

**MANUAL PARA EL MANEJO DE
LAS COMUNICACIONES EN SITUACIONES DE CRISIS**

corona

Diciembre 2022

Web

INTRODUCCIÓN

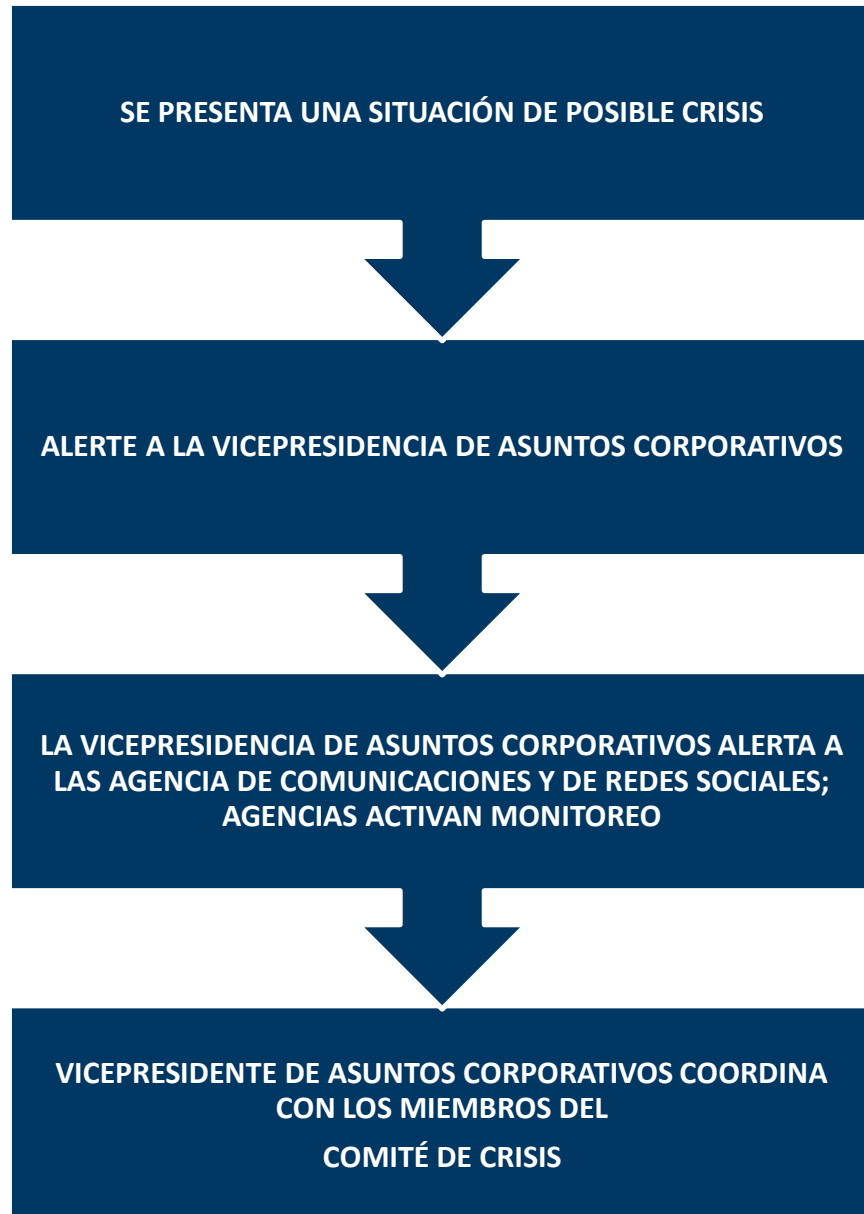
El presente manual ha sido diseñado como una herramienta de comunicaciones clave en el manejo de crisis ante las posibles situaciones a las que las empresas están expuestas.

Aquí se encuentra consignada información general acerca del manejo de crisis al igual que el diseño de acciones específicas según los factores de riesgo. Así mismo, las credenciales incluyen información de todos los negocios.

Todas las empresas están expuestas a riesgos que pueden ser originados por distintas causas:

Comunicar adecuada y oportunamente, con un mensaje establecido durante una crisis es un asunto estratégico que requiere conocimiento, investigación, planificación, claridad de propósito y definición de tareas específicas. Una crisis manejada apropiadamente puede ser una oportunidad para proteger, en algunos casos, fortalecer la imagen de la empresa.

