



BENÉMERITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

**GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN DE CRISIS DURANTE UN ATAQUE
CIBERNÉTICO: ANÁLISIS RETROSPECTIVO DE LA PERCEPCIÓN DE
LOS PÚBLICOS DE INTERÉS A PARTIR DEL ANÁLISIS DE MODELOS
TEÓRICOS. CASO: SISTEMAS INTERNACIONALES**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO
EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA**

PRESENTA

ALDO PÉREZ CÓRDOBA DÁVILA

DIRECTORES DE TESIS:

DR. ALFREDO GARCÍA GÜEMEZ

MTRA. JOSÉ DE JESÚS ESPARZA BAUTISTA



**Facultad de
Ciencias de la
Comunicación
BUAP**

OTOÑO 2013

ÍNDICE

CÁPITULO I: ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN 1

1.1 Antecedentes 2

1.2 Planteamiento del Problema 4

1.3 Justificación del Problema 5

1.4 Objetivos 7

1.4.1 Objetivo General 7

1.4.2 Objetivos Específicos 7

1.5 Preguntas de Investigación 7

1.5.1 Pregunta General 7

1.5.2 Preguntas Específicas 8

1.6 Hipótesis del Trabajo 8

1.7 Metodología de la Investigación 8

1.7.1 Tipo de estudio 8

1.7.2 Método de investigación 8

1.7.3 Temporalidad del estudio 9

1.7.4 Técnicas para recolección de datos 9

CÁPITULO II: MARCO TEÓRICO 10

2.1 La Estrategia de la Comunicación 11

2.1.1 Pensamiento Estratégico 12

2.1.2 Estrategias de comunicación basadas en la organización 14

2.2 La Comunicación Institucional 15

2.2.1 Definición de institución y sus tipos 17

2.2.2 Breve definición de empresa 18

2.2.3 Percepción Institucional 19

2.3 La Comunicación de Crisis 20

2.3.1 Definiciones y características de una crisis 21

2.3.2 Tipos de crisis 24

2.3.3 Modelos de comunicación de crisis 26

2.4 El proceso de planeación en situaciones de crisis 32

2.4.1 Plan estratégico de gestión operativa de crisis 34

2.4.2 Plan estratégico de comunicación de crisis 35

CÁPITULO III: MARCO HISTÓRICO CONTEXTUAL 52

3.1 El contexto macro del objeto de estudio 53

3.2 Antecedentes Históricos 58

CÁPITULO IV: DISEÑO DE LOS INSTRUMENTOS 64

4.1 El Instrumento y sus características 65

CÁPITULO V: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS 70

CÁPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 104

6.1 Conclusiones 105

6.2 Recomendaciones 112

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA 119

ANEXOS vi

Anexo 1: Encuesta Likert de Comunicación de Crisis (Parte de la aplicación) vi

Anexo 2: Tabla de resultados de “Público Externo” y “Publico Interno” encuesta Likert vii

Anexo 3: Gráficos de los ítems en orden de la encuesta vii

III. Índice de Figuras

Figura 2.1.2: Estrategias de comunicación en la organización	14
Figura 2.3.1: Estrategias de comunicación en la organización	22
Figura 2.3.2: Tipos de crisis por autor	24
Figura 2.3.3: Tipos de crisis- clústeres	25
Figura 2.3.3: Modelo de cebolla de Pauchant y Mitroff	27
Figura 2.3.4: Modelo de relaciones públicas de Marra	28
Figura 2.3.5: Modelo de las 4 r's de Heath	29
Figura 2.3.6: Modelo de relaciones de Coombs SCCT	32
Figura 2.4.2: Estrategias de comunicación en la organización	37
Figura 2.6: Estrategias de comunicación en la organización	38
Figura 2.7: Cuadro de estrategias de comunicación y sus ventajas: una consolidación	47
Figura 5.1: Modelo de relaciones de Coombs SCCT	74
Figura 5.2: Mapa de Públicos /Actores	77
Figura 5.3: Fases de las Crisis	78
Figura 5.4: La percepción de los públicos con respecto la etapa Pre-Crisis	81
Figura 5.5: La percepción de la calidad de información en los públicos durante las crisis	82
Figura 5.6: La percepción de la calidad de información en los públicos durante las crisis	83
Figura 5.7: La percepción de las decisiones de comunicación en los públicos durante las crisis	84
Figura 5.8: La percepción del uso en volumen de información en los públicos durante las crisis	85
Figura 5.9: La percepción del uso en volumen de información en los públicos durante las crisis	86
Figura 5.10: La percepción de las estrategias de comunicar en los públicos durante las crisis	87
Figura 5.11: La percepción de las estrategias de comunicar en los públicos durante las crisis	87
Figura 5.12: La percepción de las estrategias de comunicar en los públicos durante las crisis	88
Figura 5.13: La percepción de las estrategias comunicar en los públicos durante las crisis	89
Figura 5.14: La percepción de las estrategias comunicar en los públicos durante las crisis	90
Figura 5.15: La percepción de las estrategias comunicar en los públicos durante las crisis	90
Figura 5.16: La percepción de los tiempos para comunicar en los públicos durante las crisis	91

Figura 5.17 y 5.18: La percepción de los tiempos para comunicar en los públicos durante las crisis	92
Figura 5.19: La percepción del estilo de liderazgo y su comunicación en los públicos durante las crisis	93
Figura 5.20: La percepción del estilo de liderazgo y su comunicación en los públicos durante las crisis	94
Figura 5.21: La percepción del uso de medios y mensajes durante las crisis	94
Figura 5.22: La percepción del uso de medios y mensajes durante las crisis	95
Figura 5.23: La percepción del concepto de “debilidad” de la organización durante las crisis	97
Figura 5.24: La percepción del concepto de “debilidad” de la organización durante las crisis	97
Figura 5.25: La percepción de las posturas de la organización durante las crisis	98
Figura 5.26: La percepción de las posturas de la organización durante las crisis	99
Figura 5.27: La percepción de las posturas de la organización durante las crisis	100
Figura 5.28: La percepción de las posturas de la organización durante las crisis	101
Figura 5.29: La percepción de las posturas de la organización durante las crisis	102
Figura 5.30: La percepción de las posturas de la organización durante las crisis	103
Figura 6.2.1: Propuesta del Costo de la Comunicación en Crisis- Escenario 1	113
Figura 6.2.2: Propuesta del Costo de la Comunicación en Crisis- Escenario 2	113
Figura 6.2.3: Propuesta del Costo de la Comunicación a través del tiempo: Escenario 3	114
Figura 6.2.4: Propuesta de Curva de Impacto en la Percepción por Errores en la Comunicación de Crisis	115
Figura 6.2.5: Propuesta de Curva de Impacto en la Percepción por Mejores Prácticas de Crisis	116

AGRADECIMIENTOS

Primero quiero agradecer a aquel Aldo de finales del año 2010 que después de los eventos difíciles, decidiera buscar y seguir el camino de sus sueños y pasiones. Dos de esos descubrimientos fueron la comunicación estratégica y la capoeira, que hoy significan parte de mi todo.

También quiero agradecer a mis padres, a mi hermano, cuñada y tías que han estado siempre en momentos de éxito y también de dificultad. El que los pueda tener junto a mí es el mejor regalo.

“Llegar juntos es el principio, mantenerse juntos es el progreso, trabajar juntos es el éxito”. Fue lo que me enseñó el trabajar de la mano del Dr. Alfredo García Güemez y el Mtro. José de Jesús Esparza, a ellos gracias por seguir acompañándome en este proyecto; lo que aprendí de sus experiencias, no lo he anotado en un libreta... lo he anotado en la memoria del corazón.

Al Mtro. Germán Cruz Guzmán con el que coincidí en el congreso de Comunicación Estratégica antes de que fuera mi tercer lector, le doy las gracias por haber coincidido en esa ocasión y esta para celebrar este tema tan apasionante que es la “Comunicación de Crisis”.

Otro agradecimiento especial es para la maestra Norma Angélica Martínez López, su guía me permitió como ella dice “encontrar la luz” para seleccionar este tema tan apasionante que es la “Comunicación de Crisis”.

A las dos administraciones de la Facultad con las que tuve el privilegio de convivir, nombrar a unos sería injusto pues todos hicieron que esta experiencia fuera única.

Finalmente agradecer a Dr. Francisco Javier Paniagua Riojano y al Dr. Timothy Coombs que a lo largo de la investigación me permitieron acercarme a ellos y compartirles mi trabajo. A ellos mi profundo respeto pues con sus investigaciones permitieron modelar mis propios pensamientos.

CÁPITULO I: ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Antecedentes

Vivimos en una sociedad que en la actualidad se aprecia como institucional u organizacional y cuya característica primordial es la interacción compuesta por personas a través de tecnologías que han contribuido a la aceleración de los espacios de información y comunicación; no obstante personas y organizaciones se requieren mutuamente para la consecución de sus respectivos objetivos (Delgado, 2001). Dichos objetivos deben ser gestionados a través de estrategias que faciliten ese intercambio y agreguen valor tangible o intangible a éste.

La comunicación institucional se explica como un tipo de comunicación efectuada de una forma ordenada por una institución o sus representantes y enfocada a los grupos de personas del entorno social en el que se desarrolla su actividad. La comunicación institucional está asentada sobre siete características, de las cuáles la cuarta, sexta y séptima son de nuestro especial interés; la cuarta habla sobre la responsabilidad de las instituciones sobre sus acciones ante la sociedad y su comunicación, la sexta que dicta que la comunicación institucional no se identifica solamente con la información ofrecida por quienes coordinan las actividades comunicativas en la empresa y finalmente la séptima que describe como la comunicación institucional tiende a gestionar todos los contactos comunicativos de la institución y sus miembros con los diversos públicos, sean internos o externos (La Porte, 2005).

Es importante entonces recabar una reseña histórica de la evolución de la comunicación institucional y su manera de actuar en el quehacer diario. En este tenor, el tema de “crisis” está situado en el contexto de la institución y tiene una especial relevancia

con respecto a la comunicación y la misma institución. Esa combinación de factores nos lleva a explicar otro de los ejes rectores de la investigación que es, la percepción institucional de los públicos de interés y su relevancia con respecto a la comunicación estratégica.

Situando ya la comunicación estratégica dentro del tema de crisis, es importante hablar del concepto de “crisis” como ventaja competitiva y como variable crítica para la consecución de objetivos de la organización y en la que la comunicación es intrínseca. Siendo una variable tan importante, se explica esa exposición mediática que los públicos de interés encuentran en particular con la crisis y su comunicación.

La aparición del concepto de públicos de interés, puntualiza la importancia de los mismos dentro de los procesos de comunicación de crisis en la empresa. Las estadísticas relacionadas a la crisis en las organizaciones han mostrado hallazgos que son contundentes que la correlacionan de manera directa a la comunicación, sus públicos de interés y por su puesto la percepción institucional en los grupos de interés, así como el desempeño de la empresa u organización.

Finalmente, es relevante señalar la importancia que supone para el lector poner especial atención al ejemplo de manejo de la comunicación en una situación de crisis con un caso vivencial retrospectivo, que se muestra en el capítulo tres y que hace referencia a la empresa Hewlett Packard (ampliamente relacionada con nuestro caso de estudio al ser también una empresa de TI). En este sentido, existen estudios en comunicación de crisis con una variedad de perspectivas reactivas o en su caso pro-activas como el titulado “La gestión de conflictos potenciales como estrategia de comunicación corporativa: el caso Microsoft”. En dicho análisis Jordi Xifra en el año 2004 hace un diagnóstico en

retrospectiva de la estrategia de comunicación corporativa de Microsoft ante el conflicto por actividades de monopolio que se generó entre el gobierno norteamericano y la Unión Europea. Lo que el lector debe rescatar del caso concreto de HP y Microsoft es la capacidad de análisis retrospectivo de los autores para generar las bases conceptuales de un plan de comunicación de crisis; que permita entender la importancia de la inversión de las organizaciones en la comunicación de crisis como método de respuesta a posibles conflictos que impacten la reputación y percepción institucional de las organizaciones.

1.2 Planteamiento del Problema

“Sistemas Internacionales” es una empresa dedicada a proveer servicios de Tecnologías de Información, dentro de los cuáles se desprenden sus dos unidades de negocio: Integración de Sistemas e Infraestructura. Como empresa en el sector de la tecnología, se enfrenta constantemente a los retos que implica estar en una industria tan cambiante y crítica para el funcionamiento de los procesos productivos de la actualidad. En este tenor, se decide estudiar el caso que viven en el año 2009, en el que se enfrentan a una crisis de percepción institucional y operativa en sus públicos de interés, luego de que los sistemas de información de la empresa se vulneraron por un ataque cibernético a su área de infraestructura. La crisis fue manejada de manera empírica y sin una planificación o gestión de la comunicación de crisis, lo que provoco incertidumbre en el micro entorno (empleados, directivos, proveedores) y en el macro entorno (clientes y medios de comunicación).

1.3 Justificación del Problema

El propósito de este apartado puntualiza la intención académica y social para realizar esta investigación.

Vivimos en una era de crisis (Laringe, 1997). Si bien es cierto que las crisis siempre han existido tanto en sociedades, organizaciones e individuos, actualmente prácticamente todas las “crisis” las vivimos a distancia pero de manera efectiva como espectadores por el crecimiento exponencial de las telecomunicaciones y sus herramientas (Falkheimer, 2009). Esta globalización ha logrado que este tipo de eventos se transmitan y se comuniquen en diferentes contextos multi-culturales así como usos por ejemplo el psicológico (reacciones cognitivas), económicas (efectos en el sistema financiero) o sociológico (afectación a sistemas sociales de grupos o instituciones) (Heide, 2009).

El estudio de la comunicación estratégica en instituciones que atraviesan crisis es un campo que actualmente tiene un crecimiento exponencial a nivel empírico y teórico; la comunicación de crisis hoy es un área especial de interés ya que involucra toma de decisiones, pronósticos y planes de acción que responden a los cambios constantes que enfrentan hoy las instituciones. (Falkheimer, 2009). Nuestra investigación tratará de describir cómo crear una relación positiva a partir de la teoría para generar un plan de comunicación gerencial que permita enfrentar estos eventos y al mismo tiempo potenciar la percepción institucional antes, durante y después de esa crisis o alguna que se haya vivido antes. Hoy existen múltiples teorías y artículos de comunicación de crisis que describen planes de acción específicos acotados específicamente a un solo modelo sin explicar el proceso que lleva a tomar dicho modelo como parámetro para modelar dicho plan de comunicación.

