarse diversos factores que pueden llegar a modificar lo planeado por la empresa.

Por otra parte, tener conocimiento de los *issues* resulta beneficioso, debido a que pueden detectarse temas que a futuro desemboquen en una crisis.

De este modo, la empresa podrá minimizar los riesgos que se detecten, o bien, comenzar a plantear las estrategias para enfrentar la crisis que se avecina.

Si bien la detección de un *issue* puede parecer una tarea complicada, ya que se deben tener en cuenta gran cantidad de factores, las organizaciones que practican este seguimiento, cuentan con una importante ventaja competitiva con respecto al mercado. Esto se debe a que las mismas pueden anticiparse a los conflictos futuros y trabajar sobre las estrategias que implementarán con el tiempo suficiente como para evitar una crisis potencial.

Shirley Harrison, autora del libro *Relaciones Públicas. Una introducción*, explica la ventaja de detectar un *issue* antes de desembocar en una crisis.

Si la organización es capaz de identificar una cuestión a tiempo, podrá hacer algo para resolverla: la organización puede cambiar sus planes, dar una nueva dirección a sus esfuerzos de comunicación, o ejercer presión política sobre el gobierno, a su favor. Pero, si ignora la cuestión, y los medios de comunicación o los líderes de opinión toman la iniciativa, la cuestión puede fácilmente convertirse en una situación de crisis para la empresa afectada. (2002, p. 112)

Un aspecto importante a remarcar sobre lo expuesto por la autora, es la flexibilidad que deben tener las empresas al momento de una crisis.

Esto resulta indispensable al momento de detectar un tema conflictivo, ya que si la organización no tiene la predisposición a modificar sus estrategias, difícilmente podrá resolver los *issues* que se presenten.

Del mismo modo, la organización puede flexibilizarse en pos de ejercer presión política, por ejemplo en el establecimiento de políticas públicas, ya sea que beneficien o perjudiquen la comunidad donde la compañía se encuentra inserta.

El conocimiento de los temas que surgen en el entorno de la organización también puede resultar ventajoso porque la empresa podrá detectar oportunidades que se presenten al negocio y aprovecharlas de acuerdo a sus necesidades.

#### **4.2 Ciclo de un *issue***

Para lograr enfrentar y minimizar los riesgos que puede sufrir una organización, es importante la comprensión del ciclo de vida que tiene un *issue*.



Cuanto más temprana sea la identificación de los temas potencialmente conflictivos, más fácil le resultará a la organización no sólo la resolución de un conflicto sino que también podrá minimizar las consecuencias del mismo.

Todo *issues* atraviesa distintas etapas cronológicas para su desarrollo. Chase, en su emblemático libro *Issues managemet: origins of the future*, propone las siguientes instancias: el origen o estado potencial de un tema, la mediación y amplificación (estado emergente del tema), la organización (temas actuales y de crisis) y la resolución (tema latente).

A continuación, se hará una breve descripción de cada una de las etapas que atraviesa un *issue*, según lo expresado por el autor, a fin de conocer qué implica cada una de ellas.

El origen de un *issue*, surge cuando la compañía identifica un tema, o una situación como un problema y comienza a organizar sus actividades en torno a dicha situación. Esto implica modificar su estrategia de negocio de acuerdo a la circunstancia que se presenta, así como también prepararse para una crisis futura, con respecto a la intensidad con la que se presente el *issue*.

La mediación y amplificación se refiere al crecimiento del *issue* en varios aspectos, tales como las presiones que ejerce sobre la empresa, así como también su cobertura mediática.

En este sentido, resulta indispensable que la compañía comience a trabajar cuanto antes en el *issue*, ya que podrá cobrar una dimensión aún mayor, como consecuencia de la exposición en los medios, y fundamentalmente por las repercusiones que generen en la opinión pública.

Con respecto a la organización, se puede decir que es una instancia clave por ser el momento en que la empresa comienza a planificar la estrategia para resolver el conflicto.

Es necesario recordar que en la instancia de organización el *issue* ya es de público conocimiento, y que los diversos *stakeholders* actuarán en consecuencia. Por esto mismo, en dicha instancia es elemental comunicar que la organización está trabajando sobre el *issue*, a fin de mantener la calma de los públicos de interés.

Por último, la instancia de resolución se refiere a las medidas que se lleven a cabo para resolver el conflicto. Son todas aquellas acciones que realiza la compañía para minimizar una posible crisis, o bien aprovechar todas las oportunidades que se puedan presentar.

(1985)

Como se ha expresado anteriormente, detectar un *issue* en su etapa de desarrollo puede ayudar a la organización a prepararse y comenzar a gestionar una crisis.

#### **4.3 Clasificación de un *issue***

Una vez que se haya detectado un *issue*, y se determine en qué instancia de desarrollo se encuentra, la empresa debe identificar a qué tipo de *issue* pertenece, a fin de conocer las unidades del negocio que se verán afectadas como consecuencia del estallido de una posible crisis.

Para desarrollar la siguiente clasificación de los *issues*, se ha tenido en cuenta lo expresado por Buchholz en su libro *Management responses to public issues. Concept and cases in strategy formulation*.

*Issues* operacionales: son aquellos que afectan a determinadas operaciones de la organización, pero no a todas en su conjunto.

Más allá que este tipo de *issue* no afecta a toda la organización, no se debe restarle importancia, ya que, si el mismo no se atiende a tiempo, puede extenderse a todas las áreas de la organización y terminar siendo una crisis aún mayor de lo esperado.

*Issues* del negocio: afecta al entorno competitivo en que se mueve una organización.

Este tipo de *issues* pueden afectar indirectamente a la organización, por ejemplo en el caso en que uno de sus principales clientes esté en medio de una crisis. En esta instancia, la compañía deberá tomar las medidas necesarias para colaborar con su cliente, y así no dañar su vínculo.

Por el contrario, pueden ser *issues* que afecten a los competidores de una empresa, y representar una gran oportunidad de ampliar la cartera de clientes.

*Issues* corporativos: afectan a la organización en su conjunto, y además pueden impactar sobre su funcionamiento.

Se debe prestar especial atención a este tipo de *issues*, ya que pueden ser los más dañinos para una organización.

*Issues* sociales: impactan sobre la comunidad en la que se encuentra la organización, y sobre la cual desarrollan sus actividades.

En este caso, la organización debe estar atenta a las características del *issue*, ya que dependiendo de la porción de la comunidad que se vea afectada, también puede impactar sobre las operaciones de la compañía.

Conocer la clasificación de un *issue*, es de suma importancia para una organización, ya que identificando la clase de tema conflictivo

del que se trate, la empresa podrá tomar las medidas necesarias para minimizar su impacto, y planificar la gestión del negocio en base a lo sucedido.

#### **4.4 Conceptualización de *issues management***

El concepto de *issues management* fue utilizado por primera vez por Howard Chase en abril de 1976 desde su interés por la creciente influencia de los agentes externos que pudieran afectar a una organización.

Como anteriormente se mencionó, Chase define a *issue* como aquel espacio que existe entre las acciones generadas por una empresa y los intereses de sus públicos (1985). De esta forma, el *issues management*, podría enunciarse en primera instancia, como el proceso necesario para cerrar el espacio existente entre la organización y las expectativas de sus públicos.

Se trata de una práctica que, si bien existen antecedentes de su utilización en las últimas décadas, aún se encuentra en estado primitivo, por no ser utilizada formalmente en las organizaciones, sino que se gestiona sobre temas ya evolucionados e instalados en la sociedad.

Sin embargo, en los últimos diez años ha logrado adquirir una creciente importancia frente a la cantidad infinita de información que circula por los medios.

