

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

IMAGEN, IDENTIDAD Y CRISIS

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1	PRESENTACIÓN DEL LIBRO	4
1.1	SÍNTESIS ANALÍTICA RELACIONAL	4
1.2	FICHA TÉCNICA	5
2	EVOLUCIÓN HISTÓRICA Y TEÓRICA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	6
2.1	INTRODUCCIÓN	6
2.2	FICHA TÉCNICA	6
2.3	CONSIDERACIONES INICIALES	7
2.4	DESAFÍOS PRESENTES Y FUTUROS	9
2.5	AUTOEVALUACIÓN	11
2.5.1	Preguntas de contenido	11
3	IDENTIDAD Y CULTURA CORPORATIVA EN EL SECTOR PÚBLICO	12
3.1	INTRODUCCIÓN	12
3.2	FICHA TÉCNICA	12
3.3	DESARROLLO, EFICACIA Y EFICIENCIA ORGANIZACIONAL	13
3.3.1	El factor externo	15
3.4	IDENTIDAD, IMAGEN Y CAMBIO	15
3.4.1	La identidad	17
3.5	AUTOEVALUACIÓN	18
4	PAUTAS PARA EL ENTRENAMIENTO DE MEDIOS	19
4.1	INTRODUCCIÓN	19
4.2	FICHA TÉCNICA	19
4.3	COMPRENDIENDO A LOS MEDIOS	20
4.3.1	Consideraciones generales	20
4.3.2	Los medios y la construcción del relato	22
4.4	LOS MENSAJES CLAVE	25
4.5	AUTOEVALUACIÓN	26
5	LA CRISIS COMUNICACIONAL	27
5.1	INTRODUCCIÓN	27
5.2	FICHA TÉCNICA	27
5.3	CONSIDERACIONES INICIALES	28
5.4	DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS	28
5.5	ETAPAS DE LAS CRISIS	31
5.5.1	La pre-crisis	31
5.5.2	La fase aguda	32
5.5.3	La fase crónica	33
5.5.4	La fase de resolución	34
5.6	LA GESTIÓN Y EL PLAN DE CRISIS	34
5.6.1	El plan y sus factores críticos	35
5.6.2	La llegada de la crisis	36
5.7	ANÁLISIS DE CASOS	38
5.8	AUTOEVALUACIÓN	42

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

1. Factores esenciales en el fortalecimiento organizacional.....	14
--	----

1 PRESENTACIÓN DEL LIBRO

1.1 SÍNTESIS ANALÍTICA RELACIONAL

El presente módulo es teóricamente menos complejos que los dos anteriores. Se articula en torno a cinco capítulos Presentación del libro, Evolución histórica y teórica de la comunicación organizacional, Identidad y cultura corporativa en el sector público, Pautas para el entrenamiento de medios y La crisis comunicacional.

El propósito es introducir al alumno en aspectos más operativos de la gestión corporativa de comunicaciones. Temas como la construcción de Imagen e Identidad, así como la gestión de crisis constituyen el foco de este documento.

La mirada, no obstante ser estos temas preferentemente usados en el sector privado, se ha adecuado a los desafíos del sector público, debido a que no es posible aplicar “en bruto” las pautas de trabajo que usan las empresas en las instituciones del Estado. No se trata sólo de crear una imagen, si no que ella sea funcional a los desafíos de las políticas públicas. A los objetivos de equidad, género o desarrollo que enfrenten los distintos servicios.

Sin embargo, es importante entender un principio básico: “La imagen no es nada, los hechos son todo”.

1.2 FICHA TÉCNICA

NOMBRE DEL DOCUMENTO	Comunicación organizacional
OBJETIVOS	Entender los procesos de creación de Imagen e Identidad. Incorporar modelos para la gestión de medios y la gestión de crisis.
PRESENTACIÓN DE MÓDULOS	Presentación del libro Evolución histórica y teórica de la comunicación organizacional Identidad y cultura corporativa en el sector público El aporte de la comunicación a las organizaciones abiertas Pautas para el entrenamiento de medios La crisis comunicacional
MÉTODO DE TRABAJO	Autoaprendizaje y trabajo tutorial.

2 EVOLUCIÓN HISTÓRICA Y TEÓRICA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

2.1 INTRODUCCIÓN

Para comprender y situar las comunicaciones en el desarrollo organizacional y en la teoría de sistemas, es necesario repasar los factores que han condicionado su nacimiento y crecimiento. Sólo desde esa perspectiva podremos también visualizar con mayor claridad los desafíos futuros de las comunicaciones organizacionales.

El presente capítulo introduce en la evolución histórica y teórica de este campo de estudio, abriendo interrogantes sobre qué desafíos enfrentarán las organizaciones en el futuro, en especial las públicas.

2.2 FICHA TÉCNICA

CAPÍTULO	Evolución histórica y teórica de la comunicación organizacional
OBJETIVOS	Entender los desafíos actuales y futuros de las comunicaciones organizacionales en el sector público
CONTENIDOS	Evolución de las teorías y enfoques de comunicación organizacional Relación entre contexto socioeconómico y desafíos de comunicación
BIBLIOGRAFÍA BASE	TIRÓN, Eugenio; CAVALLLO, Ascanio; "Comunicación Estratégica", Santiago de Chile.

2.3 CONSIDERACIONES INICIALES

Las teorías sobre desarrollo organizacional -y dentro de ellas las de comunicaciones corporativas- surgieron a principios del siglo XX. Su mentor principal fue Frederick Taylor, quien se concentró en cómo era posible mejorar los rendimientos laborales, para optimizar los retornos económicos de las empresas. Ello se denominó la administración científica de la empresa.

El trabajador –en esos años de industrialización en cadena- era visto como una extensión de las máquinas. Importaba saber cómo se podía mejorar la “mecánica” de su trabajo. Se hicieron estudios para determinar, por ejemplo, con qué tipo de palas los mineros extraerían más carbón.

En el plano comunicacional, la investigación se centró en conocer cómo las órdenes eran mejor transmitidas, por ejemplo. O sea, cómo se comunicaba más eficientemente al interior de la empresa. Se crearon pautas para una comunicación vertical eficiente. Temas como el feedback, el clima organizacional y la cultura corporativa eran impensados, debido a que el hombre –como se dijo- era visto como una máquina que operaba instrucciones.

Ni importaba su entorno, ni sus expectativas.

A mediados de la década de 1950, este tipo de estudios estuvo en su apogeo, especialmente en Estados Unidos. Sin embargo, su declive comenzó luego que se realizara un experimento sobre el efecto que la luz tenía sobre la productividad. Esencialmente, se hizo trabajar a distintos grupos de trabajadores bajo diferentes condiciones de luminosidad. Paradójicamente, el equipo que más produjo fue el que fue sometido a la mayor oscuridad.

Las teorías de Taylor –que miraban al hombre como una máquina sin cultura o mística- eran derrumbadas. El espíritu de grupo, la mística, la convicción y el liderazgo pasaron a ser temas claves.

Surgió entonces la preocupación por entender los comportamientos grupales. O sea, qué aspectos culturales incidían en las dinámicas de las organizaciones. El eje de la comunicación

corporativa se trasladó desde el hombre a los grupos. Desde la orden vertical a la intervención de las culturas corporativas.