Nuestro argumento social para realizar esta investigación radica en el principio de utilidad que tendrá para la institución que es nuestro objeto de estudio así como instituciones del mismo ramo. La institución que tomamos es una referencia tecnológica para la ciudad de Puebla por lo cual el impacto social es aún mayor ya que es una multi-nacional con gran presencia de capital financiero y humano (más de 1000 empleados a nivel local).

Encontramos este tópico de especial relevancia sobre todo, en el hecho que al iniciar este estudio sólo pudimos encontrar después de varias búsquedas en internet a través de diversos buscadores, una sola empresa en México dedicada a la planificación y explicación de modelos para enfrentar crisis y esta fue Fleishman-Hillard International Communications. El resto eran presentadas como agencias de Relaciones Públicas en su mayoría; de ahí la relevancia de nuestro estudio para nutrir aún más este campo en crecimiento.

En resumen, el argumento de relevancia social es el impacto mediático que actualmente las crisis tienen sobre la comunicación estratégica de las instituciones; a nivel mundial sobre todo en países anglosajones ha tenido un crecimiento exponencial “la comunicación de crisis.” En países hispanoamericanos ha tenido auge particularmente en España y Argentina, siendo México uno de los países que menos investigación tiene al respecto a pesar de la constante vivencia de este tipo de situaciones. Este último enunciado, sirve como argumento académico, ya que no se cuenta con estudios o investigaciones detallados en el país.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Analizar las percepciones que las crisis producen en los públicos de interés y en la comunicación institucional de Sistemas Internacionales

1.4.2 Objetivos Específicos

Identificar los modelos de comunicación de crisis relacionados al caso de estudio de Sistemas Internacionales

Describir los modelos de comunicación de crisis que puedan tener relación al caso de Sistemas Internacionales

Describir como las acciones de un plan de comunicación de crisis impactan las percepciones de los públicos de interés tanto internos como externos de la empresa “Sistemas Internacionales”

Recomendar un esquema de puntos a considerar para la realización de un diagnóstico y esquematización inicial de la comunicación de crisis y su plan en la organización.

1.5 Preguntas de Investigación

1.5.1 Pregunta General

¿Qué percepciones se producen en los públicos de interés y en la comunicación institucional de Sistemas Internacionales durante un ataque cibernético?

1.5.2 Preguntas Específicas

¿Qué modelos de comunicación de crisis existen que puedan ser relacionados al caso de estudio de Sistemas Internacionales?

¿De que tratan éstos modelos de comunicación de crisis?

¿Cómo impactan las acciones de un plan de comunicación de crisis a las percepciones de los públicos de interés internos y externos de empresa Sistemas Internacionales?

¿Cómo se puede gestionar el caso de comunicación de crisis en Sistemas Internacionales?

1.6 Hipótesis del Trabajo

Las acciones u omisiones de un plan de comunicación de crisis impactan la percepción institucional en los públicos de interés para el caso de Sistemas Internacionales

1.7 Metodología de la Investigación

1.7.1 Tipo de estudio

El tipo de estudio que elegimos para esta investigación es en retrospectiva y tiene carácter descriptivo ya que estaremos midiendo variables relacionadas a la percepción de los públicos de interés de “Sistemas Internacionales” en términos de mejores prácticas y errores comunes en la comunicación de crisis.

1.7.2 Método de investigación

El método de investigación que utilizaremos es de enfoque cuantitativo que mide variables cualitativas como lo son las percepciones. En este sentido, se realiza un cuestionario en línea que tiene una escala de actitud, las interpretaciones de resultados se cuantifican y de ahí se derivan las conclusiones.

1.7.3 Temporalidad del estudio

Se plantea que este estudio se de temporalidad transversal ya que el nivel en el que estaremos analizando se centrara en el estado de las variables ya mencionadas en un punto específico de tiempo (año 2009). De igual forma si llegara a cambiar de descriptiva a correlacional no afectaría la naturaleza de su temporalidad.

1.7.4 Técnicas para recolección de datos

- Documentales- análisis causa-efecto, libros especializados, periódicos y revistas en la categoría de impresos; también discos sonoros y verbo-icónicos (internet)
- De campo- encuesta en línea relacionada a las variables que impactan la percepción de los públicos de interés en Sistemas Internacionales, cuestionarios y entrevistas estructuradas con expertos en la materia de comunicación de crisis para sustentar las estrategias que habremos de utilizar para contestar a las preguntas y resolver los objetivos de investigación.

CÁPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 La Estrategia de la Comunicación

La estrategia de acuerdo al experto en Relaciones Públicas Deniss L. Wilcox es la descripción de cómo se alcanza en teoría un objetivo, ofreciendo líneas, direcciones y temáticas para el programa global.

Antes de pasar al concepto de comunicación vale la pena hacer un “paréntesis”, con el afán de proponer una serie de definiciones que José Antonio Meyer (2007) formula en el entorno de la estrategia. El primer concepto es la misma “estrategia” la que está definida como una disposición de las fuerzas en el campo de batalla para lograr un objetivo. El segundo concepto es la “táctica”, que implica la acción o las acciones particulares que supone cada estrategia para realizarse. Como tercer concepto está “el objetivo”, como una referencia al punto de llegada, es decir lo que se quiere lograr más no el ¿cómo?; y por último esta la meta que es el mismo objetivo en forma cuantificable.

Ahora bien, la comunicación por su parte la define la Dra. María Antonieta Rebeil como un proceso básico de toda vida en sociedad, que hace posible la interacción entre dos o más entes en “común”. (De ahí la palabra “comunicación”)

Relacionando entonces ambos conceptos, el primer interés de la estrategia en la comunicación es el posicionamiento eficaz de una idea (interacción) en el público de interés prospectado (objetivo). Siguiendo esta línea, las instituciones busca como objetivo primordial de la organización el “posicionamiento corporativo”; que en principio no trata exclusivamente ni exhaustivamente sobre los bienes específicos que en ésta se producen (Muñoz, 2006).

De igual forma, es particularmente útil para la institución la estrategia en la comunicación a medida que los medios han extendido su poder mediático a los públicos

que son del interés de la organización (también llamados “stakeholders” en inglés). La utilidad de esta misma radica en la visión de proyectar en estos públicos también llamados “audiencias”, una percepción congruente entre lo que se “quiere” y lo que realmente “sucede” tanto en el macro ambiente como en el microambiente. Ambos ambientes vienen acompañados de conceptos como la misión, metas, objetivos, políticas, tácticas, programas y planes... conceptos que serán calificados para el diseño de la estrategia propia en las comunicaciones.

La estrategia comunicativa entonces tiene como objetivo transformar la marca (organización) en un noticia (mensaje) positivo. (Tironi y Carvallo, 2004, p.194) Un objetivo complementario fundamental también será desafiar la ilógica de las percepciones públicas y reconocer el peso de las mismas; el desafío consiste en alterar, modificar y guiar esas percepciones en base a los objetivos de dicha organización. (Muñoz, 2006).

2.1.1 Pensamiento Estratégico

La estrategia entonces ya existe... ahora la pregunta a responder es ¿Quién la hace?, mejor dicho ¿De dónde viene?, pregunta que viene a responder el pensamiento estratégico, que tiene orígenes militares hasta teorías sociales como la de modernización, dependencia, acercamientos participativos u otras más basadas en modelos matemáticos como la “teoría de juegos o la matemática de la información”. La postura de “pensamiento estratégico” que es del interés de esta investigación, es la del enfoque de Henry Mintzberg (1992) y Arnold Hax (1994); se desarrolla en las siguientes ocho dimensiones:

- El pensamiento estratégico como anticipación es el fundamento básico liderado por la llamada escuela sistémica del “management”; en ésta el hombre actúa como intérprete de su presente y hacedor de su futuro.
- El pensamiento estratégico como un “conjunto de decisiones” fundamentado en teorías como la de “juegos” y “decisión”
- El pensamiento estratégico como método que responde a las preguntas ¿Cómo alcanzo los objetivos asignados?, y ¿Qué pasos tengo que dar?
- El pensamiento estratégico como posición y ventaja; que va íntimamente ligada a la dimensión anterior y que nos lleva a ocupar una posición estática (ubicada en una zona de seguridad) y una posición proyectiva (deseable) junto con su trayectoria.
- El pensamiento estratégico como marco de referencia para delimitar zonas de actuación y restringiendo otros campos de actividad.
- El pensamiento estratégico como perspectiva y visión para desencadenar procesos subsiguientes de tácticas, planes, programas, acciones y revisiones.
- El pensamiento estratégico como discurso y lógica de acción que compromete la conducta presente y las acciones venideras.
- El pensamiento estratégico como relación con el entorno. (Porter, 1985)

De acuerdo a estas ocho dimensiones, la definición acotada que se propone es que el pensamiento estratégico está caracterizado por ese potencial metacognitivo orientado al análisis de las estrategias, habilidades orientadas al desarrollo y optimización de procesos de adaptación ante una determinada situación; y en ese sentido entonces, corresponde a establecer criterios de valor sobre las diferentes alternativas de acción y

ponerlas en relación con los resultados posibles de la organización. (Herrero y Pinedo, 2005)

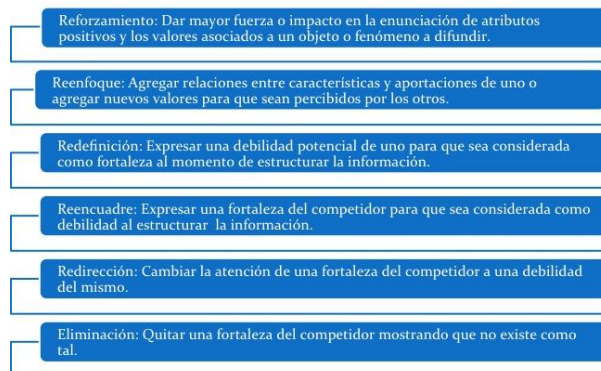
2.1.2 Estrategias de comunicación basadas en la organización

El pensamiento estratégico tiene sus bemoles (áreas de oportunidad) en la organización ya que por definición en el “argot” corporativo y de negocios, el término “flexibilidad en la estrategia” es bastante estrecho, pues el término “estrategias” se entienden como decisiones o guías de acción certeras, por lo que muy pocas se puede actuar de manera tangencial a ellas; lo que se vuelve una limitante en condiciones particulares y sobre todo si se trata de estrategias de comunicación para la organización.

Relevante es entonces, hacer énfasis a la idea que José Antonio Meyer (2007) extrapola a la estrategia comunicativa en la organización, al señalar que el campo de acción de la comunicación en la estrategia es la creatividad y esa misma creatividad se implanta en la interacción. Entender la estrategia en la comunicación de la organización es responsablemente actuar con un máximo de creatividad (libertad).

Ahora bien, como marco de referencia de estrategias para las comunicaciones en la organización se tomarán los preceptos básicos que Reynolds y Whitlark (1995) proponen en el siguiente esquema:

Figura 2.1.2: Estrategias de comunicación en la organización



Fuente: Reynolds, T. and Whitlark, D. (1995), "Applying laddering data to communications strategy and advertising practice", Journal of Advertising Research, Vol. 35, pp. 9-16.

Si bien todas ellas son críticas para la organización, las que más se ajustan hipotéticamente al ejercicio de investigación que se está efectuando serán las primeras tres: reforzamiento, reenfoque y redefinición. La naturaleza del estudio nos mostrará en mayor o en menor medida su influencia sobre la propuesta a definir para esta situación en particular; sin embargo, como bien se señala anteriormente encuadrar completamente la estrategia en estas tres es un riesgo que no hay que correr.

2.2 La Comunicación Institucional

Se ha estado hablando a lo largo de estos puntos acerca de comunicación y estrategia mayormente, siempre utilizando al final de cada uno de estos conceptos la palabra "organización". La pregunta que ahora debe surgir para el lector es ¿Y porque ahora hablar de Comunicación Institucional, si estás hablando de organización?, para aclarar este concepto se cita a José María Laporte (2005), quien perfectamente aclara esta relación intrínseca no tan palpable; él define la comunicación institucional como un tipo de comunicación que se ejecuta de manera "organizada" (¡voilà! Aparece la primer relación) por una institución o sus representantes y que es gestionada por la gente del entorno social en que se desarrolla la actividad (Un momento... mi organización, ¡Sí que desarrolla actividades en un entorno social! De esta manera entonces la organización se puede acotar al término "institución").

Por otra parte el objetivo de esta comunicación en la institución al igual que la comunicación estratégica es crear "relaciones de calidad"; sólo que en la institucional se

demarca a dos entes que se llaman a partir de ahora “institución u organización” y “públicos de interés o stakeholders”. El resultado de dicha relación entonces será la “percepción institucional”. Idea que no hay que alejar de la mente ya que será definida en alguno de los siguientes apartados y que será una variable de carácter crítico para esta investigación.

Importante es desmenuzar las entrañas de la comunicación institucional, ya que a esta se correlacionan los siguientes conceptos de acuerdo a Laporte (2005): el marketing por estar relacionado a los públicos de interés a través de sus actividades de mercado, ventas y satisfacción de consumidores; la publicidad como actividad relacionada al emplazamiento de mensajes de persuasión en medios de comunicación para públicos de interés determinados y finalmente las relaciones públicas que se dedican a la gestión de la comunicación en la organización y el público de interés sobre el que se ciñe su desarrollo y aceptación pública. Sin embargo, cabe recalcar que no está limitada a estos últimos, ya que cualquier manifestación de interacción entre la “institución” y sus “públicos” deberá ser considerada dentro del mismo marco de “comunicación institucional” por el simple hecho de esa “interacción” (comunicar).

Dichas interacciones serán positivas o negativas dependiendo de lo que se genere como proceso y resultado de esta “interacción”. El proceso y resultado está profundamente ligado a la identidad, valores, mensajes transmitidos, su modo de transmisión y finalidad. (La Porte, 2005).

Esa finalidad es transmitir la personalidad de la institución (a través de su accionar primordialmente pero no exclusivamente) y los valores que la fundamentan. Dicha personalidad proyectada genera un sentido de “identidad”... identidad que debe tener

armonía con el proceso y su resultado (explicados anteriormente). Uno de sus resultados es de particular interés para esta investigación y es la percepción institucional en los públicos de interés; brevemente se dirá que existen tres tipos de percepciones: la que se quiere dar, la real y la percibida, que generalmente no coinciden en la práctica. La percepción como se explica más adelante es un eje crítico... a considerar para el análisis de este trabajo. Importante es entonces según Sotelo Enríquez (2001), considerar que, “Las instituciones no puede considerarse sólo por su función instrumental, sino porque son resultado de la naturaleza social del hombre, que se realiza como individuo en la medida en la que participa en la comunidad”.