Esbozando una definición del término *issues management*, se puede decir que el mismo se refiere a la administración de la agenda temática de una sociedad y su repercusión sobre las organizaciones. Chase propone la siguiente definición, "*Issues management* supone identificar asuntos, analizarlos, definir prioridades, seleccionar

estrategias programáticas, implantar programas de acción y comunicación y evaluar la efectividad” (1985).

Esta técnica se orienta a la anticipación de aquellos temas o situaciones políticas, económicas y sociales clave, a fin de minimizar sus aspectos negativos sobre la imagen institucional, así como aprovechar las oportunidades que se presenten en el mercado.

Un aspecto importante a remarcar, es que la práctica de *issues management*, no sólo se encarga de los temas que afectan puntualmente a la compañía, sino también de aquellos que perjudican o benefician al entorno competitivo en el que la organización se mueve.

Una definición más amplia, que abarca varios de los temas tratados en el presente trabajo, es ofrecida por el *Institute for Public Relations* (IPR), donde se expresa:

*Issues management* es el proceso de gestión, cuya finalidad es preservar los mercados, reducir el riesgo, crear oportunidades y gestionar una imagen como factor de valor de una organización para el beneficio de la misma como de sus principales *stakeholders*. Esto se consigue anticipando, investigando y priorizando temas, valorando el impacto de éste sobre la organización, recomendando tácticas y estrategias para minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades, implementando estrategias y evaluando el impacto de los programas. (2011)

A diferencia de otras definiciones de *issues management*, la propuesta por el IPR, vincula dicha práctica con temas fundamentales para toda gestión corporativa, como son los *stakeholders* y la imagen de una organización, teniendo mayor vinculación con el rol que cumplen los profesionales de la comunicación.

Por otra parte, esta definición ofrece el modo en que debe llevarse adelante la práctica de *issues management*, la cual comienza

anticipando determinadas situaciones, luego analizando y por último priorizando los temas más relevantes a fin de plantear las tácticas y estrategias que se implementarán para su posterior resolución.

En la actualidad, los directivos de una empresa no pueden dejar de llevar a la práctica la planificación de futuros escenarios. Anticiparse a los potenciales incidentes otorga mayor flexibilidad y dinamismo al momento de enfrentar las contingencias.

Sin embargo, cuando es necesario decidir sobre el rumbo de las situaciones, las empresas, ya sean pequeñas, medianas o grandes, deben tener la capacidad de planificar estratégicamente aquellas posibles situaciones que irrumpen en su transcurrir cotidiano.

En este sentido, Mitroff expresa, "La gestión de crisis va destinada a ayudarle a poder pensar sobre lo impensable, ayudándole a preveer y prepararse para lo peor. La incapacidad de preveer crisis es uno de los principales factores para que se produzcan y agraven". (1997, p. 10)

Dado que, tal como explica el autor, la imposibilidad de anticiparse a una crisis trae aparejado el agravamiento de la misma, es recomendable que siempre se planteen los peores escenarios de crisis que puedan presentarse en una empresa. De esta forma, la organización podrá haber imaginado las consecuencias y por consiguiente haber comenzado a delimitar los pasos a seguir en el caso que la supuesta crisis sucediera.

Una vez que se han detectado los temas prioritarios, se deben identificar aquellos que sean relevantes para la organización y que puedan llegar a afectarla en su negocio.

Una de las formas de lograrlo, es realizar un rastreo del modo en que los diferentes medios tratan la información.

Para realizar un correcto monitoreo de los medios de comunicación, se puede contratar este servicio a través de empresas privadas las cuales, previa suscripción, ya sea de forma diaria, semanal o mensual, envían una copia de lo registrado en el periodo requerido, así como también ofrecen la posibilidad de realizar informes de observación y análisis de contenidos, entre otros.

Actualmente el monitoreo tradicional se combina con tecnologías de última generación que permiten automatizar el registro y archivo en bases de datos de los temas, contenidos, personas, envíos televisivos, campañas publicitarias, etc., a partir de la carga de palabras clave y otros criterios de búsqueda y rastreo, al mismo tiempo que amplía la base de medios a analizar.

Con el auge de los medios digitales, internet, los blogs, las comunidades virtuales, etc., el desarrollo de software específico aplicado al monitoreo de medios ha cobrado un importante impulso dado el incremento exponencial constante de medios, canales, contenidos e interacciones disponibles.

Para los profesionales de la comunicación, el acceso en tiempo real a estos enormes volúmenes de información en permanente circulación resulta clave a la hora de fortalecer con datos estadísticos y sustento empírico, tanto la visión estratégica como la gestión cotidiana.

Ya sea que la empresa contrate el servicio externo, o lo haga dentro de la compañía misma, la práctica de *issues management* implica que se realice un ejercicio constante de prevención frente a una crisis. Plantear diversos escenarios posibles frente a un tema determinado, ayuda a identificar las posibles consecuencias

que podría tener una crisis, y la forma en que la empresa podría plantear su resolución.

La práctica de *issues management* cumple la función de monitorear el entorno que rodea a una organización, a fin de detectar o identificar posibles temas conflictivos que puedan impactar a la misma.

De esta forma, el proceso completo de *issues management* permite coordinar y movilizar los recursos de la organización con el objetivo de minimizar los riesgos negativos y aprovechar las oportunidades que se presenten.

*Issues managemet* es un proceso proactivo cuya finalidad es reducir riesgos y crear oportunidades, unificando y alineando los esfuerzos de toda la compañía.



## **5. Capítulo 5: Plan de crisis en grandes y pequeñas empresas**

### **5.1 Neoris**

Neoris es una empresa global de consultoría IT y de negocios, con sede central en Miami, Florida, y operaciones en Estados Unidos, Europa, América Latina, África y Medio Oriente.

Según la página corporativa de la empresa (Neoris, 2011), nació como resultado de las soluciones innovadoras creadas por Cemex, una de las compañías productoras de cemento más importante a nivel global.

Como consultora interna de Cemex, los profesionales de Neoris lograron perfeccionar su modelo de negocios con el objetivo de captar el valor en una gran empresa. Fruto de su desempeño, Neoris logró reducir los ciclos de integración de la compañía, incrementar la productividad y participó en el proceso de reinversión de Cemex, posicionándola como líder digital en su industria.

En diciembre de 2000, CxNetworks, sucursal de tecnología de Cemex, lanza Neoris combinando cinco proveedores de internet, adquiridos por la compañía cementera de México. Entre ellas se encuentran Amtec de Argentina, Cemtec de México, CyberMedia de Venezuela, Intec de España y Mlab de Brasil.

El objetivo de la organización es ofrecer servicios de consultoría en el desarrollo e implementación de soluciones tecnológicas para grandes y medianas empresas en diversos rubros.

Al comenzar sus operaciones, Neoris contaba con 1000 empleados, distribuidos en sus primeras oficinas en Ciudad de México, Monterrey, Buenos Aires, Rosario, Santiago de Chile, Caracas, Sao Paulo, Río de Janeiro, Brasilia, Madrid, Barcelona e Igualada.

Luego de 11 años de trayectoria, Neoris demostró ser uno de los casos en los que una compañía resultante del departamento de IT de un conglomerado industrial, se convierte en una empresa exitosa e independiente en el mercado.