Este cambio fue respaldado por la consolidación de la Teoría de Sistemas a partir de la década de 1960. Con ello, temas como la retroalimentación de la información y la identidad corporativa cobraron relevancia. También el del cambio corporativo, aspecto no menor en el sector público, siempre reticente a la innovación.

Por ejemplo, el mejoramiento de la calidad de la educación no sólo es atribuible a factores físicos (salas, computadores, sueldos), sino que esencialmente a aspectos humanos. En especial, la mística y convencimiento que logren los docentes de que pueden marcar una diferencia. Si los profesores no se “entusiasman”¹ nada hará variar una dinámica de clases mediocre. El cambio organizacional, como se ha ido expandiendo desde hace 50 años, requiere cada vez más de intervenciones sobre la cultura, la imagen y la identidad.

También influyó en la consolidación de esta nueva mirada el que el sistema productivo dejara de estructurarse como “cadenas sin fin” y se articulara en torno a incipientes clusters (racimos) productivos. O sea conglomerados de industrias (los cordones industriales, por ejemplo).

A partir de la década de 1980, y debido a una serie de crisis ambientales y públicas que enfrentaron algunas empresas de Estados Unidos, se empezó a plantear que las organizaciones debían preocuparse de sus “ambientes aplicables”. O sea, de los entornos directos en que intervenían. En esa lógica el fortalecimiento organizacional ya no sólo podía mirarse como un problema interno de las corporaciones o instituciones, sino que el potenciamiento de cualquier entidad requería también fortalecer sus redes con su comunidad, proveedores y clientes.

En el plano de la comunicación, lo anterior implicaba volcar la institución hacia fuera. Los contactos con el medio pasaron a ser puntos críticos donde se jugaba la sobrevivencia de una institución. La existencia de las OIRS y los PMG (Programas de Mejoramiento de la Gestión en el sector público) avalan esta mirada.

¹ Lo que Humberto Maturana llama la co – inspiración.

Finalmente, en los últimos años surgió la importancia de que las acciones de las empresas tengan responsabilidad social. La crisis que enfrentó la forestal CELCO en Valdivia es una prueba que dicha dimensión es insoslayable. Para que CELCO sea una empresa exitosa -como se demostró- no basta con que tenga contentos a sus trabajadores o clientes, es necesario que exista una aprobación ciudadana. Más aún, que su gestión sea aceptada por grupos específicos de interés (ecologistas).

En el caso del sector público, este es un imperativo ético incluso mayor, debido al carácter monopólico del Estado como proveedor de bienes públicos. Se puede cerrar una empresa forestal o una manufacturera contaminante, pero es imposible clausurar los Tribunales de Justicia, la educación básica o los hospitales.

Desde la comunicación, lo anterior implica que la construcción de una estrategia de comunicación corporativa en asuntos públicos debe estar siempre cruzada por consideraciones éticas sobre equidad, democracia e inclusión social.

2.4 DESAFÍOS PRESENTES Y FUTUROS

Desde la lógica de planificación estratégica que debiere guiar el diseño de políticas comunicacionales en el sector público, existen al menos tres grandes desafíos futuros que es necesario enfrentar teórica y operativamente:

- i) Cómo los desafíos de transparencia de la gestión pública presionan sobre la conformación de la Identidad y la Imagen de los servicios públicos. O sea, y en primer lugar, a cómo la creciente demanda por una mayor democratización de la acción de los gobiernos influye en el tipo de Imagen que las instituciones públicas necesitarán proyectar para dar gobernabilidad a su gestión. En otras palabras, la Imagen dejará de ser una opción de marketing para situarse en una lógica ciudadana. O sea, no sólo buscaremos una imagen que nos muestre como un servicio o institución eficiente, sino que esencialmente como una organización comprensiva, transparente, democrática, capaz de responder a los desafíos del país y de los distintos grupos de subpolíticas (ecologistas, mujeres, etnias).

En segundo lugar, y también estrechamente vinculado con los desafíos democratizadores de la gestión pública, se debe considerar el problema de cómo se forjará la Identidad institucional, o sea la cultura de los servicios públicos.

- ii) Otro macro desafío refiere a cómo la creciente consolidación de grupos de subpolíticas -ecologistas, mujeres, allegados, etc.- presionará a los aparatos públicos de comunicaciones a una mayor planificación de su gestión, en especial de las crisis comunicacionales. Temas como auditorías de riesgos, gestión de vocerías y prácticas de simulación serán aún más recurrentes que hoy.
- iii) Finalmente, se posicionará con mayor fuerza la necesidad de resolver adecuadamente cómo las tecnologías de información influyen y aportan a las nuevas arquitecturas de relaciones entre el Estado y la sociedad. O sea, como el hipermundo² puede ser un espacio público útil para convergir hacia una democracia más participativa y equitativa.

En el centro de todos estos desafíos estará también el hecho de que la sociedad actual es crecientemente una sociedad simbólica, donde las expectativas -más que las realidades, a veces- determinan los comportamientos de grupos, individuos y conglomerados.

Las recurrente noticias sobre pedofilia, por ejemplo, han provocado que las madres no deseen dejar a sus niños en salas cunas o jardines donde trabajen hombres, provocando problemas a la Junta Nacional de Jardines Infantiles³.

En función de todo lo anterior, es necesario comprender que la comunicación corporativa en el Estado debe estar investida de una triple condición operacional:

² Entenderemos por hipermundo el ámbito de relaciones y/o soluciones que podemos diseñar o construir entre nuestra vida cotidiana y los sistemas Internet. En términos prácticos, la posibilidad de registrar, llenar y enviar nuestras boletas de honorarios a través de www.sii.cl es una solución de hipermundo, donde usamos la realidad virtual para resolver problemas de la vida diaria. En el caso de los portales del Estado, esta debiere ser una preocupación central, muy por encima de consideraciones de diseño, velocidad u otro tipo.

³ Entre otras cosas porque colisionan el derecho a la no discriminación y el trabajo con la necesidad de desarrollar políticas públicas que respondan a las demandas ciudadanas.

- i) DEBE SER ESTRATÉGICA, o sea investida de un proyecto (deseo) y a la vez un significado (sentido democrático),
- ii) Debe entenderse como una dimensión vectorial de las políticas públicas, en tanto no sólo permite “explicar”, sino que esencialmente IMPULSA INNOVACIONES y ayuda a la estrategia global de los distintos sectores públicos, y
- iii) DEBE SER MEDIBLE, o sea sus resultados conocidos y cuantificables.

A continuación se debatirá cómo la Identidad y cultura corporativa pueden ser construidas en el sector público.

2.5 AUTOEVALUACIÓN

2.5.1 PREGUNTAS DE CONTENIDO

- i) Explique cómo en su trabajo o en un caso que usted conoce se expresan las tensiones analizadas en el apartado “2.4. Desafíos presentes y futuros”.

3 IDENTIDAD Y CULTURA CORPORATIVA EN EL SECTOR PÚBLICO

3.1 INTRODUCCIÓN

El presente capítulo ahonda en las condiciones que facilitan la construcción de organizaciones más eficaces y eficientes, lo que en el ámbito público refiere a instituciones que resuelven de mejor modo los problemas o demandas sociales que enfrentan.