La importancia de la comunicación institucional para el objeto de estudio, es de acuerdo a Canceló Sanmartín, Gómez de la Fuente y Herrera Juárez (2005) la relevancia de las instituciones por su estructura humana que trabaja en pro del bienestar de otras estructuras humanas; ese trabajo implica la necesidad de que el microcosmos de las instituciones (sus integrantes –público interno) se encuentre en contacto con el macrocosmos (sociedad- público externo).

2.2.1 Definición de institución y sus tipos

Ya se habla de comunicación institucional, pero se conoce poco del “ente” que la ejecuta; entonces con el fin de establecer una descripción que nos permita conocer su naturaleza (instinto) en el proceso de comunicación se define en términos de estructural cultural como lo plantea Harold Smith (1958), “la institución es considerada como un haz de normas sociales interrelacionadas que se asocian con un núcleo de valores de alta prioridad y con una o más necesidades humanas... éstas normas son institucionales siempre

y cuando afecte ciertos valores básicos sociales dentro de los siguientes marcos: a) afinidad y matrimonio; b) educación y escuela; c), la economía (el más relevante en este trabajo); d) religión y e) el sistema político.” Significativo es puntualizar que la institución a la que se refiere este texto constituye tanto al espacio físico como a las normas de conducta e interacciones con su entorno; algunos conceptos que están íntimamente relacionados en este texto al concepto de institución y que pueden ser utilizados para el fin de explicar la naturaleza de las interacciones son: empresa y organización. (Smith, 1935)

La institución empotrada en el marco económico cumple una función considerada necesaria e imprescindible dentro de la sociedad: la creación, distribución, promoción de las necesidades de tipo material o de servicio; va más allá de esto pues la relación con la sociedad es tan dependiente que el llamado “oficio” no existiría como se le conoce, sin ella. Estos “oficios”, generalmente se desarrollan en el espacio físico-psicológico que se llama “empresa”. (Lewin, 1935)

2.2.2 Breve definición de empresa

La empresa es un bien y servicio para la sociedad. Siendo indudable esto desde el punto de vista económico pues es la encargada de satisfacer las demandas (comportamientos llamadas “deseos o necesidades”) del mercado (Públicos de interés llamados “consumidores, proveedores,..., etc.) Entonces, las empresas justifican su existencia de acuerdo a su buena interacción con el entorno que de otra forma las condenan al olvido o a su desaparición.

Prudente en este mismo sentido, es considerar a la empresa como un ente vivo (a la par de un ser humano pues posee características de él), que como tal proyecta

una “percepción” a su entorno y que también recibe retroalimentación positiva o negativa en base a ella; como se explica más adelante.

2.2.3 Percepción Institucional

La palabra percepción se define de muchas formas. El significado que nos da el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española lo define como “la figura, representación, semejanza o apariencia de una cosa”. Es interesante observar que en esta definición, no se incluya la palabra “realidad”, sino que se hace uso de la palabra “semejanza”. La respuesta a esta pregunta, la clarifica Víctor Gordo (2007), al apuntar que la percepción y el ente real observado pueden o no coincidir; de manera que una percepción puede ser ficticia más el objeto real. De esta forma, la “percepción” se le puede denominar un sistema de clasificación de acuerdo con el medio por el cual se reproduce o representa. Existen tres tipos de imágenes de carácter mental : las primeras, llamadas elementales que son las que se retienen cuando la mente las percibe y es capaz de reproducirlas de manera más o menos exacta (memoria visual o fotográfica); las segundas, referidas a la capacidad de creación de imágenes, directamente relacionada con la interrelación de ideas y la imaginación; y las terceras de particular interés para este estudio son las que se conforman mediante procesos físicos-psicológicos (cómo la memoria y las percepciones) que producen efectos sobre la conducta de los públicos de interés (Gordo, 2007). Relevantes son las palabras “memoria” y “percepción” ya que son conceptos de los cuáles se construirá la palabra “percepción” a partir de ahora. (Gordo, 2007)

Ahora bien, una “percepción institucional” está construida a través de estímulos verbales y no verbales que darán como resultado el proceso de “percepción” en

los públicos de interés (Islas y Gutiérrez, 2007); con el fin de entender los estímulos que generan la construcción de “la percepción”, es indispensable hacer referencia al concepto de “identidad institucional”, que elementalmente responde a la pregunta, ¿Quién es la institución? Respuesta que en condiciones de aparente tranquilidad permanecerá en suspenso; y que irrumpirá de manera estrepitosa en cuanto la institución enfrente una crisis o nuevas posibilidades. (Gordoa, 2007)

Entonces, la percepción y la identidad de las instituciones son de carácter “evolutivo”, desde una perspectiva histórica y la coherencia o no en ellas dan como resultados las percepciones.

2.3 La Comunicación de Crisis

Las empresas de manera periódica son desafiadas por situaciones extraordinarias (internas y externas), que de manera puntual ponen en riesgo la estructura de la organización y sus fines; para ser exactos, Díaz y Zamora (2011) apuntan que muchas empresas en todos los sectores han asimilado estas “situaciones extraordinarias” como parte de su normalidad institucional, lo que denota la cotidianidad de estas situaciones.

Estos antecedentes han hecho obligación en las empresas, un esquema de prevención que dicte líneas de acción que guíen el actuar de la compañía; cuando sus públicos de interés los responsabilizan de alguna situación en particular. Estas “situaciones”, afectan la credibilidad, la percepción institucional (reputación) o hasta la misma existencia de la compañía; para ello resulta imprescindible una adecuada orientación de sus estrategia comunicativa, tanto para lograr un clima de tranquilidad (invariablemente

interno o externo) y confianza en los implicados (públicos de interés), como para conseguir una proyección externa de la percepción de la institución. (Lozada y Zamora, 2011)

En incisos anteriores, se habla de la práctica comunicativa en las empresas... siendo en definitiva particularmente, “la comunicación de crisis” la menos atendida, no porque se evite hablar o actuar con ella sino por la poca o nula planeación que hay con respecto a ella; siendo más un práctica reactiva más que proactiva... siendo entonces las lecciones aprendidas durante ellas, olvidadas.

Y se habla de “pro-actividad” ya que a pesar de su naturaleza irremediable e imprevisible, estas situaciones no deben ser gestionadas como una amenaza permanente... sino como una verdadera oportunidad para que la empresa demuestre de forma honesta, clara y transparente sus compromisos, su modo de actuar, su funcionamiento o eficacia. (Lozada, 2012)

2.3.1 Definiciones y características de una crisis

Ya se habló en la “comunicación de crisis”, de desafíos, planeación y pro-actividad en esta actividad tan apasionante; sin embargo, vale la pena hacer una pausa en las estrategias para definir realmente lo que significa una “crisis”. El Dr. Paniagua (2010) en su artículo, “Gestión de conflictos potenciales, situaciones de riesgos y crisis” hace una importante aportación al termino crisis sobre todo, explicando el termino desde un hibrido a partir de la revisión de autores de habla hispana y anglosajones; señala que los medios de comunicación han hecho de la “crisis”, un término casi vulgar, que los públicos de interés raramente puede discernir exactamente, si efectivamente si vive una “crisis” o simplemente es parte de la cotidianeidad mediática que ofrecen los medios para vender sus contenidos.

Si bien el término ha seguido una evolución conceptual desde la antigua Grecia hasta el día de hoy; la definición inmediata que nos llama más la atención, es la conceptualizada en China, donde el término se obtiene de la combinación de dos caracteres: el primero significa “peligro” y el segundo “oportunidad (Delgado, 2011)”, lo cual encaja perfectamente con la oportunidad que representa el estudio de la crisis en el ataque cibernético a la empresa “Sistemas Internacionales” o a cualquier empresa interesada en el tema.

Figura 2.3.1: Estrategias de comunicación en la organización



Fuente: Paniagua, F J. (2010). Gestión de conflictos potenciales, situaciones de riesgos y crisis. Recuperado de <http://fr.slideshare.net/fjpaniagua/comunicacion-en-situaciones-de-riesgo-y-crisis>

A continuación, se elabora una definición híbrida de crisis y sus características que se integró a partir de las aportaciones teóricas del concepto de crisis que explican Piñuel (1997), Del Pulgar (1999) y Saura (2005) y Paniagua (2010); crisis es cualquier cambio o situación decisiva que se presenta de manera repentina (por su carácter aleatorio) y se le clasifica como “grave” y “no deseado” debido al sentido de urgencia que nace con ella; su tiempo de vida se califica en base a dos momentos claves (previo a su nacimiento y post-mortem); el impacto de ella se evalúa en base a los efectos que tiene sobre la organización (percepción, equilibrio interno y externo), dichos efectos van desde

una degradación de la percepción ante los públicos de interés, afectaciones a los procesos o distribución de bienes o servicios y seguridad, entre otros. Si bien, esta integración nos proporciona una conceptualización, es importante describir cuáles los efectos comunes que tienen las crisis, con el fin de apuntar, ¿Qué reacciones habrá tanto del marco entorno, como del micro entorno?, la respuesta a esta pregunta la proporciona el grupo francés de líderes especialistas en crisis Bertrand Robert (1991) y Daniel Verpeaux (1991) al describir los siguientes efectos, consecuencia de las crisis:

- Pérdida de confianza en el interior de la organización y su entorno (accionistas, proveedores, asociaciones profesionales, trabajadores,..., entre otros). Por ejemplo, los dirigentes empresariales y su capacidad de liderazgo son cuestionados profundamente tanto al interior como al exterior
- Investigaciones exhaustivas por parte de los medios de comunicación y/o los clientes, ya que la empresa se convierte en un objeto mediático y todas sus actuaciones se amplifican.
- Incertidumbre en los clientes de la empresa, lo que se traduce en pérdidas de contratos o en la alteración de su actividad comercial.
- Popularidad inmediata de las víctimas, incluso en aquellos casos en los que las causas sean dudosas. En este sentido la empresa aparece opuesta a la sociedad o inclusive enfrentada con ella.
- Intervención de los poderes públicos a través de las inspecciones, controles,..., entre otros.

Situándonos en el ciclo de vida de una crisis, particularmente en la fase donde estalla, resulta útil ubicar la definición de crisis y sus efectos; sin embargo, como ya

se comenta, la parte más importante de la comunicación de crisis, se da como herramienta de previsión más que de reacción; para ello entender sus orígenes resulta crucial, además de la naturaleza de cada tipo para poder diseñar el marco de estrategia que brinde las respuestas más adecuadas.

2.3.2 Tipos de crisis

Como se comenta atrás, los orígenes y naturaleza de cada tipo de crisis, brindan sistemas de clasificación de “crisis” especialmente útiles para las estrategias; las clasificaciones que más llaman la atención para este estudio, son las proporcionadas por Timothy Coombs (2002) en su artículo acerca del modelo de la “Situational Crisis Communication Theory”, sin embargo, se describe otro tipo de clasificación proporcionada por José Luis Piñuel y M.H. Westphalen (1993) así como la de José Carlos Losada (2010) y Justo Villafañe (2009), de tal forma que el lector no quede encuadrado en un esquema mental y pueda ajustarlo al caso particular que vaya estudiar.

La clasificación de Piñuel y Westphalen está definida en dos grandes categorías de acuerdo a la naturaleza de los acontecimientos y a su tiempo de duración; por su parte Losada añade dos grandes más a la propuesta de Piñuel y Westphalen, basadas en la gravedad y los efectos; Villafañe las clasifica en función de las causas en cinco grandes categorías; finalmente Coombs, cita a Mitroff (1998) y clasifica las crisis en tres “clústeres”, según el papel o rol que juegan en la crisis. Para ejemplificar esta comparación el siguiente cuadro:

Figura 2.3.2: Tipos de crisis por autor

Autor	Clasifica en base a:	Ejemplos
Coombs	Rol y su responsabilidad	Cluster de Víctimas / Cluster Accidental / Cluster Intencional
Piñuel y Westphalen	Naturaleza y duración	Naturaleza- >Objetivas y subjetivas / Técnicas y políticas / Endógenas y exógenas Duración -> Fase preliminar / Fase aguda / Fase crónica / Fase post-traumática
Losada	Naturaleza, duración, efecto y gravedad	Efecto -> Las que explotan / Inmediatas / En Construcción / Continuas Gravedad-> Nivel rojo / Nivel Amarillo / Nivel Verde
Villafañe	Causas	Causa-> Catastrofes / Fallos funcionales graves / Crisis de Honorabilidad / Amenazas Económico -Financieras / Crisis Internas

Fuente: Elaboración Propia

Si bien, la clasificación de Piñuel, Losada y Villafañe (2009) actúan de manera muy puntual el tema de las crisis, Coombs propone una clasificación que permite situar a la empresa y a los públicos de interés como actores principales de la obra. El dinamismo de esta tipología, analógicamente se asemeja a una obra de teatro donde la empresa actuará como “superhéroe” o “villano” e interpretara un rol principal o secundario, siendo el secundario de frecuencia muy rara, pues naturalmente los públicos de interés buscarán responsabilizar a la “empresa” como organización de los males que se les puedan atribuir (inclusive los desastres naturales). Coombs (1995), clarifica de manera puntual la funcionalidad de esta clasificación, en base a la ventaja práctica que significa crear un plan genérico aplicable a cada clúster, en lugar de generar planes particulares para cada tipo de crisis que la organización pueda enfrentar. A continuación se detalla los puntos clave de cada clúster en el siguiente cuadro:

Figura 2.3.3: Tipos de crisis- clústeres

Cluster	Tipo de Crisis	Definición y puntos clave
Victimas de Crisis	Desastre natural	Actos de la naturaleza que afectan a la organización como un terremoto. Cualquier evento de tipo ambiental o meteorológico que impacte en la organización
	Rumores	Información falsa o dañina acerca de la organización circula. La evidencia sugiere que la información es falsa
	Violencia laboral	Empleados actuales o ex empleados ataca a algún empleado actual en el lugar de trabajo. La clasificación va desde el intento hasta la consecución de un ataque.
	Falsificación o mal manejo de productos	Un agente (actor) externo inflige daño a una organización alterando un producto para hacerlo peligroso
Accidental	Retos	Los públicos de interés hacen notar que una organización se comporta de manera inapropiada. Es un reto público que implica un dilema moral o ético mas que legal.
	Accidente por error técnico	La falla de una herramienta o la tecnología provoca un accidente industrial.
	Retiro de productos del mercado por errores técnicos	La falla de una herramienta o tecnología causa el retiro de un producto del mercado. El producto se considera dañino para los públicos de interés.
Intencional	Accidente por error humano	Un error humano provoca un accidente industrial. La causa del accidente se atribuye a una persona o la gente que no ejecuta de manera adecuada su trabajo.
	Retiro de productos del mercado por errores humanos	Un error humano causa el retiro de un producto del mercado ya que se le considera dañino para los públicos de interés. El error como consecuencia de una ejecución no adecuada de su trabajo.
	Delitos corporativos	La dirección y/o gerencia trasgreden leyes o regulaciones o posicionan a los públicos de interés (clientes o proveedores por ejemplo) en situaciones de riesgo con fe de conocimiento