Actualmente Neoris cuenta con 3000 empleados a nivel global, y con 18 oficinas distribuidas en nueve países. Entre los clientes reconocidos mundialmente, se pueden mencionar AMD, Bunge, CEMEX, Ryder, Michelin, Embraer, OfficeMax, LAN Airlines, British American Tobacco, Banco Mercantil, Telefónica, Carrefour, Lowe's, Gator Leasing, Vitro, Petrobras, BBVA, Tec de Monterrey, Technit, Ford Credit, PEMEX, Ferrovial, Welch Allyn, Claro, Codelco, Isagen, Banco Santander, Prosegur, Procter & Gamble, etc.

Establecemos relaciones de largo plazo con nuestros clientes, ayudándolos a mejorar su desempeño durante cada una de las diferentes etapas del negocio. Nuestro modelo global de entrega, junto con nuestros servicios especializados de TI, nos permiten innovar, construir, implementar y operar soluciones de negocio que son a la vez prácticas y visionarias. (Neoris, 2011)

## **5.2 Plan de crisis en grandes empresas: Neoris**

Según Paula Amador, Responsable de Comunicación y PR de Neoris, Cemex rige todas las pólizas de crisis y seguridad que afecten a Neoris.

A su vez, Neoris cuenta con un plan y un comité de crisis el cual se pone en marcha cuando sucede algo a nivel global, pero su propósito principal es obtener toda la información, y monitorear la ya existente, para llevar a cabo las acciones que determine su principal accionista, Cemex. Esto se explica, ya que Neoris no es una empresa independiente, sino que es subsidiaria de la compañía cementera de México.

Dicho plan consiste en una serie de pasos que se ponen en marcha desde el momento en que se toma conocimiento de la crisis, hasta la instancia en que se comunica el estado de situación a Cemex.

El primer paso consiste en comunicar la situación al presidente global, los responsables de *Human Capital* y a los responsables de la práctica afectada por la crisis.

Una segunda instancia, requiere comunicar al comité global de crisis, centrado en las oficinas centrales de Neoris en Miami, Florida, cual es la situación que ocurre en la compañía.

Como tercer paso se establece un centro de mando que monitoree el entorno con un sistema disponible las 24 horas durante el período que dure la crisis.

A continuación, se debe informar cuál es el escenario, tanto de la crisis como del monitoreo realizado, al CEO global de Neoris.

Luego de cumplidas las cuatro etapas anteriormente mencionadas, se transmite toda la información recavada a Cemex, a fin de que brinden su ayuda en la toma de decisiones frente a los sucesos que se están desarrollando.

Por último, de acuerdo al tipo de crisis del que se trate, se informa a los empleados de Neoris.

A partir del momento que Cemex toma conocimiento y control de la situación, Neoris opera como equipo de soporte para mantener la información actualizada y proveer directivas al equipo local, donde la crisis está ocurriendo. (Comunicación personal, 24 de agosto de 2011).

Teniendo en cuenta lo expresado por Paula Amador, se puede decir que Neoris cuenta con un plan de crisis que se basa, casi en su

totalidad, en comunicar a diversos departamentos y sedes de la compañía, sobre la crisis en curso.

El hecho de que el comité de crisis se encuentre en las oficinas centrales de Miami, puede representar una desventaja, ya que no está en contacto directo con el lugar puntual donde ocurre la crisis.

Es indispensable que los integrantes del comité de crisis estén en la misma sede donde ocurre la crisis, ya que estarán al tanto de todos los sucesos que van sucediendo.

Tener que poner al tanto a todos los miembros del comité sobre cuestiones de las operaciones diarias, genera un esfuerzo y trabajo extra, que podrían invertirse en comenzar con la gestión de la crisis.

Otro aspecto importante para mencionar, es que el centro de mando que monitorea el entorno, se establece una vez que la crisis ya está instalada. No se realiza ningún tipo de seguimiento de *issues* previo, perdiendo la oportunidad de resolver algunas cuestiones antes de que se vuelvan un problema para la organización.

Neoris, al ser una empresa que cuenta con clientes de diversos rubros, debe gestionar constantemente los *issues* que se presenten, ya que al momento de la crisis, es imposible monitorear temas de tan diversas índoles.

Con respecto a la comunicación con los empleados, la misma se realiza dependiendo el tipo de crisis del que se trate.

Como se expresó en el capítulo dos, toda crisis debe ser comunicada a los empleados, ya que de no ser así, ellos mismos se encargarán de conseguir la información por otras fuentes, y tomar el accionar

de la empresa como una forma de ocultar la crisis que se está desarrollando.

En este sentido, Neoris debería comunicar todo tipo de crisis que se avecine, a fin de mantener la calma y contar con el apoyo de sus empleados. Resulta fundamental que el público interno tome conciencia de la situación que está enfrentando la empresa. De no hacerlo, se pueden generar rumores que terminen dañando la imagen de la organización.

Si bien Neoris cuenta con un plan de crisis, el mismo se implementa cuando la crisis ya está instalada en la organización. No se realiza ningún tipo de medida preventiva, a fin de minimizar los riesgos y aprovechar las oportunidades.

Queda demostrado que en ninguna instancia del plan de crisis de Neoris se plantean posibles escenarios que podrían ocurrir de acuerdo al seguimiento mediático de los temas potencialmente conflictivos.

Siendo Neoris una empresa subsidiaria de Cemex, debe informar a la cementera mexicana sobre toda las medidas que se lleven a cabo y las decisiones que se tomen al momento de la crisis. En ocasiones, esto puede generar un retraso en el desarrollo de la gestión de crisis, ya que hasta no tener la aprobación de Cemex, Neoris no puede comenzar a trabajar la situación que se está desarrollando. Y tal como se ha expresado anteriormente, tomar las medidas necesarias, con la mayor velocidad posible, representa una gran diferencia al momento de evaluar los resultados de toda gestión de crisis.

Por último, es importante destacar que el plan con el que cuenta Neoris no contempla la comunicación con los medios. Es

indispensable que se mantenga una comunicación fluida con la prensa, ya que ellos mismos son los encargados de hacer masiva toda la comunicación de una empresa. Aquella información que no sea brindada por los directivos de la organización, podrá ser complementada con otras fuentes, que en muchos casos, terminan agravando la situación real que vive la compañía.

### **5.3 Business Professional Group IT Solutions**

Business Professional Group IT Solutions (BPG), fue fundada en el año 2002, por su actual Director Guillermo Palmitessa.

Según su página corporativa, BPG es una empresa que integra tecnologías y servicios, con el objetivo de desarrollar e implementar soluciones informáticas y de recursos humanos, contemplando todo el proceso desde la búsqueda y selección de personal permanente, eventual o por proyecto, evaluación y descripción de puestos, capacitación, reinserción laboral, tercerización y consultoría.(BPG, 2011).

BPG cuenta con un equipo de profesionales altamente capacitados que brindan a sus clientes soluciones de negocios adaptadas a las necesidades de cada compañía.

Si bien desde el comienzo de sus operaciones se ha dedicado a proveer asesoramiento y soluciones a empresas del rubro informático, a lo largo de su trayectoria, se ha expandido en diversas áreas, tales como comercial, financiera, administrativa, médica, etc.

Entre los servicios que brinda BPG, se pueden citar consultoría IT, desarrollo de sistemas, tercerización, búsqueda y selección de personal, servicios de telecomunicaciones y redes, consultoría de

recursos humanos, consultoría en higiene y seguridad y capacitaciones, entre otros.