En esa lógica, se explora como la construcción de identidad apoya la articulación de una cultura organizacional que posibilite los cambios o proyectos de cada organización.

3.2 FICHA TÉCNICA

CAPÍTULO	Identidad y cultura corporativa en el sector público
OBJETIVOS	Comprender cómo la construcción de identidad corporativa puede apoyar el incremento de la eficacia y eficiencia organizacional.
CONTENIDOS	Desarrollo, eficacia y eficiencia organizacional Identidad y cultura
BIBLIOGRAFÍA BASE	PÉREZ, Alberto; "Estrategias de Comunicación".

3.3 DESARROLLO, EFICACIA Y EFICIENCIA ORGANIZACIONAL

Para entender cuando una organización está en equilibrio con sus objetivos internos y externos, es necesario que primero se formulen algunas preguntas. A saber, ¿Cuándo podemos decir que una organización es eficaz y eficiente?, ¿Cómo las estrategias comunicacionales pueden ayudar a ello en el sector público?, ¿Qué factores son clave en la consecución de estos niveles de desarrollo?, ¿Con qué herramientas concretas la comunicación puede incidir en el desarrollo y/o fortalecimiento organizacional?

En definitiva, cómo las políticas, estrategias o iniciativas comunicacionales pueden contribuir, de una manera más científica, al potenciamiento de las instituciones públicas, a través de la gestión de la cultura institucional.

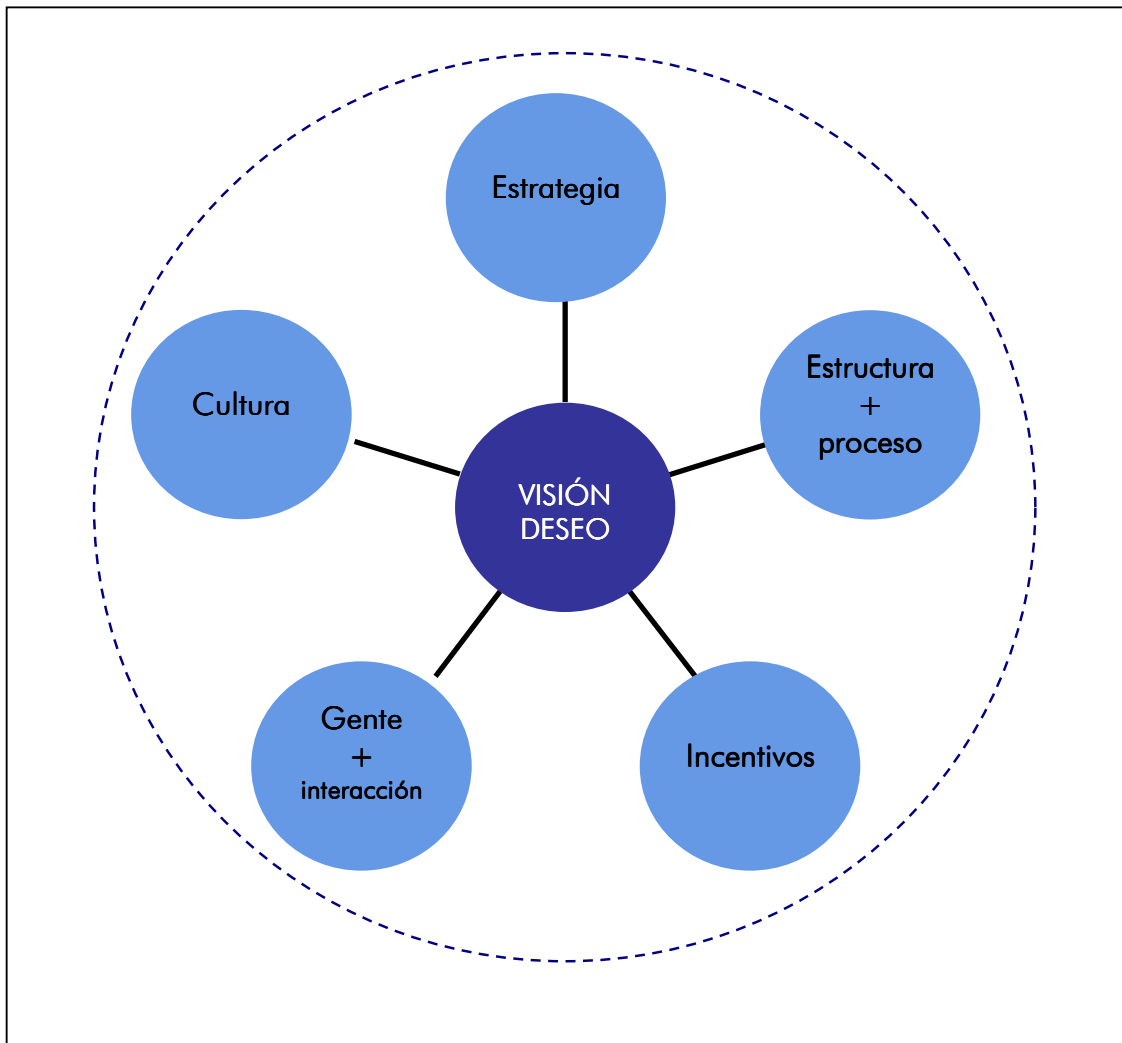
En un primer acercamiento a estos problemas, es necesario precisar que cualquier estrategia de fortalecimiento organizacional -que pretenda sustentarse en el tiempo- debe articularse en torno a una visión y/o deseo que inspire la acción y la cultura de quienes integran una institución.

En torno a esa visión o deseo –por ejemplo, consolidar un sistema de salud preventivo, reducir las brechas de equidad en educación preescolar, etc.-, se deben articular al menos cinco componentes que darán sustento operacional a los sueños corporativos. Según una síntesis de diversos autores de desarrollo organizacional, ellos son:

- ii) Una estrategia pertinente y eficaz que permita articular las políticas y programas públicos.
- iii) Una cultura que facilite los cambios y rediseños funcionales y de políticas.
- iv) Una interacción humana que motive el diálogo y la innovación.
- v) Un flujo de trabajo que promueva el logro de las metas.
- vi) Un sistema de incentivos que movilice las voluntades o reduzca las resistencias.

La comunicación corporativa, por tanto, debe determinar cómo influye en cada uno de ellos, mejorando la capacidad de las instituciones en lo relativo a su potencial de gestión pública. O sea, como se favorece la creación de organizaciones más eficaces y eficientes. Un ejemplo de ello es el Servicio de Impuestos Internos de Chile. Su proceso modelo de modernización, premiado internacionalmente, no hubiera sido posible sin cambios en su cultura interna, sus procesos, incentivos e interacciones humanas. El desarrollo organizacional y comunicacional desempeñó allí un papel decisivo.

1. Factores esenciales en el fortalecimiento organizacional.



En términos prácticos los equipos de comunicaciones debieren desarrollar estrategias de comunicación interna que concentren acciones en cada uno de estos componentes, focalizando esfuerzos en aquellos más debilitados. No obstante, es obvio que ese potencial dependerá del tamaño del equipo y de la preocupación de la alta gerencia pública por estos temas.

Si hubiere que jerarquizar, en todo caso, se debiere precisar que la prioridad la constituye la difusión y validación de la Visión y/o Deseo. Sin ella, el mejoramiento de procesos o incentivos terminará siendo inconducente.