Fuente: Adaptado de Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (1996). Communication and attributions in a crisis: An experimental study of crisis communication. *Journal of Public Relations Research*, 8(4), 279-295

2.3.3 Modelos de comunicación de crisis

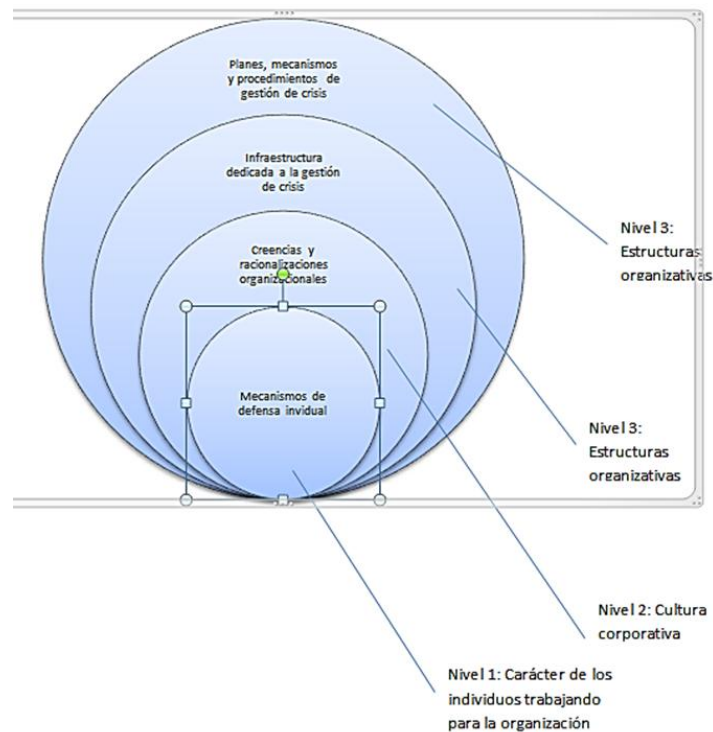
La realidad empresarial actual, exige la tarea de recapitular lecciones aprendidas de la investigación científica enfocada a la experiencia institucional y profesional de la gestión de crisis, sobre todo en las dos décadas anteriores para hacer una conexión real con el tema principal de este trabajo que es la “comunicación”.

Para ello, al día de hoy existen un número sustancial de acercamientos teóricos para explicar el comportamiento de las instituciones en la gestión de la comunicación de crisis; benéficas son estas aproximaciones para el fundamento de esta investigación pues todos convergen en el concepto de “comunicación”, como el eje rector eficaz para gestionar y solucionar de manera definitiva cualquier situación de crisis. Saura (2005), recoge una serie de modelos de comunicación de crisis que son relevantes; de igual manera se complementa esta lista con otra serie de modelos que no abarca Saura y que se consideran importantes para efecto de la contrastación, comparación y homologación para la propuesta del plan de comunicación:

- a) Modelo Onion de Pauchant y Mitroff (1992) - en este modelo se considera que en la organización, son los individuos los que ejercen una influencia en la perspectiva de la crisis y los esfuerzos para la gestión de la misma. Esta propuesta llamada “Onion” (cebolla) por la similitud gráfica del modelo, reconoce cuatro niveles de convergencia: nivel 1, el carácter de los trabajadores de la organización; nivel 2, la cultura organizacional (creencias y racionalizaciones); nivel 3, las estructuras organizacionales (infraestructura

dedicada a la gestión de crisis); nivel 4, las estrategias de organización (Planes, mecanismos y procedimientos de gestión de crisis). Es en este cuarto nivel donde se incluyen las líneas de acción en orden temporal: primero, las señales de crisis / detección; segundo, la preparación y prevención; tercero, la crisis; cuarto, la contención de la crisis y limitación del daño; y quinto, la recuperación.

Figura 2.3.3: Modelo de cebolla de Pauchant y Mitroff



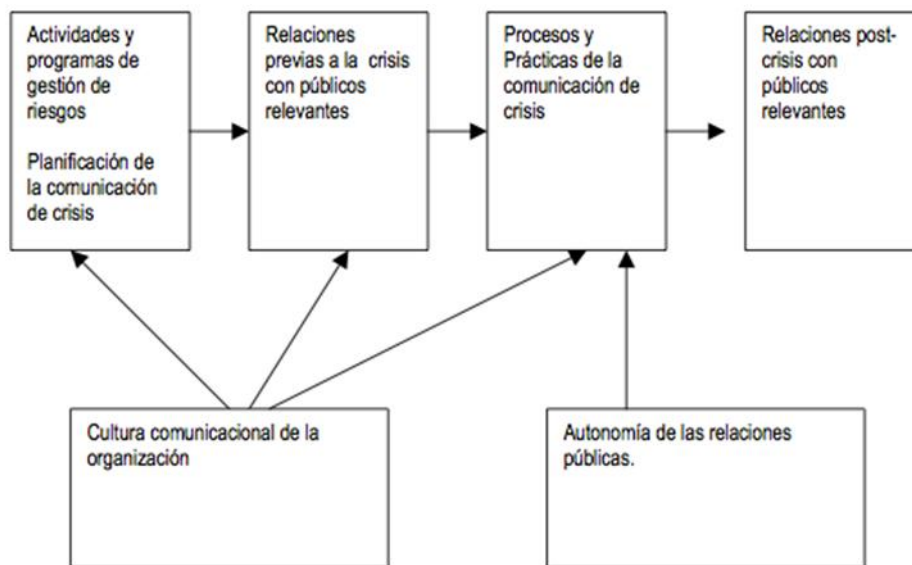
Fuente: SAURA, P. La gestión y la comunicación de crisis en el sector de la alimentación y las bebidas. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas, 2005.

- b) Modelo de Siete capas o Layerd de Hurd (1992)- como su nombre lo dice, este modelo está construido en siete capas enfocadas exclusivamente a la fase reactiva ante una crisis... las fases antecedentes no se contemplan. De esta forma Hurd, afirma que hay que considerar distintos aspectos en esta

fase como lo son las reuniones iniciales del equipo de crisis, la investigación de los hechos ocurridos con exactitud, la elección de las mejores herramientas para hacer llegar los mensajes y la importancia del grupo de gestión de crisis como evaluador y catalizador de las decisiones que se pueden ir tomando.

- c) Modelo de relaciones públicas de crisis de Marra (1992) – este modelo se fundamenta en el principio de mantener como “organización”, relaciones estrechas con sus públicos relevantes.

Figura 2.3.4: Modelo de relaciones públicas de Marra

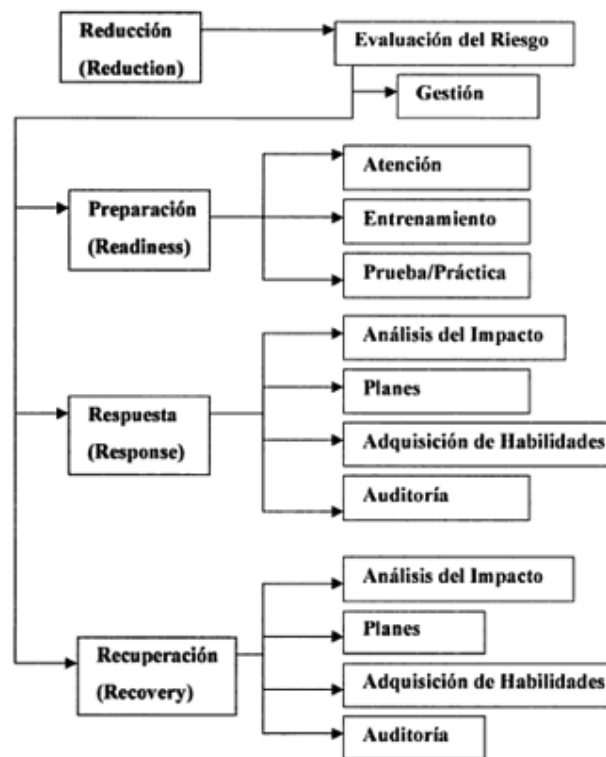


Fuente: Jiménez, A. (2007). La comunicación empresarial en situaciones de crisis, Estudio de caso: La Crisis de Fontaneda. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona.

- d) Modelo de las 4rs de Heath- quizá, de acuerdo a Lozada (2011), el modelo teórico más utilizado en la práctica comunicativa de crisis. Este modelo está dividido, básicamente en cuatro etapas: reducción, preparación, respuesta y

recuperación (reduction, readlines, response, recovery). Cada una de estas etapas caracterizadas por una serie de medidas a ejecutar por parte de la organización, que van desde la preparación para la situación de crisis hasta la reacción más adecuada y la recuperación de la organización tras los “daños” (financieros, humanos o de percepción).

Figura 2.3.5: Modelo de las 4 r's de Heath



Fuente: SAURA, P. La gestión y la comunicación de crisis en el sector de la alimentación y las bebidas. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas, 2005.

- e) Modelo de objetivos de comunicación de Lukaszewski (1997)- se establece a partir de una serie de principios de comunicación : primero, comunicar con los más directamente afectados y recuperar la operatividad de la empresa; utilizar una comunicación local, cercana al lugar de los hechos; hablar con

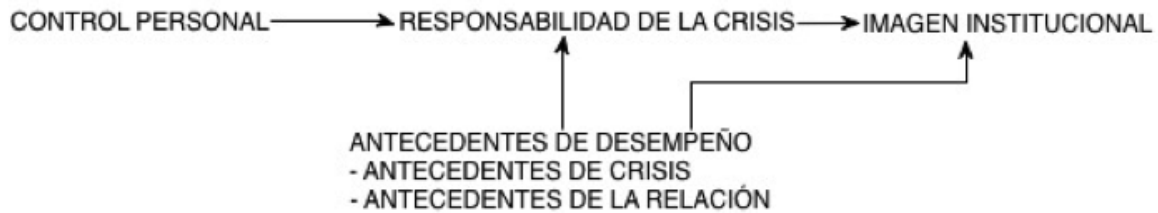
una sola voz y ser consistente, concreto y rápido en atender a los públicos de interés (medios, empleados y autoridades); así como actuar con rapidez para comunicar los accidentes y cooperar con los medios.

- f) Modelo de relaciones continuas de Sturges, Carrel Newsom y Barrera (1991)- se centra en el conocimiento que la organización debe tener, con respecto a los cambios de opinión que se producen antes de la crisis y después. De esta forma, el objetivo primordial es ejercer una influencia en la opinión pública hasta que el punto, en que las opiniones de los públicos de interés tras la crisis sean mejores (tan positivas o más positivas; no más negativas) que anteriormente. El factor de éxito, la previsión, especialmente en las relaciones con los grupos en torno a la empresa y sus opiniones favorables anteriores a la crisis.
- g) Modelo de crisis evitables / no evitables de González Herrero (1998)- tiene su base en la diferenciación entre dos tipos de crisis: las evitables y las no evitables; el postulado básico es “un conflicto potencial”, aun si se puede evitar puede desembocar en una crisis; si no hay control e influencia, defectos sobre las acciones de las últimas dos, factores incontrolables o respuestas tardías. (Paniagua, 2009). En este entendido, González Herrero asegura que la planificación de una reacción ante una emergencia, resulta una tarea complicada cuando no se dispone ni de la preparación, ni de los conocimientos adecuados para tales efectos. Por el contrario, una organización que disponga de actitud y capacidad de reacción puntual ante la crisis podrá sobrellevar y superar esta dificultad; cuando haya tomado la

decisión de aceptar el problema y hacerle frente sin tener miedo a las reacciones y repercusiones a las que sea sometida.

- h) Situational Crisis Communication Theory (SCCT) de Timothy Coombs (2002) – sugiere que los antecedentes de crisis en una organización, influyen en la amenaza que supone una crisis presente, cuando es resultado acciones intencionales de esa organización (inclusive cuando son consecuencia de un accidente o acto no intencional). El impacto a la percepción institucional es primordialmente directa. Ese impacto está justificado en esta teoría ya que se basa en la teoría de atribuciones de Weiner (1998) que comúnmente señala tres dimensiones causales (estabilidad, control externo y control personal / punto de control) para la atribución de responsabilidad sobre una situación particular; la estrategia de la SCCT se enfoca en el uso de la comunicación para preservar y proteger la percepción institucional (Barton, 2001; Brown, 2003; Fombrun, 1996; Harris Interactive, 2000; Nakra, 2000). Así mismo, la SCCT tiene carácter previsor y escalable (grado de responsabilidad) ya que sugiere involucrarse y planear estratégicamente la comunicación inclusive cuando la percepción de la crisis por parte de los públicos de interés no sea atribuible directamente a la organización. Esta teoría es para efectos de este estudio, un marco referencial importante ya que engloba los conceptos de: comunicación, institución, percepción, planeación, públicos de interés, crisis y estrategia; y pone como eje rector a la “empresa u organización”. A continuación se presenta el cuadro que sintetiza los conceptos de la SCCT:

Figura 2.3.6: Modelo de relaciones de Coombs SCCT



Fuente: Adaptado de Coombs, T. (2010). Impact of Past Crises on Current Crisis Communication: Insights from Situational Crisis Communication. Recuperado de <http://job.sagepub.com/content/41/3/265>

Ahora bien, si los modelos difieren en el enfoque particular de gestión de la comunicación de crisis, tienen un punto convergente “general”, que es la conciencia clara sobre la oportunidad que otorga un ejercicio de planificación y reacción de corte comunicativo en situaciones de crisis. El marco de este punto de convergencia tiene las siguientes características: transparencia y ejecución puntual. Otro de los puntos importantes es reconocer la importancia de no cerrar el proceso de gestión demasiado pronto; para ello los autores coinciden en dos tipos de fases en la gestión: interna y externa. Ambas enfocadas en el análisis de percepción con los públicos de interés prioritarios, que dictan los pasos más adecuados para restaurar o mejorar la posición de nuestra organización antes de la situación de crisis; y sobretodo aprender de lo sucedido.