Sabemos que un buen servicio, además de precisar de la calidad de los recursos o la efectividad de las soluciones, necesita de valor agregado. Por este motivo en Business Professional Group siempre mantuvimos la mejor rentabilidad para nuestros clientes y el cuidado y respeto que los recursos que nos representan necesitan para desarrollar todo su potencial. (BPG, 2011)

Desde sus comienzos, BPG ha trabajado con importantes clientes, los cuales, en muchos casos, mantiene hasta el día de hoy. Algunos de ellos son, Mercado central de Buenos Aires, Brainshot, Estudio Cibils Robirosa & Castro Cranwell, Sprayette S.A, Cofina, Electronic Data System, Grupo Bohler Uddeholmde Argentina, Lexis Nexis Argentina, Grupo Tata, Whirlpool Argentina, Cartasur Cards, Lawsa, Italcred, Hewlett Packard, Editorial Océano, entre otros. Actualmente BPG cuenta con 200 empleados, y dos sedes en Argentina, ubicadas en Capital Federal y en Córdoba Capital.

#### **5.4 Plan de crisis en Pymes: BPG**

Al analizar la empresa, se vislumbra que BPG no cuenta con un plan de contingencia en casos de crisis.

Según su director, en caso de entrar en crisis, lo más importante es poder pagar los sueldos de los empleados. Por esta razón, durante las situaciones más críticas de la empresa, la misma no puede invertir parte de su capital en crear un plan para anticiparse a los acontecimientos, ni tampoco crear un manual que contemple determinadas situaciones que pudieran ocurrir.

Prosiguiendo con la entrevista a Guillermo Palmitessa, se indagó sobre la existencia de un comité de crisis, sin la estructura necesaria que requiere el mismo, sino más bien, como un equipo que

indispensablemente debe estar alerta en caso de surgir una crisis. En este sentido, su director comentó que en casos de emergencia él mismo tomaría todas las decisiones necesarias, en conjunto con Claudio Prieto, quien se desempeña como líder de proyectos de la consultora.

El modo en que actuaría este primitivo comité de crisis, dependerá de la naturaleza de la situación.

En caso de ser una crisis que afectara a algunas de las unidades de negocio, el primero que tomaría contacto con los diversos públicos es su director, por ser la máxima jerarquía en la empresa y llevar adelante todas las relaciones comerciales. En cambio, si la crisis se desatara por ejemplo, por un accidente laboral que sufriera uno de sus empleados, el primero en enterarse sería Claudio Prieto, por tener el contacto constante con todos los empleados que trabajan desde las oficinas de los clientes de BPG.

Con respecto a la comunicación con los empleados, la misma se realiza únicamente cuando existe un *issue* con un empleado en especial.

BPG tiene como particularidad que la mayoría de sus empleados no trabajan en la sede central de la consultora, sino en las oficinas de los clientes a los que prestan servicios. Es por ello que en las situaciones que ha habido algún tipo de conflicto, solo se comunica al empleado afectado, o en su defecto al equipo de trabajo, sólo si son empleados de la empresa en su totalidad.

Por último, se preguntó sobre la comunicación con los medios. En este sentido, el director de la consultora comentó que nunca se había realizado un contacto con los medios de comunicación, por no



haberse presentado una oportunidad que así lo requiriera. (Comunicación personal, G. Palmitessa, 01 de septiembre de 2011).

Habiendo analizado la situación actual de BPG, es claro que la empresa no cuenta con ningún tipo de medida, ni para minimizar el impacto de una crisis, ni para gestionarla una vez que se ha instalado.

Si bien es real que la empresa no cuenta con el capital suficiente como para implementar un plan de comunicación de crisis especialmente diseñado de acuerdo a sus necesidades, sí podrían implementarse algunas medidas que faciliten la posterior gestión de una crisis.

Teniendo en cuenta las características de la consultora, y haciendo énfasis en el rubro al que se dedica, el cual cuenta con una alta rotación de empleados, es conveniente implementar un plan de gestión de crisis, basado principalmente en el monitoreo del entorno que rodea a la empresa. De esta forma, se podrían anticipar algunos temas potencialmente conflictivos, y por ende se tomarían las medidas necesarias para su posterior resolución.

No es indispensable contar con un gran plan de crisis si la empresa está dispuesta a realizar un seguimiento constante de la situación económica, social y política de la sociedad en la que se encuentra inserta.

Otro aspecto a remarcar, es el círculo tan reducido que toma las decisiones en la empresa. Es importante que comiencen a delegarse algunas cuestiones, sobre todo cuando se trata de una crisis. Esto no quiere decir que su director no participe en la toma de medidas, sino que no sea el único que pueda planificar la resolución de un conflicto.

A modo de cierre del capítulo, se harán ciertas recomendaciones que ayudarán a las Pymes a implementar medidas preventivas, sin la necesidad de crear un costoso plan de comunicación de crisis.

Si bien las recomendaciones fueron diseñadas pensando en la situación actual de BPG, las mismas pueden aplicarse perfectamente a cualquier Pyme, o también a empresas que recién comienzan a incorporar las prácticas de *issues* y *crisis management*.

### **5.5 Recomendación para la comunicación de crisis en Pymes**

En el presente subcapítulo, serán desarrollados una serie de recomendaciones para que las Pymes estén preparadas frente a una crisis, sin la necesidad de contar con un presupuesto extra, ni contratar personal para llevar a cabo dicha tarea.

Como primer paso se plantea la necesidad de organizarse y designar cada uno de los roles que desempeñarán en la gestión de crisis. Dependiendo de la estructura y cantidad de empleados con los que cuenta la Pyme, se detallarán las funciones básicas de cada uno de los integrantes del equipo de gestión.

Si bien el equipo, actuará de alguna forma como un comité de crisis, la idea no es plantear una estructuración fija, sino poder establecer las tareas que realizará cada integrante.

Dicho grupo debe contar con la participación de por lo menos un directivo que pueda tomar las decisiones para comenzar con la gestión. A su vez, otro integrante de menor cargo, deberá ser el encargado de realizar la comunicación con los empleados y comenzar el contacto con los medios de comunicación a fin de entablar una relación de mutua confianza y retroalimentación.

Es recomendable que el contacto con los medios se establezca previamente a la irrupción de una crisis, a fin de comenzar a conocer a los periodistas, sus horarios de trabajo, y el modo en que deseen recibir la información. Esto ayudará a poder establecer un vínculo con los periodistas y fortalecer la confianza, ya que en más de una oportunidad será necesario recurrir a ellos, tanto para facilitarles información durante una crisis, o bien, para publicar algún acontecimiento importante que suceda en la organización.

Otro aspecto importante de comenzar el contacto con los medios, previamente a una situación crítica, es que se agiliza la gestión misma de la crisis. Es fundamental recordar que en estas instancias, cada minuto que pase, puede conllevar consecuencias graves para la organización.

Cuando la Pyme decida comenzar a trabajar sobre la gestión de crisis, deberá realizar un análisis de los medios especializados, así como también de aquellos a los que deba recurrir en una situación de crisis.

Una vez hecho el mapeo de los medios, se procederá al contacto y presentación con cada uno de los periodistas a cargo.

Retomando el tema del equipo de gestión, y tal como se expresó anteriormente, la cantidad de miembros que lo integren dependerá de la estructura de la organización. Sin embargo, las posiciones que se han descrito resultan indispensables para lograr una correcta gestión, tanto de las crisis actuales, como de las potenciales.

Quien esté como encargado de enfrentar a los medios de comunicación, debe contar con ciertas cualidades comunicacionales y de oratoria. Es por ello que es recomendable realizar un entrenamiento, a fin de detectar su capacidad como orador.

En las grandes empresas, el vocero de prensa es sometido a un *media training*, en el cual se plantean diversas situaciones en las que deberá estar frente a una cámara de televisión o a un micrófono, tales como entrevistas personales, comunicaciones telefónicas, conferencias de prensa, debates, entre otras.