3.3.1 EL FACTOR EXTERNO

Hasta este punto, hemos visualizado la comunicación corporativa como un problema interno. No obstante, la creciente fragmentación del espacio público y la consecuente consolidación de distintos grupos de presión e interés obliga a los gobiernos, en general, y a las instituciones públicas, en particular, a prestar más atención a estas nuevas audiencias y comunidades (escolares, ecologistas, víctimas de la delincuencia, etc.).

La comunicación corporativa no puede obviar, como un factor central de su trabajo, los procesos de retroalimentación con el entorno. No sólo importa desarrollar políticas hacia los grupos mapuches, mucho más importantes es conocer sus preocupaciones y establecer canales y redes claros de comunicación y participación. La aplicación del Plan Auge sería impensable sin una estrategia de comunicación que facilite su implementación (no sólo su difusión).

A continuación, se revisarán métodos y herramientas para el desarrollo de estos desafíos.

3.4 IDENTIDAD, IMAGEN Y CAMBIO

En este punto, existe una máxima que no es posible obviar: „La imagen es nada, los hechos (identidad) son todo“.

En otras palabras, es de una ingenuidad absoluta suponer que los problemas de una organización pueden ser camuflados tras un buen plan de comunicaciones. Ningún plan de

imagen nos convencerá hoy que en la Iglesia no hay casos de pedofilia, que en los municipios no hay corrupción o que en el país no hay narcotráfico. No importa cuánto se invierta en esas campañas, jamás crearemos esos mensajes.

La imagen no es lo que comunicamos, sino que lo que las personas perciben. Y esas percepciones pueden ser muy variadas. Se trata de imágenes y sentidos que son contruidos no sólo por los flujos de información, sino también por la experiencia previa y presente de las personas o grupos sociales.

En términos concretos, lo que los adultos mayores, los proveedores o las mujeres embarazadas piensen de los consultorios de salud no depende sólo de las campañas de imagen, sino esencialmente de cómo es su experiencia al asistir a uno de esos centros. Influirá el trato que reciban, la ambientación de la infraestructura, la comodidad del lugar (calefacción, sillas, TV, etc.). En definitiva la imagen se vincula con lo que las instituciones efectivamente son. O sea, su identidad.

Lo anterior significa que no existe una imagen, sino tantas de ellas como audiencias o comunidades tengamos. Ello implica un desafío mayor, pues obliga a pensar en estrategias plurales y multiculturales de comunicación. El concepto de posicionamiento plural emerge como un reto para los equipos de comunicaciones.

Finalmente, la imagen depende esencialmente de dos variables sobre las cuales es necesario influir:

- i) Las condiciones que rodean la experiencia y/o relación de un individuo o comunidad con una institución.
- ii) Lo que efectivamente es cada institución, en términos de servicio, habitabilidad, cultura organizacional, etc. Este último punto es que lo llamaremos IDENTIDAD.

Aún más, es posible decir que la identidad corporativa es la base de una imagen sólida.

3.4.1 LA IDENTIDAD

A diferencia de la imagen, la identidad es un concepto de emisión. Representa la historia, prácticas, vestimentas, entornos físicos y sueños de una organización.

El éxito de un cambio organizacional –y luego de un cambio de imagen, depende crucialmente de que sea posible modificar la identidad o cultura de una institución. La identidad, como es obvio, se modifica lentamente. No es posible lograr cambios mágicos o inmediatos. Se requiere de un plan gradual.

El desafío del equipo de comunicaciones es que los cambios de identidad se trasuntan en cambios de imagen. Ese es el tema.

O sea, si un servicio público ha iniciado un plan de modernización, es posible pensar en un cambio de imagen, por el contrario, si ese plan no existe, es inviable pensar en mejorar la percepción ciudadana.

Por lo tanto, los cambios de imagen e identidad son procesos inseparables, aunque se produzcan con algún desfase temporal.

En términos operacionales, es posible distinguir las siguientes fases para un cambio de identidad/imagen:

- i) Definición de deseo: Identificar claramente cuáles son los objetivos de política y públicos a los que deseamos llegar.
- ii) Recopilación de información útil para la toma de decisiones: En base a entrevistas, grupos focales o encuestas, proponer una identidad que esté en línea con los desafíos institucionales y las aspiraciones ciudadanas.
- iii) Desarrollo visual: Proponer la nueva imagen en todo el espectro simbólico, lo que incluye logo, papelería, mobiliario, diseño de interiores, vestimenta corporativa, flujos de atención a público, etc.
- iv) Presentación: Introducir la nueva visión tanto hacia los públicos internos, como externos.

- v) Aplicación: Ejecutar en forma gradual el cambio de identidad/imagen, procurando reducir al mínimo la brecha entre ambas dimensiones (ese es el desafío de la comunicación).

De esta forma, se entiende que lo importante es manejar la identidad (lo que somos), para luego poder influir en la imagen (cómo nos perciben)

3.5 AUTOEVALUACIÓN

Construya una estrategia de comunicación que favorezca la innovación y el cambio en su institución, usando como eje el manejo de la identidad corporativa.

4 PAUTAS PARA EL ENTRENAMIENTO DE MEDIOS

4.1 INTRODUCCIÓN

El presente capítulo pretende brevemente entregar consejos sobre cómo relacionarse con los medios y en especial cómo construir mensajes clave que faciliten la comunicación de la política, iniciativas, imagen y/o identidad de las instituciones.

Es eminentemente práctico y debe leerse en ese contexto.

4.2 FICHA TÉCNICA

CAPÍTULO	Pautas para el entrenamiento de medios
OBJETIVOS	Comprender algunos aspectos esenciales para una buena relación con los medios. Entender los pasos necesarios para la construcción de mensajes clave.
CONTENIDOS	La relación con los medios Mensajes clave

4.3 COMPRENDIENDO A LOS MEDIOS

4.3.1 CONSIDERACIONES GENERALES

En la actual Sociedad de la Información, la función más importante de los medios de comunicación de masas dice relación con su papel crucial en lo que se ha denominado la „construcción social de la realidad“, entendida ésta como el universo simbólico que intenta dar coherencia a los patrones de integración/exclusión, conductas/normas y memoria social.

La „verdad“ de los medios, en especial la televisión, se yergue como un espacio al que son arrastradas las miradas de las distintas culturas existentes en un territorio.

El espacio público, entendido como el lugar de discusión sobre temas de interés común y de lucha por la visibilidad de las propuestas y demandas de las personas y grupos, ha sido profundamente transformado por el desarrollo de los medios de comunicación. Los medios masivos han instaurado un nuevo tipo de espacio público –sin límites espaciales, no vinculado necesariamente a la conversación ‘dialogica’ y accesible a un número indefinido de individuos– que tiene un gran impacto en las formas como se ejerce el poder político y en el funcionamiento de la democracia⁴.

Un día los medios aplauden un movimiento estudiantil y al otro lo descalifican, afectando las capacidades de negociación de los actores que participan en un proceso de movilización e influyendo por esa vía en la construcción del proyecto país.

Los medios pontifican sobre qué es aceptable, qué temas son importantes y qué actores merecen espacio en la construcción de relatos.