2.4 El proceso de planeación en situaciones de crisis

¿Cómo aprender de las crisis, inclusive si no las he vivido?, sencillo se empieza con una plan estratégica de gestión de crisis y su respectivo plan de comunicación de crisis, a la par. Antes de ahondar en los características de cada plan y sus diferencias, es importante describir lo que implica el proceso de planeación y aún más el proceso de planeación en situaciones de crisis. Roberto Carreras (2008) señala que la planeación es un

actividad primordial dentro del esquema de cualquier sistema social, en este caso la empresa; ya que la naturaleza de las operaciones dentro del mismo sistema hace que cumpla tres características a las que se enfrentan los seres humanos en algún momento de su vida: vulnerabilidad, adversidad y atención permanente de la opinión pública. Por ejemplo, en el caso de estudio a analizar, la vulnerabilidad se hace aún mayúscula ya que opera dentro del sector de las telecomunicaciones.

Bueno, ¡ya sabemos que somos vulnerables! , ¿Ahora cómo nos preparamos? En este mismo sentido, Roberto Carreras, propone como parte del proceso de planificación la vigilancia del entorno (micro y macro), el cultivar y analizar constantemente la relación con todos los públicos (no sólo los de interés), la elaboración de un plan de gestión operativa de crisis y de comunicación de crisis. Por último los entrenamientos y simulaciones de todas las actividades arriba mencionadas juegan un papel crítico para el éxito de la planeación. Una vez atendida esta pregunta con su plan correspondiente, lo que se habrá de preguntar la organización es ¿A quién afectaría una crisis? La pregunta se responde en todos los planes y actividades, ya que no puede sólo acotarse a la parte operativa, ni tampoco a exclusivamente a la parte comunicativa. Como se menciona anteriormente la vulnerabilidad permea toda la “empresa” incluyendo sus públicos, productos, procesos, distribución, seguridad, empleados y mercados. La planeación entonces cumple la función previsor y creadora. Previsor porque nos permite anticipar posibles respuestas adversas del entorno hacia la empresa y creadora porque permite a los miembros de la organización elaborar esquemas mentales que guíen su forma de actuar ante cualquier situación adversa, sin el factor siempre aleatorio de la

improvisación. Finalmente, es importante acotar y delimitar acciones de cada plan para que no genere confusión dentro de los miembros de la empresa.

2.4.1 Plan estratégico de gestión operativa de crisis

Ya se definió de manera genérica el concepto de planeación y sus bondades dentro del proceso de comunicación de crisis; ahora la siguiente pregunta que te vas a formular es, ¿Qué es un plan estratégico de gestión de crisis y que es un plan estratégico de comunicación de crisis, no son lo mismo? Para aclarar esta confusión Paniagua (2010) integra y contrasta ambos planes situándolos en el mismo momento del tiempo (la planeación); un plan de gestión de crisis implica acciones de carácter operativo más que conceptual. Una función del plan de gestión de crisis, por ejemplo, son todos los esfuerzos de carácter técnico que la empresa habrá de desplegar en la crisis para restablecer los servicios del cliente o las actividades enfocadas a sus públicos de interés (estrategia operativa y táctica, sistema de alarma, esfuerzos financieros y de capital humano); en cambio el plan de comunicación de crisis representará todos los esfuerzos de carácter comunicacional (por ejemplo los mensajes) que la empresa hará para que los públicos de interés y entorno general que la rodea muestren confianza en la empresa y en su accionar (plan de gestión de crisis) durante determinada situación de emergencia. Entonces, un plan de gestión de crisis “opera” la empresa durante la crisis y el plan de comunicación de crisis, “comunica las operaciones” para generar confianza y por ende tranquilidad. Es importante que se señale esta diferencia tan sutil ya que no es objeto de este estudio describir las acciones enfocadas a la gestión operativa de la crisis más si a la gestión de los esfuerzos comunicativos de operación y mitigación de la crisis. Los modelos antes expuestos brindan

ese marco para la propuesta del plan de comunicación de crisis que se describe a continuación.

2.4.2 Plan estratégico de comunicación de crisis

El vivir científico y los modelos teóricos antes expuestos sobre la comunicación en situaciones de crisis siguen en evolución a través de los años, nutrida por la infinidad de situaciones de crisis en la realidad institucional; situación que ha fomentado la creación de marcos de trabajo fiables y eficaces como respuesta a las crisis. Sin embargo, siguen y seguirán siendo exclusivamente marcos pues las repuestas puntuales como en las obras de arte, surgen de un trabajo artesanal único que si tiene como característica compartida el uso de herramientas comunes.

La comunicación de crisis independientemente del modelo que se sugiera como método de respuesta de la empresa, vive dos fases importantes de acuerdo a Lozada y Zamora (2011): la primera, la fase de preparación y prevención (justo antes del estallido de la crisis); en ésta, una gran parte de los autores reconocen que justo en esta fase es donde la organización se juega buena parte del éxito posterior, de ahí, la importancia de la preparación de los instrumentos, materiales, mensajes y personas que serán necesarias cuando llegue el momento. Una buena fase de preparación incluye el establecimiento de relaciones estables, solidas, reciprocas y positivas con los públicos de interés estratégicos.

La predisposición de estos actores juega un papel crucial para compartir responsabilidad y compromiso en la resolución de la crisis, cuando ésta llegue. Lo curioso es que estas relaciones y reacciones no son posibles emularlas, una vez que la crisis ha estallado. Siguiendo esta línea, los primeros pasos para la planeación de la comunicación de

crisis en todo momento se debe tener en cuenta una acción doble (básica) en los dos momentos cruciales que se explican antes, como bien señala Lozada y Zamora (2011); primero, la de anticiparse a las situaciones previsibles (pensamiento estratégico), que pueden desencadenarse en la empresa y segunda, la de ejecución profesional y planificada de su reacción al momento en que la situación turbulenta se desencadena sin remedio. Para ello la solvencia, eficacia, sentido común y rapidez juegan como factores de éxito relacionados.

En este sentido, es importante señalar que en la sociedad actual, la información llega de forma inmediata a cualquier lugar del mundo; es por eso que la respuesta de la empresa debe acoplarse a los contenidos, tiempos y velocidad que demanda la actualidad; numerosas ocasiones son la demora en la respuesta convierte una buena estrategia de comunicación en un infructuoso intento de defensa.

Pero antes de correr a diseñar estrategias de comunicación de crisis se tiene que situar a la empresa en un “contexto” o entorno; entonces, la primera tarea que hay que realizar es la de identificar de los públicos de interés o relevantes a la empresa.

Identificación de públicos de interés en crisis

Los grupos de interés pueden hacer que una crisis tenga más o menos probabilidades de suceder. (Paniagua, 2010) Esto es cierto ya que éstos, abarcan un universo más extenso que el de los socios, accionistas o clientes; en general representan los públicos internos (trabajadores, directivos, proveedores, socios comerciales,..., entre otros) y los públicos externos (competidores, sindicatos, medios de comunicación, clientes, instituciones de regulación,..., etc.).

El siguiente diagrama conceptualiza la idea de Mitroff y Pearson (1995) del entorno descrito (fuente Mitroff, I. Y Pearson C.M. (1995): *Cómo gestionar una crisis*: ediciones 2000.com, Barcelona:

Figura 2.4.2: Estrategias de comunicación en la organización



Fuente: Paniagua, F J. (2010). *Gestión de conflictos potenciales, situaciones de riesgos y crisis*. Recuperado de <http://fr.slideshare.net/fjpaniagua/comunicacion-en-situaciones-de-riesgo-y-crisis>

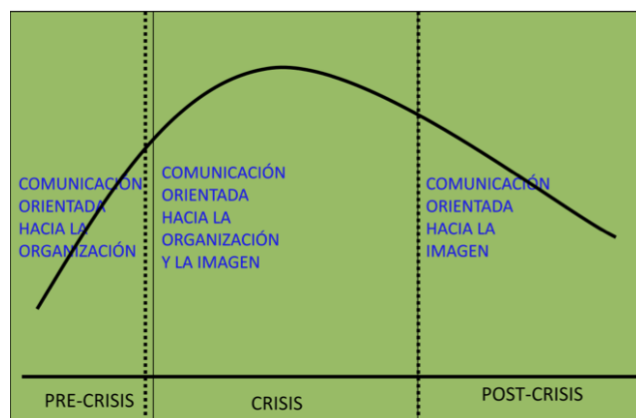
Paniagua (2010) ahonda aún más en el análisis de éstos y los describe como en el guion de una telenovela donde se encuentra personajes como: los héroes, villanos, víctimas, salvadores, enemigos, aliados y protectores. El concepto es interesante pues de acuerdo a él, es más sencillo ubicar las funciones de cada público en la crisis así como los mensajes que hay que transmitir desde la organización hacia los diferentes públicos e igualmente los puntos fuertes y débiles de cada grupo como estrategia.

El ciclo de vida de una crisis

Teniendo los actores principales... la siguiente tarea consiste en ubicar los tiempos que vive una crisis particular; si bien se dijo que existen dos momentos cruciales (antes y después) es importante precisar, que existe una propuesta de Villafañe (2009) que

es de gran utilidad para el diseño de la estrategia comunicativa durante la vida de las crisis como se muestra en la siguiente gráfica:

Figura 2.6: Estrategias de comunicación en la organización



Fuente: Paniagua, F J. (2010). Gestión de conflictos potenciales, situaciones de riesgos y crisis. Recuperado de <http://fr.slideshare.net/fjpaniagua/comunicacion-en-situaciones-de-riesgo-y-crisis>

Ahora bien, para precisar cómo identificar que fase se vive, es importante señalar que en la pre-crisis se caracteriza por la manifestación de los primeros síntomas del conflicto y cuando un diagnóstico y movilización de recursos (humanos) así como la anticipación de consecuencias para la organización, juegan un papel preponderante; la fase de crisis sucede cuando la crisis se expande el micro-ambiente (interno) y al macro-ambiente (externo) y comienza la formación de una percepción y opinión al respecto, en esta fase es trascendental la eliminación y/o neutralización de las causas y la comunicación de los esfuerzos operativos, la gestión de la comunicación debe ser puntual (no siendo totalmente restrictiva pero si responsable) ; la fase post-crisis suele ser como en una enfermedad, el periodo de latencia que se prolongará por un tiempo, el objetivo primordial en esta etapa será restaurar el estado de operación “normal” así como restablecer la

percepción institucional. La última etapa será sin duda el balance que indique la eficacia de la estrategia comunicativa y de gestión de crisis.

Diseño de un plan de comunicación de crisis

Las tareas arriba descritas forma parte de la fase de diagnóstico organizacional para situar a la empresa en un marco ante una potencial crisis, es decir, que deben analizarse en condiciones de operación normal. Entonces, una vez creado ese mapa mental se puede proceder al diseño del plan de comunicación de crisis que habrá de ejecutarse cuando se requiera para ello, esta planeación debe contar con las siguientes características cualitativas y cuantitativas de acuerdo a Paniagua (2010):

- Capacidad de anticipación al problema
- Ágil y de respuesta inmediata ya que las primeras horas son críticas para inducir atribuciones de responsabilidad y por ende percepciones
- De calidad informativa (veraz, precisa, dinámica y tranquilizadora)

Teniendo en cuenta estas características debe entenderse el plan como un sistema de cuatro etapas principales:

- La identificación de la crisis
- Enfrentamiento a la crisis
- Resolución de la crisis
- Gestión Post-Crisis

Si bien el plan de comunicación de crisis puede tener una serie de objetivos específicos, no habrá que perder de vista la propuesta de Marín Calahorra (2008), en la que expone una serie de objetivos generales a tener en cuenta:

- Definir la relación con los medios de comunicación y/o clientes
- Posicionamiento de la entidad como fuente primaria e irrefutable de información
- Mantener la iniciativa informativa
- Afianzamiento de la credibilidad o consecución de la misma (si no se cuenta con ella), demostrar transparencia y profesionalidad
- Generación del sentimiento de tranquilidad en los públicos de interés tanto internos como externos
- Contención del impacto dañino a la percepción institucional de la empresa
- Poner en marcha un plan de recuperación de manera inmediata, una vez superada la crisis

Una vez que se tienen los objetivos habrá que comenzar las labores de diagnóstico del problema, la identificación de la crisis como primer paso.

La identificación de la crisis

Esta etapa tiene como objetivos particulares: el reconocimiento del tipo de crisis, medición de su intensidad y el cálculo de su impacto potencial a la empresa. Las actividades para la consecución de los mismos incluyen (Paniagua, 2010):

- Acotamiento de la crisis identificando de causas (origen), riesgos existentes y potenciales
- Deslinde o atribución de responsabilidades propias o a terceros
- Evaluación del daño infligido (propio y de terceros), así como las consecuencias jurídicas, comerciales, internas,..., entre otras. Es importante

tomar en cuenta de igual manera los actores que obtendrán beneficio de la misma

- Evaluación del grado de incidencia en los medios de comunicación y/o clientes contestando a las siguientes preguntas:
 - ¿Es ya un argumento informativo o sólo un rumor?
 - Si ya es un argumento, ¿Qué trato informativo se le está dando? (falso, deformado, complementario,..., etc.) y ¿Qué actitud han tomado con respecto a la crisis?

Una vez que se tiene información de referencia, es tiempo de actuar y enfrentar la crisis. Ya lo dijo José Luis Carrascosa (2009), ex-director de Andersen Consulting, “Ante una situación de crisis se puede ser paloma y se puede ser halcón, lo que nunca se puede ser es avestruz”

Enfrentamiento de la crisis

Siendo la crisis una situación extraordinaria, se requiere de capital humano que esté dispuesto a enfrentarse a situaciones adversas y que exigirá comportamientos personales a la altura de las responsabilidades es por ello que parte de las medidas adoptar ya durante una crisis incluye:

- La constitución de un comité de crisis con las siguientes características:
 - Equipo multi-disciplinario (operativo, legal, recursos humanos,...,etc.) con personajes claves de la empresa
 - Que sostenga contacto continuo y reuniones periódicas tantas veces sea necesario.