Esta práctica resulta muy útil, pero no se ajusta al presupuesto acotado con el que cuenta una Pyme. Por tal motivo, lo recomendable es poder realizar una exposición ficticia de un comunicado seleccionado al azar por parte del vocero, a fin de descubrir las capacidades de oratoria con las que cuenta. Si el resultado no es el esperado, y por ejemplo, comienza a tener variaciones en los tonos de la voz, se sonroja, se queda en silencio, o no encuentra las palabras para expresarse, lo más conveniente es seleccionar otra persona que pueda participar en una exposición sin sufrir pánico escénico.

Quien ocupe este rol, debe ser una persona que pueda expresarse correctamente en público, que posea la capacidad de persuasión, y fundamentalmente pueda mantener la calma frente a decenas de periodistas deseosos de respuestas inmediatas.

Es oportuno aclarar, que el equipo de gestión de crisis continuará con sus labores diarias, y excepcionalmente participará en reuniones si surgiera una crisis.

Sea quien sea que ocupe el rol del vocero, debe tener en claro que se comunicará a la prensa un único mensaje que será estipulado al momento de tomar conocimiento de la crisis.

Esta primera comunicación, debe realizarse dentro de las 24 horas desde el momento en que la crisis estalló en la organización.

Apenas la empresa tome conocimiento de la situación, o de algún tema conflictivo que pudiera afectar negativamente a la organización, se debe establecer cuál es el mensaje que se va a transmitir. Este debe ser claro y conciso, a fin de no prestarse a malas interpretaciones.

Una vez decidido el mensaje que se transmitirá, se debe informar a toda la empresa con el objetivo que todos sus miembros estén alineados al momento de comunicarlo.

Cuando se comunica una crisis, se deben tener en cuenta algunas cuestiones básicas, tales como el hecho de buscar culpables y desligar responsabilidades, ya que se corre el riesgo de percibirse como una forma de intentar engañar a los públicos interesados en la organización. Así también, se debe evitar el *off the record* con los periodistas, es decir, continuar la entrevista una vez que la cámara y el micrófono se apagaron, porque la información puede ser manipulada y utilizada en contra de la empresa.

Es indispensable la veracidad de la información que se trasmite, es decir, que se comunique sobre hechos comprobables. En estas instancias, los directivos deben tener presente que si mienten u ocultan información, tarde o temprano esto se sabrá, y puede ser perjudicial para la reputación de la Pyme.

Previo a entablar una comunicación con los diversos públicos, se debe recabar la mayor información posible, pero siempre verificando que la misma sea verídica.

Cuando una crisis es consecuencia de un error humano, los mismos miembros de la organización tienden a ocultar la información con la intención de encubrir a los responsables o justificar un descuido

en las operaciones. Es por ello que los directivos deben indagar minuciosamente cuáles fueron las causas de la crisis.

Resulta fundamental que los directivos de la compañía estén siempre disponibles para las consultas que pudieran realizar los medios, ya que en otras instancias, se puede necesitar su ayuda para salir de la crisis.

Como regla de oro, la empresa debe tener en cuenta que siempre se debe responder a las solicitudes de información por parte de sus públicos. En caso de decidirse no contestar y dejar pasar el momento, el control sobre la información se pierde y puede resultar muy riesgoso para la organización.

Conjuntamente a las comunicaciones en los medios masivos, la empresa debe publicar y actualizar, un estatus de la situación de la compañía, a través de su página web, la cual representa la propia palabra de la organización sin ningún tipo de distorsión.

En momentos de crisis, todos los públicos de una organización suelen recurrir al sitio web corporativo en busca de información de la situación que está atravesando la compañía.

Una vez que se haya conformado el equipo de gestión, se debe armar un manual de crisis que contenga información útil para comenzar las comunicaciones. Su objetivo es reunir en un único documento todo el material que pudiera necesitarse durante una crisis.

Dicho manual, debe ser claro y preciso, abarcando todo tipo de eventualidades que pudieran surgir durante una crisis; también debe contener la descripción de los roles que cumplen cada uno de los integrantes del equipo de gestión, sus responsabilidades, los procedimientos que se hayan establecido, etc. Es conveniente

incorporar modelos de comunicados de prensa, a fin de agilizar su redacción al momento de la crisis.

Además, se debe incluir en el manual todo tipo de medios de contacto con clientes, proveedores, empleados, cámaras y asociaciones a las que pertenezca la Pyme, medios de comunicación, etc. Es necesario recordar que durante una crisis, no se cuenta con el tiempo suficiente como para buscar los medios y contactarse con los diversos públicos. Es por ello que la inclusión de una base de datos de contacto resulta indispensable para trabajar en situaciones críticas.

Hasta esta instancia se describieron las diversas actividades que una Pyme debe realizar para organizarse y comenzar a gestionar de forma activa las crisis que pudieran surgir.

Una siguiente etapa, consiste en implementar un sistema de monitoreo del entorno, a fin de detectar *issues* que afecten a la organización.

Tal como se expresó a lo largo del capítulo cuatro, la gestión de temas posiblemente conflictivos, puede generar una gran ventaja para la organización, ya que se tendrá la posibilidad de minimizar los riesgos de una crisis, contar con tiempo extra para su gestión, o bien aprovechar las oportunidades que se pudieran presentar.

Si bien la intención de las presentes recomendaciones es brindar la posibilidad a las Pymes de gestionar una crisis sin la necesidad de contratar personal extra, en el caso en particular de monitorear la agenda mediática, se recomienda tercerizar el servicio de forma externa.

En la actualidad existen empresas tales como Recortes de prensa, Agencia los diarios, y *ManagementPress*, entre otras, que brindan el

servicio de monitorear los medios de comunicación, a fin de detectar posibles *issues* que pudieran afectar a la organización. Este tipo de empresas, realizan un rastreo constante de los medios tanto gráficos como audiovisuales, con la intención de identificar los temas que ha solicitado la compañía.

*ManagementPress* ofrece uno de los servicios mas completos en lo que respecta a monitoreo de los medios, entre los cuales se puede mencionar el *clipping* digital de medios gráficos, el cual incluye el seguimiento permanente de los principales diarios, revistas y portales informativos del país, poniendo toda la información solicitada por los clientes en una moderna plataforma digital.

En cada uno de los artículos, cuidadosamente seleccionados por el equipo de *ManagementPress*, se incorpora la fecha de publicación, fuente de emisión, página, tamaño y ubicación de la nota.

Otro de los servicios que ofrece *ManagementPress* es el seguimiento de las principales emisoras de radio y televisión del país. El material seleccionado se clasifica y se edita para ser entregado en forma digital a sus clientes.

El servicio de análisis mediático consiste en la interpretación y análisis de las noticias, hechos, empresas, marcas o productos, y su impacto en la opinión pública de manera cualitativa, comparativa y cuantitativa.

Este es un servicio muy útil para una empresa que decida comenzar a trabajar de forma activa la gestión de crisis, ya que ofrece todo el material desglosado, para que la empresa pueda comenzar a tomar las decisiones pertinentes aprovechando las oportunidades y preparándose ante las amenazas.



Como servicio novedoso y diferencial, *ManagementPress* ofrece el seguimiento de licitaciones y propuestas, el cual permite a las empresas generar nuevos negocios.

Con este servicio, los clientes de *ManagementPress* tienen acceso a todas las ofertas comerciales, tanto públicas como privadas que se hayan publicado en los medios impresos.

La contratación de este tipo de prestaciones, otorga a la Pyme la posibilidad de conocer toda la información que circula por los medios entorno a la organización, permitiendo a la misma continuar con sus labores cotidianas.