⁴ DAHLGREN, PETER, *Television and the public sphere*, Sange, London, 1995; SCHUDSON, MICHAEL, *The Power of News*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1995, y THOMPSON, JOHN, “La transformación de la visibilidad”, *Estudios Públicos*, 90: 273-296, 2003, *El Escándalo político*, Paidós, Barcelona, 2001 y *Los media y la modernidad*, Paidós, Barcelona, 1998.

Por lo tanto, desde el gobierno es de vital importancia comprender cómo operan estos mecanismos, para poder influir en ellos, mejorando la posición de la autoridad para desarrollar sus políticas, programas e inversiones. Lo mismo desde la sociedad civil.

La capacidad efectiva de los gobiernos de liderar reformas, desarrollar proyectos o posicionar temas en la agenda de desarrollo se verá afectada por la receptividad que estas iniciativas obtengan en los medios de comunicación. Las políticas públicas no son un mundo o acción separados de la realidad político social. Muy por el contrario, dependen de ella para poder desplegarse en toda su magnitud.

Tienen por tanto, los medios una dimensión política. Están asociados a grupos económicos, políticos o de presión, según sea el caso y la historia en cada territorio o país.

Por lo tanto, al enfrentar a los medios los equipos públicos de comunicaciones y los actores de la sociedad civil deben considerar el papel de estos en esas dimensiones.

De hecho, en la actualidad surgen con conflictos en la interacción entre el nuevo Estado post bienestar, los agentes económicos, las organizaciones sociales y los ciudadanos.

Lo anterior abre una distancia entre la ciudadanía y la acción de los gobiernos. Como consecuencia, se reduce la visibilidad de las políticas públicas, se debilita la eficacia de los programas gubernamentales y se desperfilan las iniciativas de interés público desarrolladas por la sociedad civil. En definitiva, se genera un clima desfavorable a la gobernabilidad de los países.

A estas dificultades, se agrega la existencia de una industria medial que prioriza una agenda noticiosa centrada en la “guerrilla” política cotidiana, la corrupción gubernamental, la ineficiencia de los servicios públicos, la competencia empresarial, la droga y el espectáculo, en desmedro de temas de interés público.

De hecho, “en una sociedad moderna el periódico, la radio y la televisión están al alcance de todos para proponer una visión complementaria de la realidad a través del filtro que representa la presentación de la noticia”⁵. En otras palabras, los medios construyen una realidad social

⁵ 2 Jean Mouchon, Política y Medios: Los Poderes bajo la Influencia, Edit. Gedisa, 1999.

(simbólica, por cierto) que influye determinante en la vida social y política, además de los comportamientos económicos de los agentes productivos.

Las constantes noticias sobre pedofilia modifican en algunos grupos sus actitudes frente a otros, la cobertura de conflictos limítrofes acentúa la xenofobia de la sociedad e informaciones económicas afectan las decisiones de inversión.

Además, en todo el mundo “el control de los medios de comunicación se encuentra fuertemente concentrado, y sus dueños poseen una amplia capacidad para imprimir las informaciones afines a sus intereses o la de los grupos que ellos representan”⁶. De allí que los gobiernos tengan la responsabilidad de contribuir a la corrección de estas distorsiones, desarrollando no sólo iniciativas de prensa, sino fundamentalmente políticas de comunicación pública que resuelvan las tensiones y problemas que se originan en la relación entre el Estado y la ciudadanía.

Por ello, adquieren preponderancia las iniciativas que incrementen la coordinación política y social de las intervenciones públicas, así como transparencia frente a la ciudadanía y a los diversos agentes económicos y sociales involucrados en ellas.

En ese marco, y con una visión de largo plazo, deben inscribirse las políticas comunicacionales de los gobiernos.

4.3.2 LOS MEDIOS Y LA CONSTRUCCIÓN DEL RELATO

Esbozado el primer punto –medios y sociedad- interesa visualizar cómo y bajo qué mecanismos los medios construyen los relatos que van articulando el universo simbólico que denominamos „la realidad”.

⁶ *Ibid.*

O sea, de qué forma se estructura cotidianamente la visión mediática que „compartimos“ del mundo y sus actores. Esencialmente, y dejando de lado aspectos procesales que no van al fondo⁷, es posible distinguir –en la visión del autor de este texto- al menos tres dimensiones:

- i) Encuadre y primado de la noticia y sus actores.
- ii) Soporte, lenguaje y narración.
- iii) Conflictos de producción

La primera refiere a mecanismos que -según estudios estadounidenses y europeos- determinan los énfasis narrativos en la construcción de noticias. Los medios –según estos supuestos- construyen mayoritariamente sus relatos buscando responsables (negativos o positivos) de los hechos.

Por ejemplo, no importa entender por qué hay consumo de drogas, sino saber quién es el culpable. Tampoco importa comprender porque hay déficit de infraestructura, sino quién es el responsable/culpable.

Los canales de televisión, por ejemplo, muestran un hoyo en una calle y “exigen” saber quién es el encargado, “demandando” de paso su llegada al lugar y la resolución “inmediata” del tema.

La “noticia” siempre es saber quién es el culpable. Por ejemplo, en el caso MOP-GATE no importa entender los problemas del Estado para apoyar el desarrollo económico, sino quién tomó la decisión y quién firmó qué documentos. Los temas de fondo son accesorios.

Es importante entender que este fenómeno no es privativo de Chile, sino que ocurre en todas las democracias. O sea, en las sociedades donde la fiscalización es posible y deseable.

Unido al fenómeno de encuadre, ocurre el primado. Este último refiere a la prevalencia editorial que unos temas tienen sobre otros para cada medio de comunicación. Para los medios de regiones, los temas de su territorio ocupan la mayoría de su espacio, por ejemplo.

⁷ El tema central no es si el que decide es el editor o el periodista, sino cuáles son los mecanismos que determinan sus decisiones.

Las estrategias de comunicación –en el día a día- deben considerar estos dos aspectos. Pretender cambiarlos es una opción irreal. Lo que se debe hacer es construir el relato desde esa lógica, pero con los mensajes claves que nos interesa posicionar.

La segunda dimensión a considerar refiere a las diferencias de lenguaje de cada medio y su impacto en el estilo narrativo y construcción del relato. No es lo mismo radio que televisión y prensa o Internet. En general es posible visualizar la siguiente matriz de características:

PRENSA ESCRITA	RADIO	TELEVISIÓN
CATEGORÍAS COMUNES		
MASIVIDAD PARCIALIZADA: su público está restringido por requisitos específicos del medio: saber leer.	MASIVIDAD: puede llegar a un público que no tiene la capacidad o la educación para leer noticias impresas.	MASIVIDAD: puede llegar a un público que no tiene capacidad o educación para leer noticias impresas.
NO INMEDIATO: las noticias que entregan los medios escritos no son del día en que se dieron. Ocurrieron ayer.	INMEDIATEZ: el tiempo que transcurre entre el hecho noticioso y su difusión puede, incluso, ser inmediato.	INMEDIATEZ: la difusión se realiza al tiempo que el hecho se produce (despachos en directo). Aunque puede ser inmediato.
PERMANENCIA: da la posibilidad de dar una segunda lectura a la noticia, a diferencia de otros medios.	FUGACIDAD: no es posible “reescuchar” la información. El mensaje es conciso y reiterativo.	FUGACIDAD: no es posible revisar nuevamente la información.
CATEGORÍAS DISTINTIVAS		
PROFUNDIDAD: es capaz de profundizar en un tema, entregando detalles y material gráfico de apoyo que ayuda a contextualizar la información.	AGILIDAD: medio que reclama rapidez y amenidad para mantener la atención del público en general.	BREVEDAD: la información debe ser bastante concisa. No hay opción de iteración, salvo como opción narrativa.
	EMOCIONALIDAD: los despachos en vivo permiten al radioescucha sentir que es parte de la noticia	INFORMACIÓN condicionada por la imagen: la imagen es el soporte del texto, pero vale por sí misma.