- Que evalúe continuamente la situación y ajuste el plan de actuación tantas veces sea necesario
- Designación de un portavoz que idealmente debe ser el director de comunicación (DIRCOM) o alguien facultado y con la preparación adecuada para realizarlo
- Asignación de responsabilidades extraordinarias a la dirección para la mitigación de la crisis
- Evaluar las necesidades de comunicaciones tanto instrumentales como humanas. En concreto es presupuestar y contratar las carencias en este rubro.

Si bien las tareas de enfrentamiento de crisis son orientadas a la acción, la fase que se explica en el siguiente inciso define los parámetros exactos de ejecución del plan de comunicación que constituyen la parte medular de mitigación de la crisis (Paniagua, 2010).

Resolución de la crisis

Esta etapa constituye uno de los objetivos más importantes del plan de comunicación y esta encarnada en cuatro funciones comunicativas básicas:

- Elaborar información documental como:
 - Discurso de crisis o declaración formal de la empresa- en él se adopta una postura clara y concisa (víctima o responsable)
 - Dossier informativo- de corte didáctico y de lenguaje orientado a cualquier tipo de público, inclusive el no técnico.

- Informe de antecedentes- que ayuden a explicar la situación actual y ponerla en un contexto no tan extraordinario
- Difusión de información hacia el exterior – se realiza de forma inmediata después de declararse el conflicto y debe tener una postura pro-activa para el suministro de información a los medios e incluye documentos y acciones como:
 - Realización de comunicados de prensa – comenzando por el discurso de tesis
 - Ruedas de prensa con expertos o consultores externos
 - Establecimiento de puntos de información permanentes para atender cualquier petición extraordinaria de los públicos de interés
 - Consolidación de todos los contactos telefónicos de periodistas especializados
 - Difusión de información hacia el interior

Paniagua (2010) expresa que la información interna es un factor clave en el desarrollo de una gran parte de las crisis; ya que los empleados son los que contribuyen con su trabajo diario a resolverla, además de ejercer el papel de portavoces no-oficiales (idealmente positivos) sobre la situación en cuestión, algunas herramientas comúnmente utilizadas en la comunicación interna son:

- Canales de video
- Reuniones informativas
- Hojas informativas
- Mediación de terceros cualificados- consiste en organizar todos los contactos posibles para ganar aliados e intentar neutralizar a los detractores. La afinidad con los públicos de interés sobre todo con los más calificados ayudan a contener o inclusive disminuir los impactos negativos a la organización.

Importante es una buena ejecución de estas tareas pero aún más importante y trascendental para el futuro es la etapa post-mortem de la crisis ya que es en ella donde realmente se mide la eficacia y eficiencia de las estrategias; más allá de eso diagnostica impactos crónicos que atender o futuras incidencias que eventualmente desembocaran en nuevas crisis. (Paniagua, 2010)

Gestión Post-crisis

Paniagua (2010) reafirma que esta fase constituye la última etapa funcional de la crisis; una buena gestión y ejecución del plan otorga beneficios:

- La creación de una nueva identidad (creación de historias con héroes) y sentido de pertinencia de los integrantes de la organización lo que fortalece su cultura corporativa
- Descubrimiento de nuevos líderes que se encontraban en el anonimato.
- Permite adoptar enfoques nuevos y realizar análisis innovadores sobre la actividad y la organización de la empresa
- Es un ejercicio de gimnasia preventiva y de adecuación a la realidad del mercado y la competencia. (un benchmarking práctico)

Sin embargo, independientemente de que se acierte o falle en la estrategia la dirección debe realizar una sesión de lecciones aprendidas y documentarlas de manera puntual así como ponerla a disposición de diversos equipos de trabajo para la realización de simulacros. Para ello es importante explicar en el siguiente punto los contenidos básicos de un plan de comunicación para que sirvan como referencia.

Contenidos de un plan de comunicación de crisis

El actual director del Master en Dirección de Comunicación en ESIC Business and Marketing School, Cervera Fantoni (2006) proporciona un análisis de los contenidos básicos para un plan de comunicación de crisis, útiles para los propósitos de simulación y documentación:

1. Filosofía corporativa base del plan
 - a. Misión corporativa
 - b. Filosofía y principios de actuación corporativos
2. Justificación del plan de crisis
 - a. Análisis de crisis pasadas sufridas por la organización u otras empresas del sector
 - b. Justificación para la creación de un comité de crisis permanente
3. Objetivos del plan de crisis
 - a. Jerarquía de prioridades en la aplicación del plan (objetivos primordiales y complementarios)
 - b. Función de los empleados en la consecución de dichos objetivos
4. Análisis de crisis potenciales
 - a. Análisis del entorno
 - b. Tipología de crisis
5. Guía de acción en caso de emergencia
 - a. Miembros del comité de crisis
 - i. Alerta del presidente del comité
 - ii. Alerta del resto de miembros del comité
 - iii. Responsabilidades de los miembros
 - b. Métodos de captura de información
 - c. Árbol de decisiones y procedimientos para la aprobación de acciones y/o documentos
 - d. Audiencias y públicos de interés objetivo claves
6. Relaciones con los medios de información y/o clientes
 - a. Guía de medios
 - b. Forma de comunicación con los medios
 - c. Borrador de materiales de comunicación a utilizar:
 - i. Posicionamiento
 - ii. Preguntas y respuestas
 - iii. Historial de la organización
 - iv. Biografías
 - v. Comunicado de prensa

- vi. Otros.
- d. Procedimientos para seguir la cobertura informativa
- e. Designación del portavoz de la organización
- f. Impresos o formularios de captura de información
 - i. Tipo de información que se solicita de la empresa y quién la solicita
 - ii. Nombre y afiliación profesional de asistentes a conferencias de prensa
 - iii. Cronología de hechos
7. Centro de operaciones
 - a. Emplazamiento
 - b. Infraestructura y equipo necesario
8. Recursos externos
 - a. Organismos oficiales (gubernamentales, de protección civil,..., etc.)
 - b. Consultores (comunicación, opinión pública, laborales, jurídicos,..., etc.)
 - c. Asociaciones
 - d. Expertos
9. Evaluación del funcionamiento del plan de crisis
 - a. Puesta en práctica del plan de crisis de forma simulada
 - b. Evaluación del funcionamiento del plan e inclusión de mejoras.

En esta misma línea, Cervera Fantoni (2006), reconoce la importancia de la creación del siguiente material complementario también:

- Escenarios y procedimientos de actuación tanto para el portavoz, miembros del comité y la organización en general (sobre todo puntos vulnerables como recepción o los asistentes personales) para cada una de las fases de la crisis.
- Mensajes básicos y estrategias de comunicación para no magnificar o menospreciar el verdadero impacto de la crisis
- Consejos para preparar y realizar intervenciones ante los medios de comunicación, clientes o proveedores; ante todo claridad y simplicidad respondiendo a las preguntas básicas ¿qué hacer?, ¿Dónde ir?, ¿A quién contactar?, ¿Qué se está haciendo para resolver la crisis? Y sobre todo anticipar otras posibles preguntas y respuestas.

- Listas de distribución de información bien definidas (públicos clave)
- Identificación y contacto con expertos externos que pueden responder al llamado en determinada situación

Como se aprecia, el contenido constituye una parte significativa del plan de comunicación de crisis, pero por otra parte, las estrategias en las relaciones con los públicos de interés constituyen prácticamente la totalidad del plan por su impacto mediático y personal; a continuación se presenta la consolidación que Paniagua (2010) hace tanto de Villafaña (1999) y Jaume Fita (2004).

Estrategias y relaciones con los públicos de interés

A continuación se presenta la recopilación de estrategias principalmente enfocadas en: comunicación discreta, mínima, transparente, estrategia del silencio, negación, transferencia de responsabilidades y confusión.

Figura 2.7: Cuadro de estrategias de comunicación y sus ventajas: una consolidación

Estrategia	Definición	Ventajas	Inconvenientes	Balance
Mínima	Comunicar lo menos posible	Simplicidad e inmediatez	Sólo defendible a corto plazo	Razonable para una crisis menor. Interés en otras
Discreta	Comunicar con cuentagotas	Control de qué se dice, a quién y por qué canal. Se mantiene la expectativa y es la organización la que controla la información	Juego de doble filo. Exigencia y coordinación	La más utilizada. Mezcla silencios con información
Transparente	Abrirse totalmente al público	Sinceridad, complicitad y credibilidad	Ilusión y utopía	Menos practicada. Significa confiar en los medios
Del silencio	La comunicación se reduce a la mínima expresión	Permite frenar la crisis cuando es incierta o errónea	Es una estrategia catastrófica cuando la acusación está justificada y la empresa queda desacreditada	Sólo se debe usar para momentos determinados y nunca de manera reiterada
Transferencia de responsabilidades	Consiste en culpar de la responsabilidad a un tercero	Para ganar tiempo es eficaz a corto plazo	Moralmente poco aceptada	Se debe usar sólo cuando se está libre de sospecha
Confesión	Reconocer la culpabilidad y las responsabilidades	Valor positivo, reafirma la responsabilidad, se asume culpabilidad y la tranquilidad relativa de las consecuencias	La opinión pública honra la sinceridad pero deplora las equivocaciones. La organización es condenada socialmente por irresponsable	Se necesitan argumentos sólidos para no alargar la crisis innecesariamente y trabajar de inmediato en la recuperación

Fuente: Paniagua, F J. (2010). Gestión de conflictos potenciales, situaciones de riesgos y crisis. Recuperado de <http://fr.slideshare.net/fjpaniagua/comunicacion-en-situaciones-de-riesgo-y-crisis>

Paniagua (2010), cita a Cervera Fantoni con el fin de elaborar una propuesta integral al plan de comunicación de crisis fundamentada en un par de recomendaciones orientadas a la actitud de la organización frente a los públicos de interés y gestión de herramientas de comunicación, las que se consideraron más relevantes son:

1. Disponibilidad absoluta del portavoz oficial de la empresa
2. Colaboración con las autoridades
3. Previsión de un sistema de informaciones positivas

Cuando los públicos de interés tocan a la puerta de las organizaciones después de una crisis, su naturaleza será situar el contexto de la crisis dentro de un marco de “escandalo” antes que buscar información objetiva. La crisis entonces, traerá a la organización argumentos tanto para comunicar o para no comunicar con respecto a la crisis. No comunicar es tentador por ejemplo cuando la organización no cuenta con toda la información aún acerca de la crisis, por el deseo de evitar el pánico, el no contar con un portavoz preparado, el miedo a las implicaciones legales o simplemente la impotencia por solucionar la situación. Ahora bien comunicar debe ser aún más tentador por dos argumentos concretos pero que resumen la estrategia global de todo plan de comunicación, el primero es “o comunicas u otros comunicaran por ti” y “comunicando se puede controlar cualquier situación”. (Paniagua, 2010)

Es importante como se señala anteriormente contar al menos con una persona preparada para realizar la labor de comunicar durante una situación adversa que hemos definido como “crisis”. Esta persona caracterizada en el nombre de “portavoz” debe

ser un comunicador, no un experto técnico (para ello se contara con el respaldo de un equipo técnico que proveerá detalles cuando sea necesario), debe entender a los públicos de interés y sus necesidades pero saber callar ante la presión de los mismos también; su experiencia debe constar en tener control sobre las entrevistas, ruedas de prensa y llamadas telefónicas. (Paniagua, 2010)

El recurso humano entonces juega un rol determinante dentro del plan de comunicación de crisis, pero de igual forma este debe estar respaldado por una serie de documentos que deben ponerse en marcha como material de apoyo, estas herramientas son: ruedas de prensa, entrevistas, dark sites (sitio web donde los públicos de interés se permean de información relevante a la crisis), cartas de la dirección, cartas de opinión y claro las redes sociales. (Paniagua, 2010)

Por último para cerrar este capítulo, es importante recalcar lo valioso que debe ser para el lector reflexionar y actuar con respecto a los conceptos de: diagnóstico, planeación, análisis, ejecución, control y entrenamiento (simulación). Todos ellos factores claves para el éxito de cualquier plan de comunicación de crisis. (Paniagua, 2010)

Una de las herramientas a las que más recurren de acuerdo a Paniagua (2010) tanto públicos de interés como las organizaciones durante las crisis, es la “entrevista”. A pesar de ser de las más concurridas, generalmente es en la que más errores las organizaciones cometen por una falta de preparación. Es entonces conveniente apuntar las siguientes recomendaciones para la realización de una entrevista. Primero se debe tener en consideración el nombre del miembro del público de interés que hará las preguntas, el nombre de la organización o segmento para el que trabaja, el medio por el cual se realizara (por ejemplo si es televisión si será televisión abierta o cerrada), el público que tendrá

acceso a la entrevista, el formato de la entrevista (grabada o en directo) y la duración de la misma u horario de emisión.

Ahora bien para cerrar este capítulo, vale la pena hablar de uno de los objetivos tácitos que los contenidos expuestos deben cumplir dentro del marco del plan de comunicación de crisis es el de la llamada “responsabilidad social corporativa”. (Martínez, 2003)

La definición que utilizaremos para ese fin es la que utilizan De la Cuesta y Valor en su trabajo de “Responsabilidad Social: Concepto, medición y desarrollo en España”, de esta forma el contenido se engloba en tres partes. (Martínez, 2003)

La primera en la responsabilidad social económica, que rige el cumplimiento para el microambiente de la empresa, poniendo particular énfasis a preservar y/o evitar cualquier detrimento al valor actual del tangible que hemos llamado “percepción institucional”. El cumplimiento implica garantizar el uso adecuado de los recursos, bienes y servicios de calidad para el cliente así como proporcionar estabilidad para los integrantes de la organización. (Martínez, 2003)

La segunda tiene que ver con la responsabilidad socio-cultural, en este sentido en la comunicación de crisis es trascendental que se respete el espíritu y letra de las leyes ya que las consecuencias van desde económicas y legales, no sólo para los “stakeholders” sino para toda la organización, incluyendo su microambiente y macro ambiente. Una restricción importante a considerar es dentro de este entorno sociocultural es el respeto a los usos y costumbres sociales; ya que estos representan un catalizador negativo o positivo para el objetivo de responsabilidad económica. De esta forma, por ejemplo, una salida de tono o una mala asignación de recursos pueden influir de manera

contundente en los públicos de interés. Importante también es considerar que muchas veces se van a contraponer los objetivos económicos y sociales, al final es decisión de los tomadores de decisión a que objetivos de responsabilidad ponerles más peso. Tan extremo es posible que llegue a ser que habrá que decidir entre la existencia o desaparición de la organización en favor o en contra de esos intereses.