Otro de los motivos por los cuales se recomienda contratar el servicio de monitoreo de los medios, es que de esta forma la organización se centra en la difícil tarea de prevenir una crisis, en lugar de gestionarla cuando la misma ya está instalada en la compañía.

Una vez que la empresa inicie el monitoreo de los medios, se podrá comenzar con el planteo de posibles escenarios de crisis. Este ejercicio, ayudará a la organización a plantear diversas situaciones, por insólitas que parezcan, que pudieran desembocar en una crisis.

Mediante un *brainstorming*, es decir, una tormenta de ideas, los directivos de la Pyme podrán realizar un listado de todas las fallas que pudieran ocurrir en la organización, y las posibles soluciones a implementar.

Este método resulta de gran utilidad, ya que de suceder algunos de los escenarios planteados, los directivos tendrán una primera aproximación de cómo enfrentarlos. Además, ayudará a identificar

las áreas que estarán comprometidas, y quiénes deben intervenir para la resolución de la crisis.

Armado el equipo de gestión de crisis con sus roles y funciones estipuladas, confeccionado el manual de crisis con toda la información necesaria y actualizada, puesto en marcha el monitoreo de los medios y planteados los posibles escenarios de crisis, la tarea restante es continuar con la gestión preventiva de crisis.

Uno de los errores más habituales es creer que una vez realizados todos los pasos previos a una crisis, simplemente se debe esperar a que la misma ocurra.

Es por ello que se debe tomar conciencia que el equipo de gestión de crisis debe reunirse periódicamente para analizar el entorno y plantear el modo en que continuarán trabajando. Realizar reuniones quincenales, o mensuales, según corresponda, ayuda al equipo de gestión de crisis a detectar algunas inconsistencias en sus estrategias de trabajo, así como también evita encontrarse con información desactualizado durante la situación crítica.

Siguiendo estas recomendaciones, cualquier Pyme, sin importar la cantidad de empleados, su infraestructura o su facturación anual, podrá trabajar de forma proactiva para gestionar una crisis.

En una siguiente instancia, corresponde al momento mismo de la crisis, y la puesta en marcha de todo el trabajo planificado previamente.

Si bien el objetivo del presente capítulo no es realizar un plan de comunicación de crisis para Pymes, se detallarán algunas recomendaciones para implementar, si una crisis irrumpiera en la organización.

Como primera sugerencia se establece evitar la desesperación. Independientemente que la organización cuente con todos los requisitos para gestionar la crisis de forma ordenada, en estas situaciones suele cundir el pánico y todo lo planificado previamente puede ser muy poco útil si los directivos quedan paralizados frente a una situación extrema.

Se debe analizar cuidadosamente el escenario y comenzar a trabajar de inmediato sin dejar pasar un solo instante.

Reunir de inmediato a todo el equipo de gestión, es una de las primeras acciones que se deben llevar a cabo. En base a lo sucedido, se planificarán los pasos a seguir y las medidas que se implementarán en la organización.

Como segunda recomendación se establece tener en cuenta a todos los públicos de la organización al momento de comunicar la crisis. Aunque la prioridad la tenga el público que este implicado en la crisis, las comunicaciones deben extenderse a todos los públicos con los que convive la organización, a fin de mantenerlos informados y demostrar una actitud proactiva frente a la situación. Otro aspecto importante es no quedarse sin palabras frente a las demandas de los públicos. Todo lo que no diga el vocero oficial de la organización, puede tomarse como una negación de información, o una forma de ocultar hechos relevantes.

Mantener la calma puerta adentro de la organización, resulta indispensable ya que el público interno debe acompañar las comunicaciones oficiales de los directivos o voceros de la compañía.

El rumor es el peor enemigo de una organización que está atravesando una crisis, es por ello que se debe informar todos los

acontecimientos que ocurran, a fin de evitar que la información se tergiverse y derive en un rumor que pueda afectar el trabajo que se realice para sobrellevar la crisis.

Otro aspecto importante en lo que respecta a la comunicación con los empleados, es que la misma llegue a todos los integrantes de la organización.

En la actualidad es habitual que las comunicaciones internas se realicen mediante la intranet de la empresa, pero al momento de comunicar una crisis, lo ideal es no utilizarlo como único medio, ya que algunos sectores de la organización pueden no tener acceso a dicha herramienta.

Informar constantemente y ofrecer información actualizada, es de gran ayuda. De este modo se evitan las presiones de los medios de comunicación, y a la vez, se trasmite una actitud de colaboración para esclarecer la situación que afecta a la organización.

Ni bien se tome conocimiento de la crisis, se deben asumir responsabilidades, es decir, hacerse cargo de la situación. Ya sea que la organización sea la propia generadora de la crisis, o simplemente sea víctima de una crisis externa, se debe hacer responsable de la situación, planificando y planteando su resolución.

En contraposición, se debe evitar buscar culpables ajenos a la organización, ya que esta actitud demuestra irresponsabilidad e incapacidad para enfrentar y sobrellevar los sucesos que ocurren en la compañía.

Cuando una empresa entra en crisis, es fundamental que se asesore legalmente con los abogados con los que trabaja cotidianamente,

quienes conocen la organización y por lo tanto, podrán presentarle las estrategias legales que se deberán implementar.

A su vez, este asesoramiento legal debe estar alineado con las estrategias de comunicación de crisis, con lo cual es recomendable que antes de comenzar con las comunicaciones oficiales, los abogados de la organización aprueben la información que se transmitirá a fin de prevenir futuras demandas judiciales.

Una vez que se hayan realizado las declaraciones pertinentes frente a los medios de comunicación, se recomienda hacer el seguimiento constante, con el objetivo de analizar y medir el impacto de la comunicación de crisis. De esta forma, los directivos de la organización podrán corroborar que la gestión de crisis se esté llevando a cabo correctamente, o bien realizar las modificaciones que consideren para su mejor resolución.

El seguimiento de la opinión pública no sólo es útil en los momentos previos a una crisis, sino que durante la misma, también permite a la organización conocer los puntos de vista de sus públicos frente a sus estrategias de crisis. Dicho seguimiento se debe realizar hasta que la crisis haya finalizado.

Resuelta la crisis, el siguiente paso es volver a la normalidad. En este sentido, se recomienda realizar un análisis de situación contabilizando los daños ocasionados, a fin de resolverlos y continuar con las operaciones cotidianas.

Como última instancia, pero no menos importante, se aconseja aprender de las crisis. Ya sea de una situación vivida por la empresa, o por algún competidor, proveedor, o cliente, es de suma importancia que la organización tenga registro de lo sucedido y el modo en que se gestionó su resolución.

La recopilación de la gestión de crisis pasadas, puede ser de gran utilidad para el equipo de gestión, ya que de esta forma se podrá realizar un balance de las acciones llevadas a cabo y el impacto que hayan tenido en la resolución de las mismas.

La forma más simple de dejar registro de lo sucedido, es elaborar un documento donde se plasmen los errores y los aciertos cometidos, de las oportunidades que no se han aprovechado, así como también analizar las debilidades que presentó la gestión de la crisis.

Este mismo documento, se debe añadir al manual de crisis existente, a fin de ofrecer un ejemplo de crisis ya vivida por la organización.

Siguiendo estas recomendaciones, una Pyme podrá gestionar una crisis de forma ordenada, sin la necesidad de contar con un presupuesto exclusivo.

Todas las acciones llevadas a cabo previo, durante y posterior a la crisis, deben tomarse como una inversión de tiempo, trabajo y esfuerzo por todos los miembros de la organización, con la finalidad de facilitar las gestiones de crisis sucesivas.