Por último, existe una dimensión industrial (de producción), donde la construcción del relato periodístico es influida por:

- i) La lógica que surge de la competencia entre los medios periodísticos que influye en la forma en que éstos enfrentan la obtención de información, con el

objeto de “ganar” la batalla noticiosa (pago de informantes, cámaras ocultas, etc.)

- ii) La lógica que imprimen los dueños de los medios periodísticos, la cual se asocia a sus propios intereses partidistas, pecuniarios o sociales.

La producción de contenidos informativos, por tanto, debe alinearse con estos aspectos y considerar otro tema: la articulación de mensajes clave, punto que visualizaremos a continuación.

4.4 LOS MENSAJES CLAVE

Los mensajes clave pueden entenderse como la síntesis de lo que queremos comunicar a la ciudadanía y los medios. Constituyen un punto de encuentro.

En general, estos mensajes no deben ser más de dos o tres, pues es imposible que la ciudadanía o cualquier público objetivo puede retener más mensajes. Algunos consejos prácticos para su mayor impacto son:

- i) El mensaje clave debe ser como el lead (encabezado) del discurso de la organización.
- ii) Deben decirse claramente y al inicio de las conferencias o entrevistas, remarcando su importancia.
- iii) Deben ser hechos con criterios periodísticos, pues facilitando el trabajo a la prensa, mejoramos la posibilidad de ingresar nuestro mensaje a ella.
- iv) Hay que repetirlos. Piense en los candidatos a cargos políticos. Repiten y repiten. No es causal.
- v) El mensaje clave debe ser preciso, breve, claro, vital y creativo. Por añadidura citable, o sea una buena “cuña periodística”.
- vi) Es importante fortalecer las ideas del mensaje clave con eslóganes, ejemplos concretos y cifras.

Es importante igualmente entender que la adecuada trasmisión de un mensaje clave requiere también que: i) El discurso del entrevistado esté centrado en el mensaje clave, no en el contexto pues se corre el riesgo que lo secundario aparezca como principal; ii) Que el periodista asuma como suyo el mensaje.

4.5 AUTOEVALUACIÓN

- i) Analice un comunicado de prensa, considerando los temas tratados en el punto 4.3 (Comprendiendo a los medios). Identifique si están presentes cada una de las dimensiones.
- ii) Construya un comunicado de prensa, incorporando los criterios enunciados.
- iii) De acuerdo a lo analizado construya los mensajes clave de su organización.

5 LA CRISIS COMUNICACIONAL

5.1 INTRODUCCIÓN

El presente capítulo ahonda en las condiciones que facilitan el estallido, consolidación y resolución de crisis comunicacionales. En esa lógica, se exploran las características de las crisis, sus etapas y modelos de gestión.

Se trata de un capítulo esencialmente práctico.

5.2 FICHA TÉCNICA

CAPÍTULO	Identidad y cultura corporativa en el sector público
OBJETIVOS	Comprender cómo operan y se resuelven las crisis comunicacionales, en base a casos concretos..
CONTENIDOS	Características de las crisis Etapas de las crisis Auditoria y gestión de crisis

5.3 CONSIDERACIONES INICIALES

Un refrán entre asesores comunicacionales dice que hay sólo dos tipos de instituciones: Las que vivieron una crisis y las que están por vivirla. Este punto no es menor pues es en las crisis comunicacionales cuando el público construye (o destruye) su imagen de una institución o empresa.

Sobre todo, evalúa la calidad y ética de las soluciones. Por ello, los costos de una crisis mal administrada son elevadísimos: destrucción de imagen, desconfianza, desmoralización interna, etc.

Por ejemplo, en el llamado Caso Copeva -miles de viviendas básicas que se llovieron por fallas en las especificaciones del Serviu y problemas constructivos de la empresa citada- el daño de la crisis derrumbó a un ministro de Vivienda, aniquiló comercialmente a una empresa, colapsó a sus ejecutivos, obligó a modificar la política habitacional de un gobierno y generó un conflicto que se mantuvo por casi ocho años.

Y todo ello, pese a que la prensa de la época hablaba sólo del Caso Copeva –circunscrito a 4.400 viviendas-, cuando en realidad el frente de mal tiempo que azotó al país dejó 44.500 viviendas inutilizables estructural o momentáneamente, desde la Tercera a la Décima regiones, en una extensión de casi dos mil quinientos kilómetros.

Las crisis, por tanto, son momentos en que se pone a prueba el liderazgo de una entidad y sus directivos, así como las políticas y modelos de gestión comunicacional. Ahora veremos sus características, fases y modelos para enfrentarlas.

5.4 DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS

En términos generales, una crisis es cualquier situación que desequilibra la interacción entre una organización y su entorno, afectando la imagen. Es esencialmente un hecho extraordinario –previsible o no- que afecta de forma no predecible a un servicio, programa o política, por ejemplo.

En el caso de Copeva, si bien era imposible conocer cuándo ocurriría una crisis pluviométrica de esa envergadura, cualquier técnico sabía que un frente de mal tiempo de fuerte magnitud provocaría esos problemas, debido a que las definiciones técnicas del SERVIU permitían construir casas que podían resistir sólo una cantidad determinada de agua lluvia.

No obstante, nadie tomó medidas de gestión y/o comunicación, lo que complicó la crisis desde un inicio.

En general, y según las presentaciones de las empresas de gestión de comunicaciones, una crisis es además una situación que puede:

- i) Incrementar de intensidad,
- ii) Caer en el escrutinio constante de los medios,
- iii) Interferir en las operaciones regulares de la institución, desviando recursos físicos y horas hombres y
- iv) Dañar la imagen pública

Las crisis, por tanto, son situaciones en que se ponen a prueba los modelos y capacidades de decisión de una organización. Ahora bien, desde la perspectiva comunicacional, los conflictos que se desarrollan sin trascender a la esfera pública, no pueden ser considerados crisis, pues no afectan la imagen corporativa.

Algunos casos de crisis en los últimos años han sido derrumbes mineros (problemas de fiscalización), terremotos (capacidad de asistir con ayuda), videos promocionales de Lan en Perú (diplomacia), contaminación de lago y muerte de cisnes, accidentes y fallas ferroviarias, crisis por casos de pedofilia con involucramiento de senadores, etc.

De la mera enunciación anterior se desprende que las crisis presentan algunas características “explosivas” y difíciles de manejar. A saber,

- i) Son sorpresivas, nadie las espera y muy escasamente se pueden prever (Torres Gemelas). Por lo tanto, ponen a prueba la capacidad de articulación y respuesta.