De igual forma existen los objetivos con respecto a la responsabilidad medioambiental, quizá la que menos debate genera y que sin embargo es la que menos se cumple. Se dice que es la que menos se cumple porque es la más crisis desemboca y que encontramos de manera recurrente en la comunicación de crisis. La responsabilidad medioambiental en ese sentido se explica como la garantía de que las operaciones de la organización se desarrollen de manera sostenible y en armonía con su entorno físico-espacial. (De la Cuesta, 2003)

Finalmente es importante reafirmar que los arribas descritos no son una propuesta de mejores prácticas sino un requisito y un parámetro antes de implementar las acciones del plan de comunicación de crisis así como medir el impacto post-implementación. Ciertamente los impactos no serán matices, sino más bien claros y oscuros; la naturaleza de las crisis es esa, sin embargo, el objetivo de la comunicación de crisis será aplacar las pasiones de lo “mediático” y transformarlas en sentimiento de “legitimidad de acción” para la organización. (Pérez Córdoba, 2013)

CÁPITULO III: MARCO HISTÓRICO
CONTEXTUAL

3.1 El contexto macro del objeto de estudio

Vivimos en una sociedad que en la actualidad se aprecia como institucional u organizacional y cuya característica primordial es la interacción compuesta por personas a través de tecnologías que han contribuido a la aceleración de los espacios de información y comunicación; no obstante personas y organizaciones se requieren mutuamente para la consecución de sus respectivos objetivos (Delgado, 2001). Dichos objetivos deben ser gestionados a través de estrategias que faciliten ese intercambio y agreguen valor tangible o intangible a éste.

Toda institución en este contexto es susceptible a ser desafiada por alguna situación extraordinaria; el éxito o el fracaso en ese desafío está supeditado a la adecuada gestión de la comunicación en eventos del tipo que ya definimos como de “Crisis”, sobre todo cuando la empresa experimenta una intensiva exposición pública quedando comprometida tanto la reputación corporativa como el valor de marca. La comunicación estratégica en la institución es parte de la solución del problema como ventaja competitiva (Muñoz, 2005). Esta ventaja competitiva es la proyección de la identidad de las organizaciones que produzca confianza en su entorno relevante y adhesión en su público objetivo (Tironi y Carvallo, 2004). Y como resultado de esto, la consecución de los objetivos relacionados a credibilidad y prestigio así como las tensiones o crisis características de la época actual. (Muñoz, 2005)

Parece claro pensar que las organizaciones (de cualquier tipo) comprenden el rol de esta ventaja competitiva ya que el estado de “crisis” se ha vuelto una constante a medida que los sistemas de información e interacción se han vuelto más complejos e

interdependientes; aunado a esto el denominado estado de crisis se ha vuelto rentable para públicos de interés como lo es la prensa sensacionalista. (López Quesada, 2003)

Cierto es que un estado de “crisis” detona la mayor parte sino es que en todas las ocasiones como resultado de un pobre o nulo manejo del “Management” de las operaciones de la empresa, la comunicación bidireccional con los públicos de interés así como su entorno en general. (Muñoz, 2005)

Para confirmar esto, en el mes de septiembre del año 2009, Ruby Rouse y Richard Schuttler presentaron un estudio de Comunicación de Crisis en el que contrastan de manera combinada el liderazgo de los supervisores y el desempeño de los empleados durante la crisis financiera de 2008 y 2009. En él encontraron que aproximadamente el 64% de los adultos en edad de trabajar reportaron que sus líderes en momento de crisis reportaban a la organización “Como siempre”; la consecuencia fue que el 82% de los trabajadores expresaron su frustración y preocupación con respecto a la falta de adaptación de sus líderes en situaciones de crisis, a pesar de que algunos trabajadores adoptaron una postura de comodidad frente a esta actitud. Aún más sorprendente fue encontrar que los líderes y la comunicación se correlacionan de manera importante con el desempeño de los empleados durante las crisis. La variable asociada a la actitud y desempeño de los líderes en la crisis explicaba cerca del 60% de la variación en el desempeño de los empleados. Las conclusiones más importantes desprendidas de este estudio fue que los empleados mostraban un mayor desempeño e índice de satisfacción con aquellos líderes que comunicaban de manera transparente, honesta y los motivaban en situaciones de crisis. En contraste, aquellos líderes que comunicaban de manera pobre o nula fueron calificados de manera negativa por sus subordinados; la calificación la sustentaron en la “cultura de

miedo” basada en amenazas que utilizaban cuando la crisis se presentó. Cabe señalar que los resultados de este estudio proveen un vistazo a la relación entre la organización (líderes) los estilos de comunicación de crisis y sus públicos de interés. La naturaleza transversal del fenómeno de las “crisis” obliga a tratar estas conclusiones como preliminares ya que están basadas en una muestra no probabilística de adultos en edad laboral durante el verano del año 2009 en Estados Unidos.

Los datos con respecto a la Comunicación de Crisis son contundentes y más cuando respecta a la opinión pública... para muestra bastan los datos que arrojó la encuesta de competencias que realizó la Universidad de Quadriga de Ciencias Aplicadas en el año 2009 a 630 comunicólogos con respecto a la comunicación de crisis en sus organizaciones; los resultados fueron contundentes en relación a gestión de la comunicación de crisis, ya que el 41% de los encuestados reportaron que no se monitoreaba la opinión pública de su organización. El 65% de ese mismo grupo en otra de las preguntas de la encuesta reporto que no contaban con un sistema de monitoreo en línea de sus redes sociales para la gestión de crisis; así mismo el 40% de los encuestados afirmo que en su organización el equipo de gestión de comunicación de crisis no tenían roles debidamente asignados y guías de actuación a seguir en caso de crisis.

La encuesta siguió revelando datos de impacto tanto en el macro entorno como micro entorno de la organización, por ejemplo, el 45% de los encuestados no pudieron definir un contacto de la opinión pública al cual referirse en caso de crisis. Otra gráfica más muestra que el 33% de esos encuestados al no contar con guías de actuación en la crisis de manera interna, sentían comprometer la estructura interna de la organización.

Los datos más impresionantes son los relacionados a la estructura interna en la que dos gráficas mostraron los síntomas más importantes de la falta de comunicación durante una crisis:

1. El 59% de los encuestados reportaron no estar preparados para comunicarse con los empleados durante una crisis
2. El 61% de estos mismos encuestados respondieron que los empleados probablemente no confiarían en sus líderes durante una crisis.

La confianza que inspiran los planes de comunicación personales y bien estructurados para los públicos internos es determinante, tal como se muestra en el estudio de comunicación de crisis realizado por Kim Morris en el año 2009 con un 63% de preferencia de los públicos internos por los mensajes claros, concisos, oportunos y personales. De esa misma encuesta se les pregunto, ¿Si consideraban más efectiva y oportuna la transmisión de mensajes a los públicos externos a través de los medios tradicionales (televisión, radio,..., entre otros)? El 44% de los encuestados tuvo preferencia por esta opción. De igual forma se presentó evidencia donde a través de una escala de Likert, el 58% estaban en total acuerdo con el argumento de que la retroalimentación es de los vehículos de comunicación más importantes durante la crisis. El no contar con una estrategia definida de comunicación agravo el estado de crisis es por ello que se propone analizar la percepción de los públicos de interés para proponer un plan de comunicación que utilice recursos de distintos modelos de comunicación de crisis que sea paralelo a un plan de gestión operativa de crisis.

En el contexto del objeto de estudio encontramos el caso de Hewlett Packard, empresa de tecnología ampliamente reconocida. Era el año 2009, Wanda Zamen

y Desi Cryer, dos clientes del software de reconocimiento facial de esta compañía que vino incluida en la compra de una laptop cargaban un video en Youtube que mostraba una aparente falla del software al reconocer gente de color; el video se hizo tan popular en la red que se hizo viral y acumulo unas 750,000 reproducciones en un solo fin de semana; definitivamente para HP el escenario perfecto para una crisis de percepción con sus consumidores.

Inmediatamente HP tomó cartas en el asunto y respondió al video a través de una publicación en su blog denominado “The Next Bench Blog”, abordando esta situación haciendo gran énfasis en lo importante que era para ellos la “retroalimentación del cliente”. Seiple realizo una evaluación del plan de comunicación y la ejecución del mismo por parte de HP y los resultados fueron de regulares a malos.

El primer rubro que califco fue el tiempo de respuesta que fue calificado como “malo” ya que transcurrieron 10 días después del primer comunicado en el que la empresa retroalimentaba el incidente, de acuerdo a Seiple, la respuesta oficial de HP debió venir en las primeras horas luego de la publicación del video.

El segundo rubro que se evaluó fue la calidad de la respuesta, que califco también como “mala y trillada”, ya que el comunicado que emitió HP dio una sensación de interés comercial más que de preocupación por el consumidor; una disculpa a los consumidores enfadados por esta situación pudo haber reforzado el mensaje de revisión del producto que emitieron.

El tercer rubro que se calificó fue el tono del mensaje que utilizo HP, este último fue calificado como “bueno” en términos generales ya que el comunicado abordó el problema, resaltando el problema como de tipo técnico y no racial como se había

interpretado en el video de YouTube. Finalmente, Seiple concluyo este análisis calificando de regular la gestión de la comunicación de crisis por parte de HP, dándole un peso especial a la variable de tiempo de respuesta, ya que no fue oportuno y agravó la crisis pues la percepción de los públicos de interés con respecto a la organización se fue degradando a través del tiempo. De igual forma señala que HP de haber contado con un plan de comunicación bien estructurado hubiera aminorado el impacto mediático de la situación; siendo una empresa de innovación tecnológica se esperaba que la respuesta fuera en ese mismo sentido. El resultado, bastante cuestionable en relación a la magnitud de la organización.

3.2 Antecedentes Históricos

Como bien lo mencionamos, el objeto de estudio está situado en el ámbito tecnológico como lo ejemplificamos en el caso de HP, es por eso importante señalar que a medida que las Tecnologías de Información y los sistemas han avanzado, la dependencia de las organizaciones ha crecido hacia ellas en la misma medida; prácticamente hoy se tienen ciudades informacionales dependientes de sistemas que albergan procesos críticos de producción y servicios para empresas (Castells, 1995). Dichos sistemas de información necesitan sistemas de comunicación de carácter humano y hoy en día el valor de las grandes empresas radica cada vez menos en sus bienes físicos, mientras que activos intangibles como la “Percepción Institucional” cobran cada vez mayor importancia (Rojas, 2003)

“Sistemas Internacionales” es una empresa multinacional dedicada a proveer servicios de Tecnologías de Información dentro de los cuales se desprenden sus dos

unidades de negocio: integración de sistemas e infraestructura. Como empresa dedicada a la tecnología y por la naturaleza de la misma, vive constantes cambios repentinos que afectan el equilibrio natural de su organización y su percepción institucional. De ahí, uno de los grandes retos que atraviesa la organización es plantear la comunicación estratégica como esencia y herramienta de las relaciones empresariales, en donde tanto trabajadores como directivos actúen como emisores y receptores para desarrollar la competitividad de la institución a nivel internacional.

Tomaremos el caso de Sistemas Internacionales ocurrido en el año 2009 cuando la empresa tuvo que enfrentar una crisis de percepción institucional luego de que los sistemas de información de la empresa se vulneraran por un ataque cibernético en el área de infraestructura.

Corría el segundo semestre del año 2009, la mesa de ayuda telefónica comunicaba al área de seguridad sobre un evento inusual que afectaba los servicios del cliente principal de la empresa y que estaba causando lentitud sobre todos sus servicios. Un par de momentos más tarde el área de Seguridad de Información de Sistemas Internacionales siguiendo el protocolo de comunicación notificaba a la Dirección de Infraestructura sobre un incidente de alto impacto registrado generado en el área de servidores por un ataque cibernético. El coordinador del área comunicaba que la situación estaba bajo control y ya se habían tomado acciones para mitigarlo; el cliente fue informado de manera parcial y se le explico que la situación estaba contenida y había sólo procedimientos de rutina que seguir. Al cabo de unas horas el área de monitoreo registra otro incidente de alto impacto generado por la misma situación a otro de los servidores; minutos más tarde el problema se replicaba en todos los servidores del cliente principal.

Las llamadas por parte del cliente a la mesa de ayuda telefónica de la empresa eran pocas, lo cual generó cierta placidez en los equipos técnicos que al verse de manera errónea en una situación de rutina decidieron tomarlo con calma. Pasaron las horas y la situación se complicaba aún más, pasaban las 6:00 horas de la mañana y todo transcurría en una calma aparente a pesar de que el problema en el cliente principal se trasladaba y replicaba a otro de los clientes y sus servicios. Los problemas no tenían aparente relación uno con el otro y los puntos de contacto con el cliente encarnados en los “Gerentes de Cuenta” concordaban.

El grupo de expertos técnicos se mantuvo escéptico un día más y no fue hasta el siguiente día cuando en la junta de operaciones, la Dirección de Operaciones decide declarar la situación como crítica, luego de que la Dirección del cliente principal llamará reclamando que su operación principal se había detenido por unos minutos generando pérdidas millonarias por pedidos que no saldrían a tiempo. La mesa de ayuda empezaba a congestionarse de llamadas de todos los clientes con incidentes que reportaban características similares a las que se vivían con el cliente principal.

Eran las primeras horas después de la declaración de “crisis” y la operación de toda la empresa ya estaba comprometida pues la afectación era general e impactaba a todos los servicios de los clientes. Hasta ese momento la empresa no emitió ningún comunicado al interior o al exterior a modo de informe especial o declaración oficial sobre el evento que afectaba los servicios que prestaba la compañía. En ese preciso momento sólo los mandos gerenciales altos y medios así como los equipos técnicos especializados conocían la posible repercusión de la situación. El miedo a despidos, sanciones económicas importantes por parte del cliente y el caos causó hermetismo que provocó confusión; el

resultado fue rumores y más de una versión de los hechos al interior de la administración de la empresa.

Las primeras acciones de gestión de crisis y comunicación de la misma fueron de tipo “apaga fuego” y los hallazgos fueron contundentes pues al analizar la situación de manera técnica se pudo constatar que muchos de los controles técnicos se habían obviado u omitido de manera importante desde hace ya un par de años. Nuevamente la información era restringida y el flujo se contenía para evitar el caos; la incertidumbre y los rumores de una situación extraordinaria empezaban a gestarse al interior de la organización. La crisis se agravó días después ya que el problema empezó a impactar inclusive a proveedores que eran señalados tanto como causas y efectos detonantes de la crisis, sin saber enteramente si eran ciertas dichas aseveraciones. La mesa de ayuda no dejaba de recibir llamadas de todos los públicos de interés tanto del macro entorno como del micro entorno que buscaban una explicación más detallada a ese problema operativo que se había vuelto constante.