## **Conclusiones**

Luego de haber realizado un recorrido teórico sobre todos los aspectos relacionados a la gestión de crisis, se ha logrado desarrollar una guía de recomendaciones para que las Pymes comiencen a gestionar las crisis de forma gradual, y dentro de la misma organización.

Una crisis representa un cambio rotundo en el seno de una compañía, la cual puede verse seriamente afectada por dicha situación.

La misma puede surgir por diversos factores, tales como un acto de negligencia, un accidente laboral, una catástrofe natural y el sabotaje de un producto por parte de los consumidores, entre otros. Estos factores son generadores de noticias y en general son bien recibidos por parte de los medios de comunicación debido a que representan un importante aporte a su labor diaria.

El modo en que una organización resuelve una situación crítica, es clave para la reputación de la misma y para el vínculo que mantenga con sus *stakeholders*, los cuales, superada la crisis de manera exitosa, fortalecerán su confianza hacia la compañía.

La planificación de una crisis resulta esencial para su correcta resolución. Idealmente, se deben plantear diversos escenarios posibles a fin de reproducir una situación crítica con sus potenciales consecuencias, así como también el modo en que se resolverán.

Al comenzar con el proyecto de graduación titulado Gestión de crisis en Pymes. Una inversión en la imagen corporativa, se ha planteado la hipótesis de que las empresas, sobre todo las pequeñas y medianas, no realizan una gestión activa de las crisis, por no contar con el presupuesto suficiente para ser destinado a tal fin.

Dicha hipótesis fue planteada como consecuencia del análisis realizado a la empresa *Business Pressional Group*, y su modalidad de trabajo, la cual no contempla ningún tipo planificación en cuanto a las comunicaciones que realiza la misma, menos aún si se trata de comunicar una situación de crisis.

La mencionada organización representó el reflejo de muchas otras Pymes que no cuentan con una metodología preestablecida para ser aplicada en caso de transitar una situación crítica.

Las sugerencias más arriba enunciadas, han demostrado que es posible confeccionar una guía que facilite la gestión de una crisis sin la necesidad de invertir grandes sumas de dinero.

Las mismas permiten que la organización que decida adoptar esta metodología, pueda organizar su personal y sus funciones cotidianas en torno a la gestión de crisis que se esté implementando.

Uno de los aspectos más importantes a resaltar, es la posibilidad que brinda el presente proyecto de graduación, a valorar la intervención de los profesionales de Relaciones Públicas durante una crisis, por ser los poseedores de un amplio conocimiento sobre las comunicaciones que realiza una organización con los diversos grupos de interés con los que interactúa.

Los profesionales de las Relaciones Públicas aplican sus conocimientos, resultados de investigaciones y las auditorías realizadas en las empresas, y en muchos casos actúan asesorando a los directivos sobre diversas cuestiones que competen a la compañía.

Dichas investigaciones deben considerar a todas las áreas de la organización que se vieran afectadas durante la crisis. Las mismas son útiles a la hora de conocer las percepciones y expectativas de



los públicos de la organización, así como también permiten hacer un seguimiento exhaustivo de sus comportamientos y actitudes.

Quienes sean los encargados de realizar el seguimiento, estarán en condiciones de analizar los resultados de la gestión, a fin de evitar posibles errores, los cuales serían nocivos para la compañía.

La comprensión del rol que cumplen los profesionales de la comunicación en el ámbito corporativo, y más aún en lo que respecta a las comunicaciones de crisis, permite el posicionamiento de la profesión en las pequeñas y medianas empresas.

Teniendo en cuenta el título del trabajo, el cual hace referencia a que la gestión de crisis en las Pymes puede ser considerada como una inversión en la imagen de la misma, se puede establecer que refleja la intención de resguardar la reputación de una compañía en momentos en los cuales, la atención de sus públicos estará centrada casi en su totalidad, en las medidas que tomen los directivos y en el desarrollo de los acontecimientos.

Los diversos públicos estrechamente vinculados por sus intereses para con la organización, pueden ser los causantes de la rápida propagación de las repercusiones de la crisis. Por tal motivo, es indispensable mantener una fluida comunicación con los grupos interesados, a fin de conocer constantemente sus opiniones e inquietudes.

Un aspecto importante a tener en cuenta con respecto a los públicos, es su intervención en la formación de la opinión pública, la cual puede perjudicar, o bien en ocasiones beneficiar a la organización. En consecuencia, las comunicaciones a lo largo de la gestión de la

crisis deben manejarse con sumo cuidado, para evitar desencadenar una opinión negativa con respecto a la compañía.

Durante la gestión de una crisis, se debe realizar constantemente el seguimiento de la situación, a fin de controlar las variables que pudieran resultar perjudicadas por una decisión errónea. El seguimiento y control de la situación, son esenciales para la práctica de *crisis management*.

En este aspecto, es importante destacar que la gestión debe realizarse de forma ordenada, informando constantemente los progresos alcanzados, los recursos empleados, los plazos establecidos con anterioridad, los costos y el tiempo invertido.

La información del progreso de los acontecimientos debe ser transmitida en forma clara y concisa, con el objetivo que cualquier miembro del equipo de gestión se encuentre en condiciones de reproducirla a los diversos grupos de interés.

Si bien a lo largo del trabajo se han desarrollado diversos conceptos teóricos, hubiera sido interesante incluir el análisis de casos de crisis reales, a fin de realizar una comparación entre las ideologías de los autores mencionados, con la práctica profesional en las grandes organizaciones.

Por otra parte, el presente proyecto de graduación debe ser considerado como el puntapié inicial para confeccionar un plan de comunicación de crisis para Pymes formalmente establecido, y de bajo presupuesto.

El mismo no se ha realizado, ya que la intención primordial fue sentar las bases teóricas de la práctica de *crisis management*, a fin de dar a conocer su desarrollo y aplicación en las gestiones empresariales.

## Lista de referencias bibliográficas

Amado Suarez, A. & Castro Suñeda, C. (1999) *Comunicaciones públicas. El modelo de las comunicaciones integradas*. Buenos Aires: Tema grupo editorial. (43-46)

Bernays, E. (1998) *Cristalizando la Opinión Pública*. Barcelona: Gestión 2000. 47

BPG, (2011). Business Professional Group IT Solutions. Recuperado el 15 de septiembre de 2011. Disponible en: <http://www.bpg-it.com/empresa.html>

Buchholz, R., Evans, W. & Wagley, R. (1994) *Management responses to public issues: concepts and cases in strategy formulation*. Prentice Hall.

Caponigro, J. (1999). *The Crisis Councilor*. Ntc Publishing Group; 1 edition. 115, 158, 160

Chase, H (1985). *Issue Management: Origins of the Future*. Issue Action Pubns.

Cho, L. (2011, 12 de Marzo). *Cierran plantas automotrices afectadas por Sismo y Tsunami en Japón*. IBTimes. Disponible en: <http://mx.ibtimes.com/articles/10919/20110312/empresa-automotrices-afectadas-tsunami-japon-terremoto-toyota-nissan-honda.htm>

Costa, J. (2007). *El Dircom hoy. Dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía*. Barcelona: Costa punto com. 23

Crandall, W., McCartney M. & Ziemnowicz, C. (1999) *Internal auditors and their perceptions of crises*. Internal Auditing. Citado en: Yasky, D. (2009). Módulo de Relaciones Públicas III. Facultad de diseño y comunicación, Universidad de Palermo.