- ii) Son abiertamente cuestionadoras, pues los medios buscan responsables y desean “llegar a la verdad” con cualquier método (cámaras ocultas, disfrazamiento, etc.).
- iii) Desestabilizan autoridades y/o procedimientos. La caída de ministros es un ejemplo de lo primero y el caso Mop-Gate de lo segundo.
- iv) Las crisis son únicas. En general, no se repiten. Los aviones suicidas sobre las Torres Gemelas son irrepetibles.
- v) Son imprevistas, como la muerte de conscriptos en Antuco.
- vi) Por, último son impredecibles en su evolución, como ocurrió en el llamado Caso Spiniak, donde la acusadora Gema Bueno termina diciendo que siempre mintió.
- vii) Las crisis son también contagiosas. De la toma de un colegio pasamos a veinte o más. De la preocupación de unos pocos por los cisnes, pasamos a una ciudad movilizada contra una empresa.
- viii) Tampoco tienen retorno. No es posible pensar en que todo “volverá a la normalidad” o que “todo será como antes”.
- ix) Las crisis son globales, como el caso de las vacas locas, la gripe aviar o el escándalo de contaminación de la Coca Cola.
- x) Por último, y esto jamás debe olvidarse, las crisis no resisten secretos. Ninguna solución puede ser hecha en cuatro paredes. Todo se sabrá un día. Lo sucedido en derechos humanos o la historia de “garganta profunda” en el caso Watergate (caída de Nixon) son ejemplos contundentes.

En general, además, las crisis pueden deberse a una serie de factores. Entre ellos están: i) Problemas de calidad y servicio (educación escolar, hospitales); ii) Accidentes (ferrocarriles, Transantiago); iii) Siniestros; iv) Regulación; v) Conflictos laborales; vi) Problemas ambientales; vii) Conflictos con comunidades o minorías (mapuches); y viii) de honorabilidad (sobornos).

Pese a esta heterogeneidad de características y tipos, las crisis pueden “planificarse” y eso es lo que veremos más adelante.

5.5 ETAPAS DE LAS CRISIS

Pese a su variabilidad, la experiencia internacional y local muestra que las crisis presentan cuatro etapas bastante definidas: i) La pre-crisis, ii) la fase aguda, iii) la fase crónica y iv) la fase de resolución.

Cada una de ellas tiene características distintas y obliga a diferentes énfasis en lo que a gestión comunicacional se refiere, como veremos a continuación.

5.5.1 LA PRE-CRISIS

Es la fase de advertencia, donde aparecen los primeros signos negativos. Es en esta etapa donde los equipos de comunicaciones deben tener capacidad de prever situaciones de ruptura o crisis.

Finalmente, será un caso el que provoque el aceleramiento de los hechos.

En esta fase es de vital importancia construir una „reserva de buena voluntad” con los grupos de interés que eventualmente se pudiere tener el conflicto, para evitar una sobre-reacción de su parte.

Por ejemplo, la futura habilitación de 800 salsas cunas puede generar no sólo conflictos operativos, sino también expectativas y relaciones humanas. Por ello, es vital trabajar con las comunidades para reducir el riesgo de que situaciones particulares se conviertan en crisis mediales, por ejemplo.

En este „momentum” es central actuar con rapidez y desactivar las crisis antes que estallen.

5.5.2 LA FASE AGUDA

Es el punto de no retorno. La crisis ha estallado y la amenaza más importante es la pérdida del control interno y externo. Algunos daños ya están hechos.

En el Caso Copeva es el momento en que la televisión transmite la imagen de las familias anegadas, con los bebés durmiendo en medio del agua. En el Caso Spiniak, cuando una diputada acusa a dos senadores de su propia coalición de ser pedófilos.

Es en este momento en que „se resuelve“ la crisis, pues la imagen inicial y la toma de conducción de la crisis facilitará o no su resolución. En este momento, la pregunta del por qué es un lujo impracticable. Lo que importa en este instante es que la toma de decisiones se eficiente y oportuna. No tiene sentido preguntarse por qué sucedió la crisis, ni cuáles serán sus consecuencias, pues aún estamos en un momento de inestabilidad, donde los cambios pueden ser drásticos y sorprendentes, con efectos que no imaginamos (casos Nixon, Gema Bueno, MOP GATE, etc.)

En la fase aguda, las mayores amenazas son internas:

- i) Búsqueda de soluciones por ensayo y error, sin rumbo estratégico.
- ii) Tensión y sentimiento de ineficacia, que agobia, confunde y debilita a los equipos de conducción.
- iii) Sobre-reacción ante la presión de los medios, que construyen „la“ historia del evento.

A ello se suma, el temor y la opción por el secretismo. El problema es que los secretos pueden ser descubiertos y transformar una pequeña crisis en un escándalo.

Algunas acciones recomendables en esta fase son las siguientes:

- i) Nombrar la crisis, pues a través de ello se puede interpretar lo que sucede. En general el que bautiza una crisis tiene mayor influencia en la construcción del relato y puede „ganar“ la batalla medial.

- ii) Administrar la comunicación, lo que implica garantizar la consistencia entre los actos y los mensajes. También demanda definir los voceros y los mensajes claves (la zona de confort).
- iii) Respetar a los medios, pues ellos no son los responsables de la crisis. Además la información actúa como herramienta para reducir la incertidumbre.

En síntesis, una vez estallada la crisis es necesario tomar rápidamente su conducción medial. Un buen ejemplo es Antuco. El general Cheyre se trasladó a la zona y se convirtió en el vocero del conflicto, entregando toda la información. Ni siquiera negó o intentó ocultar que en algunas horas el Ejército no sabía dónde estaban sus hombres (algo impresentable para una organización armada). La prensa y la ciudadanía valoraron que „diera la cara“, lo que evitó un escalamiento de la crisis.

El caso Copeva fue inverso: El ministerio no apareció en terreno hasta dos días después, la empresa tardó una semana en llegar, luego se descubrió que el ministro había recibido una fina sangre del dueño de la constructora, que se visitaban para los cumpleaños...

No sucumbir a las presiones, no sobrereaccionar y no optar por el secreto son las claves.

5.5.3 LA FASE CRÓNICA

Es la fase de limpieza o post mortem. El momento más alto de la crisis ha pasado, pero ella aún está presente. La muerte de conscriptos en Antuco sigue acaparando la atención de los medios aunque ya no como una crisis. El Caso Copeva volvió durante varios años, en los inviernos. El „escándalo“ Mop-GATE todavía llena páginas de diarios.

En esta fase algunas de las características principales son la existencia de un periodo de análisis y auto crítica; se empiezan a vislumbrar las consecuencias reales de la crisis; y si no hay un plan adecuado se corre el riesgo de que la crisis se convierta en crónica.

Como dato estadístico, conviene precisar que estudios internacionales muestran que las instituciones sin un plan de trabajo permanecen dos y media veces más tiempo en esta fase que aquellas que si elaboran una estrategia.

Entre las principales acciones que deben desarrollarse en esta etapa están:

- i) Evaluar y anticipar los escenarios posibles. Por ejemplo, en el caso de Antuco, visualizar los riesgos de mantener a conscriptos en servicio bajo situación de stress postraumático.
- ii) Prever las consecuencias de los acontecimientos a través de un monitoreo.
- iii) Cubrir todas las áreas, incorporando la comunicación en todas las áreas.