RUTA PARA EL MANEJO DE CRISIS: PASO INICIAL



RUTA PARA EL MANEJO DE CRISIS: CON EL COMITÉ REUNIDO

**Recopilar
Información**

- Iniciar monitoreo en medios y redes sociales (Agencias)
- Recoger toda la información sobre el caso (Comunicaciones)
- Mapeo de audiencias y aliados (Comunicaciones/Agencias)
- Entregar brief a las agencias (Comunicaciones)

**Definir
Estrategia**

- *Revisar la recomendación del Manual de Crisis según el escenario para desarrollar documentos. (Comunicaciones)
- Definir acciones, mensajes y audiencias. Se comunica o no? (Comunicaciones/Agencias)
- Identificar el vocero (Comunicaciones)
- Aprobación de documentos (VP Asuntos Corporativos)

**Ejecutar
Estrategia**

- Definir acciones dependiendo de la evolución de la situación. (VP Asuntos Corporativos/Agencias)
- Manejo proactivo o reactivo de medios de comunicación y audiencias. (Agencias)
- Monitoreo permanente con informes cada dos horas en caso de ser necesario. (Agencias)

RUTA PARA EL MANEJO DE CRISIS: MANEJO DIGITAL

Recopilar
Información

- Continuar monitoreo en medios y redes sociales (Agencias)
- Identificar aliados y detractores influenciadores, incluyendo Blogs
- Identificar incidencia/alcance de los influenciadores o personas posteando sobre el tema de crisis
- Identificar #Hashtags o temas de conversación relevantes

Ejecutar
Estrategia

Según la estrategia definida y los mensajes de respuesta, considerar las siguientes acciones:

- Responder preguntas de manera privada (inbox o direct message)
- Publicar mensaje en página Web y/o Facebook
- Crear un blog para clientes y audiencias de interés (para aclarar la situación y responder preguntas); publicar actualizaciones.

OBJETIVOS DEL MANUAL DE CRISIS EN COMUNICACIONES

Objetivo General:

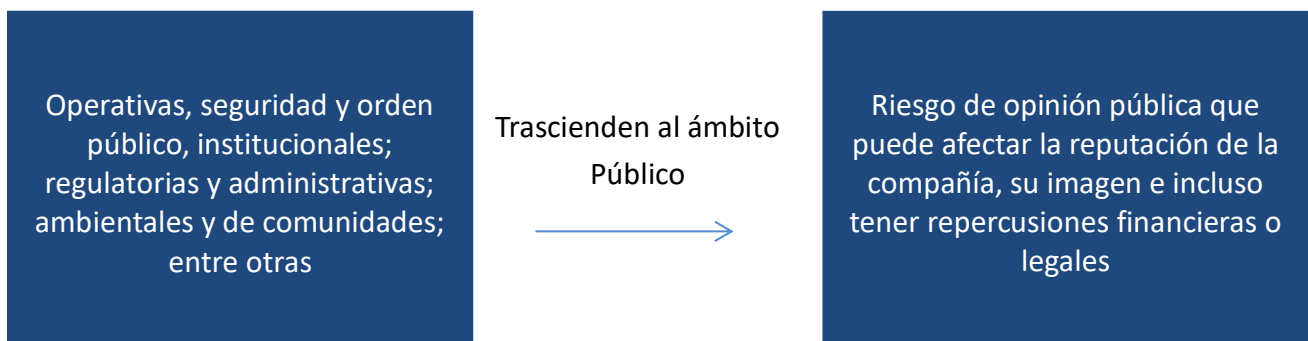
Establecer las políticas, procedimientos y el plan de acción a seguir en cada escenario de posible crisis en comunicaciones, para facilitar el direccionamiento de las acciones de comunicación orientadas a prevenir y a afrontar con efectividad estas situaciones.

Objetivos Específicos:

- Proteger la reputación de la empresa
- Establecer una guía de acción en momentos de crisis
- Proveer herramientas de comunicación al Comité de Crisis
- Estandarizar los procesos de comunicación en momentos de crisis
- Manejar de manera adecuada, bajo un mensaje establecido y controlado, las eventualidades o situaciones de crisis en comunicaciones
- Identificar escenarios potenciales de crisis
- Prevenir su ocurrencia mediante acciones proactivas y construcción de credenciales

DEFINICIÓN DE CRISIS PARA CORONA

Se entiende como una situación originada por causas:



FACTORES DE CRISIS

No necesariamente todas las crisis tienen los mismos orígenes.