Dans, E. (2011, 2 de agosto). *Reaccionando a crisis en la red: el caso Airbnb*. El blog de Enrique Dans. Disponible en: <http://www.enriquedans.com/2011/08/reaccionando-a-crisis-en-la-red-el-caso-airbnb.html>

El caso del iPhone 4G: la Policía allanó la casa de un periodista. (2010, 28 de abril). Clarín. Disponible en:

<http://edant.clarin.com/diario/2010/04/28/sociedad/s-02188613.htm>

Fernández, P. (2011, 24 de agosto). *Steve Jobs renunció como CEO de Apple*. La Nación. Disponible en:  
<http://www.lanacion.com.ar/1400386-steve-jobs-renuncio-como-ceode-apple>

Freeman, E. (1983). *Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance*. California.

Gree, P. (1994). *La dirección ante situaciones de crisis. Cuando la imagen de la empresa está en juego*. Ediciones Folio. 113, 114, 121, 129

Harrison, S. (2002). *Relaciones Públicas. Una introducción*. Madrid: Thompson. 112

IMC, (2011) *Institute for crisis Management*. Recuperado el 24 de mayo de 2011. Disponible en: <http://www.crisisexperts.com/>

IPR, (2011) *Institute for Public Relations*. Recuperado el 15 de noviembre de 2011. Disponible en:  
<http://www.instituteforpr.org/topics/issues-management/>

Mitroff, I. (1997) *Como gestionar una crisis: Guía para mejorar la preparación frente a una crisis*. Barcelona. Gestión 2000. 10, (20-23), 26, 38

Neoris, (2011). Recuperado el 2 de septiembre de 2011. Disponible en: <http://www.neoris.com/es/overviews/history>

Oracle demanda a HP por fraude. (2011, 31 de agosto). IBTimes. Disponible en:  
<http://mx.ibtimes.com/articles/16991/20110831/oracle-demanda-hp-fraude-informacion-presidente.htm>

Piñuel Raigada, J. (1997) *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Editorial Síntesis. 178, 183

RAE, (2011). *Diccionario de la real academia española*. Recuperado el 02 de noviembre de 2011. Disponible en:  
[http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=filosofía](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=filosofía)

Sanz de la Tajada, L. (1996) *Auditoría de la imagen de la empresa: métodos y técnicas de estudio de la imagen*. Madrid: Síntesis, 21

Villafaña, J. (1993) *Imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide, (55-112)

Watzlawich, P. (1995) *Teoría de la comunicación humana. Interacción, patologías, paradojas*. Barcelona: Herder. 50

Wilcox, D., Ault, P., Agee, W., Cameron, G. (2001). *Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas*. (6ª ed.). Madrid: Pearson Educación. 81, (273-278), (275-276)

## **Bibliografía**

Amado Suárez, A. (ed) (2008) *Auditoría de comunicación*. Buenos Aires. La crujía.

Amado Suárez, A. & Castro Suñeda, C. (1999) *Comunicaciones públicas. El modelo de las comunicaciones integradas*. Buenos Aires: Tema grupo editorial.

Barquero Cabrero, José. *Manual de Relaciones Pública Empresariales*. Barcelona. Gestión 2000.

Bernays, E. (1998) *Cristalizando la Opinión Pública*. Barcelona: Gestión 2000.

BPG, (2011). Business Professional Group IT Solutions. Recuperado el 15 de septiembre de 2011. Disponible en: <http://www.bpg-it.com/empresa.html>

Buchholz, R., Evans, W. & Wagley, R. (1994) *Management responses to public issues: concepts and cases in strategy formulation*. Prentice Hall.

Caponigro, J. (1999). *The Crisis Councilor*. Ntc Publishing Group; 1 edition.

Capriotti, P. (1992) *La imagen de empresa*. España: El ateneo.

Chase, H (1985). *Issue Management: Origins of the Future*. Issue Action Pubns.

Cho, L. (2011, 12 de Marzo). *Cierran plantas automotrices afectadas por Sismo y Tsunami en Japón*. IBTimes. Disponible en: <http://mx.ibtimes.com/articles/10919/20110312/empresa-automotrices-afectadas-tsunami-japon-terremoto-toyota-nissan-honda.htm>

Costa, J. (2007). *El Dircom hoy. Dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía*. Barcelona: Costa punto com.

Crandall, W., McCartney M. & Ziemnowicz, C. (1999) *Internal auditors and their perceptions of crises*. Internal Auditing. Citado en: Yasky, D. (2009). Módulo de Relaciones Públicas III. Facultad de diseño y comunicación, Universidad de Palermo.

Dans, E. (2011, 2 de agosto). *Reaccionando a crisis en la red: el caso Airbnb*. El blog de Enrique Dans. Disponible en: <http://www.enriquedans.com/2011/08/reaccionando-a-crisis-en-la-red-el-caso-airbnb.html>

El caso del iPhone 4G: la Policía allanó la casa de un periodista. (2010, 28 de abril). Clarín. Disponible en: <http://edant.clarin.com/diario/2010/04/28/sociedad/s-02188613.htm>

Fernández, P. (2011, 24 de agosto). *Steve Jobs renunció como CEO de Apple*. La Nación. Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/1400386-steve-jobs-renuncio-como-ceode-apple>

Elizalde, L. *Estrategias en las comunicaciones de crisis, la función de la comunicación*. Buenos Aires. La Crujía.

Fernández, P. (2011, 24 de agosto). Steve Jobs renunció como CEO de Apple. *La Nación*. Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/1400386-steve-jobs-renuncio-como-ceo-de-apple>

Freeman, E. (1983). *Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance*. California.

Gree, P. (1994). *La dirección ante situaciones de crisis. Cuando la imagen de la empresa está en juego*. Ediciones Folio.

Harrison, S. (2002). *Relaciones Públicas. Una introducción*. Madrid: Thompson.

IMC, (2011) *Institute for crisis Management*. Recuperado el 24 de mayo de 2011. Disponible en: <http://www.crisisexperts.com/>

IPR, (2011) *Institute for Public Relations*. Recuperado el 15 de noviembre de 2011. Disponible en: <http://www.instituteforpr.org/topics/issues-management/>

Mitroff, I. (1997) *Como gestionar una crisis: Guía para mejorar la preparación frente a una crisis*. Barcelona. Gestión 2000.

Neoris, (2011). Recuperado el 2 de septiembre de 2011. Disponible en: <http://www.neoris.com/es/overviews/history>

Oracle demanda a HP por fraude. (2011, 31 de agosto). IBTimes. Disponible en: <http://mx.ibtimes.com/articles/16991/20110831/oracle-demanda-hp-fraude-informacion-presidente.htm>

Piñuel Raigada, J. (1997) *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Editorial Síntesis.

RAE, (2011). *Diccionario de la real academia española*. Recuperado el 02 de noviembre de 2011. Disponible en: [http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=filosofía](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=filosofía)

Rey Lennon, F. *Reflexiones sobre el Management de la comunicación*. Buenos Aires. La Crujía.

Sanz de la Tajada, L. (1996) *Auditoría de la imagen de la empresa: métodos y técnicas de estudio de la imagen*. Madrid: Síntesis.

Scheinsohn, D. (1999). *Comunicación Estratégica*. Macchi. Buenos Aires.

Scheinsohn, D. (2000) *Más allá de la Imagen Corporativa*. Macchi. Buenos Aires.

Villafañe, J. (1993) *Imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide.

Watzlawich, P. (1995) *Teoría de la comunicación humana. Interacción, patologías, paradojas*. Barcelona: Herder.

Wilcox, D., Ault, P., Agee, W., Cameron, G. (2001). *Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas*. (6ª ed.). Madrid: Pearson Educación.