En definitiva, no relajar el control y seguimiento de la crisis, aunque su etapa aguda haya pasado.

5.5.4 LA FASE DE RESOLUCIÓN

En esta etapa hay un restablecimiento paulatino del equilibrio, que nunca es igual al inicial. Nos encontramos “al final del túnel”, pero entrando a una nueva pre-crisis. ¿Por qué? Porque las crisis son cíclicas y la resolución de un conflicto nos lleva a otro estado y otros riesgos, que debemos evaluar nuevamente.

En esta fase, la acción principal es el aprendizaje de las lecciones recibidas, la sistematización y el balance.

5.6 LA GESTIÓN Y EL PLAN DE CRISIS

En términos efectivos, el plan de crisis debe servir para facilitar la gestión de información y la toma de decisiones durante las fases aguda y crónica de las crisis. El Plan debe facilitar la resolución de los problemas.

Para el encargado de comunicaciones la principal preocupación debe ser salvaguardar la confianza pública, pues ella es clave para el desarrollo de las políticas y programas de gobierno.

Un plan, al menos, debe contener los siguientes elementos:

- i) Los contactos de todos los miembros del gabinete de crisis.
- ii) Base de datos de contactos con todos los interesados/afectados por la crisis (bomberos, policía, políticos, sindicatos, clientes, medios, asociaciones, etc.)
- iii) Variables de riesgo y flujos de actuación.
- iv) Reportes de acontecimientos.
- v) Documentos tipo (cartas, comunicado, etc.).

O sea, debe contener los elementos que ordenan el flujo de información, facilitando el control de daños.

5.6.1 EL PLAN Y SUS FACTORES CRÍTICOS

Cualquier plan debe tener un principio rector: La seguridad y el bienestar de las personas son la prioridad. Asumido ello, es más fácil no cometer errores, como creer que la rentabilidad de corto plazo (monetaria o política) son lo crucial.

En términos generales es posible identificar los siguientes pasos en la construcción de un plan de crisis (previo al estallido de esta):

- i) Desarrollo de la auditoria de riesgos, lo que incluye revisión de variables que podrían intervenir en una crisis o de situaciones que podrían desencadenar en una. Implica construir escenarios de riesgos reales o imaginarios.
- ii) Determinar el gabinete de crisis. O sea, quiénes serán los responsables de enfrentarla, donde es indispensable que éste el encargado de comunicaciones. No es necesario per se que estén los jefes máximos.
- iii) Determinar el vocero que puede o no ser la máxima autoridad. El presidente en Chile, por ejemplo, no siempre entra en los temas más conflictivos, dejando a sus ministros o intendentes a cargo de ellos. Es muy importante que no existan múltiples voces y/o versiones. Se necesita una sola voz (Cheyre, Antuco).

- iv) Definir con anterioridad el marco de los mensajes clave, favoreciendo la CREDIBILIDAD por sobre cualquier otra consideración. Recuerde que es la confianza lo que está en juego.
- v) Ejecutar simulaciones donde la jefatura sea sometida a una situación de crisis, sin saberlo (en la medida de lo posible). Esto permite evaluar procesos en forma “real”.

5.6.2 LA LLEGADA DE LA CRISIS

En este instante, el factor crítico es retener para sí la vocería de la crisis. O sea, convertirse en la fuente principal del relato periodístico. No dejar que otros hablen por „nosotros“. Para lograr esto es necesario dar pasos acelerados en función de:

- i) Reunir toda la información posible. O sea, evitar vacíos de información comunicando lo antes posible y no apresurarse a comunicar por la presión de los periodistas.
- ii) Determinar el formato de la comunicación (nota de prensa, carta, reuniones, conferencia de prensa u otro).
- iii) Establecer un mecanismo de monitoreo y determinar la secuencia y la coherencia de la comunicación.
- iv) Aconsejar la política en cuanto a rumores e imprecisiones.
- v) Proponer el plan de acción para el relanzamiento de la imagen corporativa (al final de la crisis).

En el lado opuesto, entre las acciones que deben evitarse siempre, destacan:

- i) Informar sin el conocimiento previo del gabinete de crisis.
- ii) Permitir declaraciones públicas sin preparación.
- iii) Comunicar sólo a los medios “amigos” (nunca lo serán).

- iv) Mentir o reservarse datos para minimizar el acontecimiento.
- v) Ser insensible a las implicaciones emocionales de los afectados.
- vi) Dar información "off the record", pues el periodista lo sabrá igual o por último lo manejará estratégicamente. Todo se sabe.
- vii) No considerar todas las posibles implicaciones del acontecimiento.
- viii) Tener en consideración sólo a los periodistas a la hora de comunicar.

Internalizados estos conceptos, conviene centrar la mirada en como enfrentar este proceso. En términos simples puede visualizarse como sigue:



En síntesis, el gran desafío de una crisis es poder convertirla en una oportunidad, como veremos en el estudio de casos siguiente (Tylenol), el cual es un clásico en estos temas.

5.7 ANÁLISIS DE CASOS

A continuación se presenta el caso Tylenol.

EL CASO TYLENOL

Johnson & Johnson

- Productos farmacéuticos.
- 200 compañías.
- 111 mil trabajadores.
- Presencia en 57 países.



LA CRISIS

• En 1982 alguien envenenó con una cantidad letal de cianuro varias cápsulas de uno de los productos más exitosos de Johnson & Johnson: "Extra Streng Tylenol".

• Antes que nadie pudiese hacer nada, habían muerto siete personas.



OBJETIVO

**Controlar la crisis
y volver a ganar la
confianza de los
consumidores**



MEDIDAS ADOPTADAS

- Retiro de más de 31 millones de botellas del producto, con un costo superior a los 100 millones de dólares.
- Cese de la producción.
- Resistencia a la ola de críticas a esta decisión.
- Línea abierta con los consumidores.
- Relación abierta con los medios de comunicación.



CONSECUENCIAS

- Alto costo por el retiro del medicamento.
- Caída de siete puntos en el precio de sus acciones.
- Pérdida de mercado de las medicinas sin receta: de 35% a 8%.



EL CASO TYLENOL

- Campaña publicitaria para restituir confianza.
- Agresiva campaña para reposicionar la línea de producción de Tylenol.
- Retorno del producto a las tiendas con botellas y cápsulas reforzadas.
- Incentivos para reemplazar cápsulas por el nuevo producto.



Objetivo permanente del mensaje: Volver a ganar la confianza de los consumidores

CONSECUENCIAS FINALES

- Johnson & Johnson recuperó al año siguiente su participación de mercado

**Cuatro años más tarde
sufrió un problema
similar y adoptó las
mismas medidas**



EXPERIENCIA

- Lo que dice Johnson & Johnson del manejo de esta crisis:
 - Se tomaron decisiones rápidas.
 - Se preocuparon por los consumidores antes que por la compañía.
- Johnson & Johnson afirma que todo se resolvió porque se basaron en el credo de la compañía (escrito en 1943 por Robert Johnson).

5.8 AUTOEVALUACIÓN

Desarrolle un plan de crisis aplicado a su trabajo. Identifique -en una auditoria de riesgos- los riesgos, establezca las jerarquías de comunicacionales, la vocería y su entrenamiento, los mensajes clave y plan de entrenamiento global (pruebas de crisis).