Hay factores de riesgo muy específicos que no tienen gran impacto en la opinión pública. Existen también, factores que tienen gran impacto en la misma y otros que aparentemente son manejables pero si no se les da un tratamiento adecuado pueden tener repercusiones muy graves.

De acuerdo a su naturaleza los riesgos se pueden clasificar en diferentes categorías:



Corresponde al Comité de Crisis hacer ese inventario de los detonantes y monitorearlos por lo menos dos veces al año, en tiempos de normalidad.

ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA EN SITUACIONES DE CRISIS

Los elementos para una comunicación efectiva son los siguientes:



OBJETIVOS

- ¿Cómo se quiere ser percibido por las audiencias?
- Mantener la credibilidad y reputación

ESTRATEGIA

- Dependiendo del caso a veces consiste en prevenir la crisis.
- Aprovechar los antecedentes para proteger la reputación de la empresa, si la crisis ocurre.
- Aceptar problemas, errores e inconvenientes y plantear soluciones concretas.
- Atacar y desvirtuar versiones.

MENSAJE

- Es el qué decir, cuándo (estrategia) y cómo (tácticas).
- Debe ser claro, sintético y directo.
- Puede enriquecerse con datos y explicaciones, pero es lo que se repite una y otra vez.
- Evoluciona en la medida en que la crisis se desarrolla, pero no es aconsejable cambiarlo.
- El mensaje es una posición, un enfoque que, en la medida en que se repite, llega a un mayor número de personas y fortalece la coherencia de la empresa.

AUDIENCIAS

- Aquellos públicos específicos de interés para la compañía.
- Se clasifican por la importancia que tengan para la organización y del objetivo que se busque en un determinado momento.

- De su correcta definición se deriva maximizar o no el efecto de un mensaje dado al momento de una crisis.



TÁCTICAS

- Cómo alcanzar ese objetivo, dependiendo de las audiencias.
- Declaraciones, comunicados de prensa, eventos, publicaciones de terceros, etc.
- Se recomienda realizar investigaciones: encuestas, grupos focales, etc., lo cual ofrece valiosos elementos de juicio para el mejor manejo de la situación

EL VOCERO

- El vocero, durante la crisis, se convierte en la compañía: su cara, voz, mensaje y actitud.
- Atenderá las solicitudes de los periodistas y afrontará las ruedas de prensa si es necesario.
- Actúa siempre y en cada situación bajo la política definida por la compañía.
- Esta persona debe formar parte del Comité de Crisis.
- Es importante que el presidente de la compañía imparta la orden de que además de estas personas, nadie más está autorizado para hablar públicamente del tema. Si lo hace, será desautorizado.
- Dichos voceros deberán ser entrenados en medios.
- En ciertos casos, si y sólo si, no están los voceros establecidos en este manual, el Comité de Crisis podrá nombrar, según la necesidad, un vocero alterno.
- La escogencia del vocero se hace a partir de un análisis de cada tema.

ELEMENTOS NECESARIOS A TENER EN CUENTA EN UNA SITUACIÓN DE CRISIS

EL COMITÉ DE CRISIS

Creación y activación de un Comité de Crisis



Análisis de información, escenarios y planes de acción.



El Comité debe incluir las personas necesarias de la empresa



Debe tener un coordinador que convoca y realiza tareas específicas que le son asignadas.



Se decide el mensaje y quién estará encargado de elaborar documentos.



El Comité debe estar encargado de hacer una evaluación del manejo de crisis y el impacto en medios y redes sociales.

CONSEJOS PARA MANEJAR UNA CRISIS

A pesar de que cada crisis tiene sus propias particularidades, existen unas pautas de comportamiento que ayudan a manejar y resolver este tipo de situaciones de la mejor manera.

No se trata de normas indicativas, sino de consejos útiles que ayudan a la empresa a desenvolverse mejor ante la opinión pública y frente a los periodistas en medio de una crisis.

Estas son:

1. **Entienda el clima de opinión pública**
 - ✓ Comprenda qué mueve las noticias y quién está detrás de ellas.
 - ✓ Establezca los distintos intereses y argumentos de los actores.
 - ✓ Comprenda qué percepciones se están creando.
2. **Realice trabajo preventivo antes de que ocurra la crisis**
 - ✓ Si no puede lograrse, dejar los antecedentes necesarios para que la buena reputación y transparencia de la empresa queden a salvo.
3. **Sea proactivo, no reactivo**
 - ✓ Tome la iniciativa para el manejo de la información.
 - ✓ Si usted no define el debate o la situación, su adversario lo hará.
4. **Defiéndase de los ataques**
 - ✓ Si no responde a los ataques o las informaciones falsas, estos quedan como verdades ante la opinión pública.
5. **Diga la verdad y dígala rápido**
 - ✓ Nunca mienta. Si hay que aceptar errores y problemas, hágalo.
6. **Identifique sus aliados**
 - ✓ La mejor defensa es un tercero validador creíble.
7. **No juegue el juego de la culpa**
 - ✓ No se enfrasque en buscar en ese momento otros responsables.
 - ✓ No hable de quién es el responsable y no mencione nombres de colaboradores de la compañía. Sea lo más general posible.
8. **Use el sentido común**
 - ✓ Lo que diga podrá ser usado en su contra.
 - ✓ No se refiera a la cuantía de los daños o a costos estimados.

9. **Contextualice la información**

- ✓ El objetivo es equilibrar la información, no que las críticas o los ataques desaparezcan.

10. **Concéntrese en los argumentos**

- ✓ No en las personas. No pelee. Nada es personal.
- ✓ Responda pero evite polémicas innecesarias que desvían la atención del mensaje principal.

11. **Ponga las cosas en perspectiva**

- ✓ Todo hace parte de un proceso.

12. **Practique**

- ✓ Para todas las preguntas posibles, hay que tener una respuesta. Piense antes de hablar.
- ✓ Usted está en control de su respuesta, no el reportero.

13. **Sintetice sus mensajes en titulares de prensa**

- ✓ No diga nada que no quiera que use en los medios. Nada está “off the record”.

14. **Sea objetivo**

- ✓ Los periodistas son profesionales, no amigos o enemigos.
- ✓ El problema no son ellos, actúe sobre la realidad.

15. **Reitere su mensaje**

- ✓ Enfatique los aspectos positivos y comunique su mensaje corporativo.
- ✓ Recuerde que es conveniente hablar sobre las medidas de seguridad tomadas, el daño mínimo causado gracias a la buena gestión de los equipos de Corona y los pasos que la compañía está tomando para minimizar el impacto en las comunidades.

16. **No subvalore los medios**

- ✓ En el mundo global y digital, todos los medios y periodistas son importantes.

17. **Hable con una voz unificada**

- ✓ Defina quiénes son los mejores voceros para el caso.
- ✓ Establezca y ajuste los mensajes propuestos a la situación.

Use siempre esta estructura de mensaje:

- Descripción de los hechos.
- Medidas que está tomando para minimizar el daño.
- Medidas que va a tomar a futuro para evitar que vuelva a ocurrir.

18. **Analice siempre las implicaciones legales**

- ✓ Cada acción jurídica genera una reacción, pero no se deje llevar sólo por una decisión jurídica.

- ✓ Evalúe las implicaciones en reputación y en comunicaciones.

19. **El estilo y el tono son todo a la hora de difundir un mensaje**

- ✓ La manera como se comunica el mensaje es tan importante como el mensaje mismo.

20. **No olvide a las audiencias internas**

- ✓ Es importante mantener informados a colaboradores, colegas y otros, porque ellos son voceros no oficiales.

21. **Planee para lo peor**

- ✓ Esté preparado para enfrentar el peor escenario.

22. **Mantenga una base de datos actualizada**

- ✓ Audiencias externas (periodistas, autoridades, etc.) e internas (colaboradores, proveedores, etc.)

CONSEJOS PARA VOCEROS CUANDO TENGAN QUE DAR DECLARACIONES

- Identifíquese claramente ante el periodista. Nombre y Cargo. Pida que él haga lo mismo.
- Señale de que temas puede hablar y de que no.
- Establezca las reglas del juego.
- Establezca un mensaje y manténgase en él.
- Entienda el objetivo y el interés del periodista.
- Entienda a que audiencia le está hablando.
- Sea amable, pero contundente.
- No especule, no improvise, no mienta. Si no sabe la respuesta, dígallo.
- No asuma posiciones que no hayan sido validadas en el comité de crisis.
- No hable a título personal.
- No discuta con el periodista ni con el medio.