El desconcierto reinaba la institución pues se filtró información de las juntas del “War Room” (término utilizado para nombrar a la junta encargada de mitigar la crisis) hacia los empleados, proveedores, clientes y viceversa a manera de rumor. Esto fue producto de la relación tan íntima que tienen empleados de Sistemas Internacionales principalmente con el cliente más grande de la empresa. Todos los públicos de interés nombrados anteriormente desconfiaban profundamente de los mandos a cargo de la situación pues a medida que pasaba el tiempo empeoraba, lejos de mejorar.

Luego de unos días, la situación se volvió incontrolable pues el problema técnico continuaba y el consejo directivo decidió poner en cuarentena a la empresa de

forma interna y externa sin emitir un comunicado oficial. La cuarentena consistió en políticas de control nunca implementadas en la empresa como: la revisión de mochilas, la prohibición de uso de USB, revisión de archivos en las computadoras,..., etc. Las medidas nunca antes tomadas con anterioridad en la empresa generó más incertidumbre.

Aunado a la crisis que se vivía de manera operativa se sumaba la crisis económica generada en el año 2008.... la combinación perfecta para el “desastre”. Y así lo fue pues después de implantadas estas políticas de “cuarentena”, el ausentismo creció en la empresa en más del 50% impactando directamente en la productividad del personal de acuerdo a cifras proporcionadas por su departamento de Recursos Humanos.

Ya lo dice la Ley de Murphy, “Si algo puede salir mal, saldrá mal”; por si algo podía agravar la crisis aún más, fue ese el momento en que se licitaba un proyecto muy importante para otro cliente; la crisis fue tal que los recursos humanos presupuestados para conformar la propuesta fueron utilizados para salir de la situación de crisis lo antes posible. Pasaron exactamente más de seis meses para que la operación volviera a su estado de “normalidad”. El balance fue el siguiente: primero, el resultado económico fue que todas las licitaciones en las que se participaba al momento se perdieron ya que la crisis generó una política de hermetismo con los clientes que impidió mostrar toda la información requerida para los concursos mercantiles por no comprometer información relacionada a la situación que se vivía. Otra consecuencia económica fueron las penalizaciones a las que Sistemas Internacionales se hizo acreedor con todos los clientes por esas intermitencias en los servicios, que se hicieron constantes durante ese periodo afectando la disponibilidad de sus servicios.

Después de las penalizaciones, al siguiente año no hubo renovación de varios contratos como se esperaba también. El resultado social-económico no fue inmediato, ya que no rodo ninguna cabeza después de la crisis a pesar de que la implicación por omisión de responsables técnicos y de la gerencia era más que evidente. Fue al cabo de 1 año que muchos empleados de esa dirección y coordinación técnicas fueron dejando la empresa como fruto de la presión que se instauro en la etapa post-crisis. Una consecuencia socioeconómica más fue la pérdida de empleos ya que la empresa al no renovar contratos y ganar licitaciones, tuvo que rescindir empleados temporales y reestructura las áreas para justificar la carga de los empleados de planta. Otros empleados, fueron reclutados por las empresas con las que se competía en las licitaciones (y que probablemente las ganaron) que aprovecharon el mal momento de Sistemas Internacionales para ofrecer mejores condiciones a empleados actuales.

El balance final fue desastroso para Sistemas Internacionales, su percepción institucional quedo hecha añicos; en cierta forma contaron con suerte ya que la cobertura de los medios masivos de comunicación no fue puntual como se esperaba.

CÁPITULO IV: DISEÑO DE LOS INSTRUMENTOS

4.1 El Instrumento y sus características

El estudio de este caso es considerado transversal ya que está acotado a una ubicación geográfica, empresa responsable y fecha de ocurrencia del suceso. La investigación realizada es de tipo documental y referencial. El procedimiento general que se llevó a cabo tiene el siguiente orden lógico e instrumentos:

1. Uso de modelos de teoría de la comunicación de crisis, principalmente a las que hacen referencia Coombs y Paniagua para ubicar la crisis de Sistemas Internacionales dentro de una clasificación o clúster específico así como los públicos de interés que impactan la percepción de la organización:
 - a. Víctima- (Nivel de responsabilidad bajo- impacto a la percepción bajo)
 - b. Accidental (Nivel de responsabilidad moderado- impacto a la percepción moderado)
 - c. Intencional (Nivel de responsabilidad alto – impacto a la percepción alto)
2. Una vez identificado el clúster y los públicos de interés se fija como objetivo hacer una identificación de los errores de comunicación de la dirección y equipos operativos de la empresa Sistemas Internacionales a través de encuestas con preguntas seleccionadas (Da Silva, 2009). Se utiliza una escala de Likert de 5 niveles:
 - a. Totalmente en desacuerdo
 - b. En desacuerdo
 - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - d. De acuerdo
 - e. Totalmente de acuerdo

Se decide el cuestionario Likert a través de correo electrónico ya que constituye un método cuantitativo estructurado (por la acotación que se le da a las preguntas) que permite proyectar algunas conclusiones del estudio de manera generalizable a otras investigaciones. La muestra se selecciona de manera aleatoria (al menos de $n= 150$, muestra suficiente para generalizar las recomendaciones) de una población que abarque de manera proporcional tanto los equipos de gestión de crisis (generalmente públicos internos) y los públicos de interés más significativos (los de carácter externo particularmente y los colaterales de la organización) para este tipo de crisis: consultores y especialistas de tecnología, clientes, directores, prensa y público en general. Las preguntas del cuestionario medirán la actitud de los encuestados con respecto los siguientes conceptos que han sido denominados como errores de comunicación en las organizaciones durante las crisis y que impactan en la percepción de la organización:

- Pensar que una crisis no ocurrirá
- Castigar públicamente a los involucrados
- Explicar de manera técnica y detallada lo ocurrido
- Tomar decisiones basadas en la organización y no en las personas.
- Negar que ocurrió una crisis
- Culpar a factores externos de la crisis
- Esperar a que el fuego se apague sólo
- Disculparse por la crisis
- Convocar a una rueda de prensa inmediatamente
- Guiarse por los hechos y no por las percepciones
- Trabajar solo

- Mentir
- No tomar decisiones costosas inmediatamente
- Contraatacar
- Obsesionarse con los medios de comunicación
- No molestar a los colegas
- No comunicar los riesgos para no asustar
- Seguir el consejo del equipo legal de manera estricta
- Mostrar orgullo
- Olvidarse de las redes sociales
- Asumir que la crisis ha terminado
- Especular o emitir opiniones personales sobre las causas o repercusiones
- Responder a preguntas técnicas cuya respuesta se desconoce
- Mostrarse agresivo o impertinente
- Conceder exclusivas a algún público en particular
- Utilizar el “sin comentarios”
- Debatir temas cuya información no se conoce
- Informar a todos a través del mismo medio y mensaje
- Saturar la organización de información innecesaria
- No elegir correctamente al portavoz designado
- Comunicar primeramente al público externo y luego a la comunicación con los empleados

- Defender la reputación de la organización aunque la evidencia muestre lo contrario
 - Esperar a corroborar toda la información y brindarla conforme se va teniendo la seguridad de que todo lo que se dice es correcto
 - Hacer esperar a los públicos de interés como: prensa, proveedores o clientes.
3. Después de completar los cuestionarios, se segmentará cada pregunta con sus pesos correspondientes en las mismas dos grandes clasificaciones que se propusieron para escoger la población a encuestar: equipos de gestión de crisis (públicos internos) y públicos de interés (públicos externos). Posteriormente se hará un análisis sumando la puntuación total de cada pregunta y comparándolas entre grupos. La moda se utilizará como medida de tendencia para conocer la respuesta más frecuente.
 4. La moda servirá para hacer las comparaciones entre ambos públicos (internos y externos). El análisis de ítems se hará de manera individual y/o colectiva dependiendo de la naturaleza de la pregunta, tomando en cuenta si ítem se puede clasificar dentro una categoría de error de comunicación de crisis particular. A partir de gráficos de pie se elaboran conclusiones comparando los pesos de cada respuesta e infiriendo si impactan de manera significativa la percepción de los públicos hacia un sentido u el otro.
 5. Una vez que se infiere sobre los resultados de la comparación de gráficos, se harán las recomendaciones al caso particular de Sistemas Internacionales de acuerdo a las mejores propuestas por la literatura consultada en el marco teórico. Las recomendaciones tienen como objetivo crear un marco referencial o un

borrador inicial para el plan de comunicación de crisis en Sistemas Internacionales. La idea es que esta estructura documental sirva a la organización para la creación de equipos de comunicación de crisis colaborativos de prevención y reacción.

**CÁPITULO V: ANÁLISIS E
INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

La primera parte del análisis e interpretación del caso particular de Sistemas Internacionales es definir porque consideramos a la situación como “crisis” y para ello se consideran cuatro factores. (Paniagua, 2010):

- a) Factor sorpresa- Sistemas Internacionales no sabe qué ocurrirá la situación de emergencia pues de haberlo conocido, la práctica común dicta que tal crisis nunca ocurrirá por las medidas de prevención u contención.
- b) Unicidad- El efecto que tiene dicha crisis no se asemeja a la última crisis de la que se tiene registro en Sistemas Internacionales, allá de los años noventa cuando la razón social tuvo que cambiar de nombre.
- c) Sentido de urgencia- Sistemas Internacionales prioriza recursos y actividades de contención y respuesta donde usualmente no se utilizan.
- d) Descenso de la calidad de la comunicación- A nivel interno y externo de la organización, se generan rumores que tratan de explicar el origen y repercusiones de la crisis; el conocido “radio pasillo”. La organización decide implementar la política de comunicación de puertas cerradas para evitar filtraciones de información, con lo que el hermetismo se vuelve una práctica constante, sobretodo en el momento de dar comunicados generales.

Ahora bien, con el fin de asegurar el correcto diagnóstico y en concordancia con el diseño de los instrumentos; se decide complementar el diagnóstico de la situación a partir de la clasificación de este caso, dentro de una de las tres categorías (Coombs, 2004), tomando como base la teoría de clústeres para la clasificación de situaciones de emergencia propuesta por Mitroff. Dicha teoría sugiere tomar en cuenta el tipo de detonantes que

originan la crisis. El resultado fue la elección del clúster de “Actos Intencionales”, siendo descartados los demás clústeres por los siguientes motivos:

- a) Clúster de Víctima- este clúster se refiere a crisis generadas por desastres naturales, rumores, violencia al interior de la organización o por fallas en productos o servicios causadas por agentes externos. El caso de Sistemas Internacionales no sugiere evidencia para afirmar que agentes externos incontrolables fueron los que detonaron la crisis.
- b) Clúster de Accidentes- se refiere a crisis donde los públicos de interés observan un comportamiento de la empresa inapropiado, que se basa en un dilema moral o ético más que legal u operativo. Errores técnicos de equipo o tecnología que suceden espontáneamente y no como resultado de un manejo inadecuado.

Ya descartados los primeros dos clústeres, se procede a evaluar y a identificar características inherentes del clúster de “Actos Intencionales” y son los siguientes motivos los que dan evidencia suficiente para poder clasificarlo dentro de él:

- a) Clúster de Actos Intencionales – La crisis deriva de errores humanos por falta de pericia o desempeño del oficio particular. En este caso, el diagnóstico de la Dirección de Operaciones revela que la causa de la crisis se debe a las siguientes omisiones o trabajos parciales:
 - 1. Relajación de las políticas de seguridad informática a nivel hardware y software desde hace ya más de dos años y dentro de las cuales destacan detalles técnicos y de comunicación inadmisibles de acuerdo a las mejores prácticas de la empresa: planes de comunicación con los clientes obsoletos, el uso indiscriminado de dispositivos de almacenamiento USB, software

anti-virus obsoleto o no actualizado, auditorías realizadas con poca profundidad y un diseño de operaciones a nivel central; lo ideal era uno basado en clústeres para evitar la replicación de problemas (ITIL, 2009).

2. Las consecuencias que hubo durante y después de la crisis dentro de las cuales destacan: una alta atribución de responsabilidad a los líderes y grupo operativo de la organización por parte de los públicos de interés. (Sobre todo clientes y una reputación claramente vulnerada (perdida de contratos),..., entre otros.

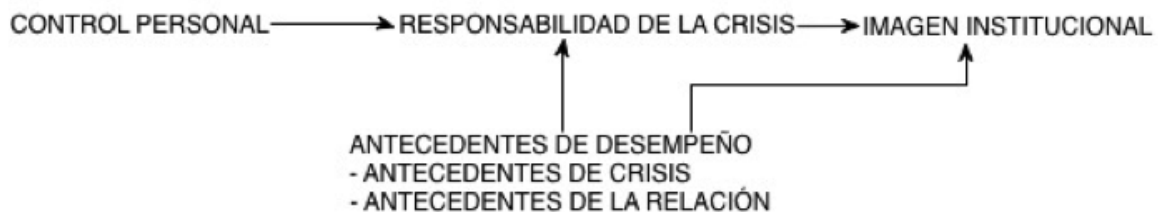
El error humano en general es percibido por los públicos de interés como actos intencionales, ya que la psique de ellos propone que esos errores son y se pueden evitar y/o prevenir. (Coombs, 2004)

En este caso el grupo de Seguridad y la Dirección de Operaciones debe evitar la crisis y contenerla si la práctica en las políticas de operación y seguridad se cumplen de acuerdo a los estándares que ellos mismos fijan como empresa internacional dedicada a la prestaciones de servicios de tecnología de alto nivel. En el análisis detallado de la situación se encuentra que la Dirección de Operaciones, recibe responsabilidad directa por la gestión no adecuada de sus grupos operativos que ejecutan los procedimientos de seguridad; y el Grupo de Seguridad recibe también responsabilidad directa por la omisión en la práctica.

El modelo de relaciones de Coombs también permite ver de manera esquemática que son tres los intensificadores que derivan la crisis en una situación de emergencia aún mayor

Se consideran para este caso, tres intensificadores de la situación que derivaron en una para ello se realiza el siguiente diagrama que explica el porqué de una mayor atribución de responsabilidad a la organización por el origen de la crisis, el enfoque está basado fundamentalmente en la variable de los antecedentes de desempeño:

Figura 5.1: Modelo de relaciones de Coombs SCCT



Fuente: Adaptado de Coombs, T. (2010). Impact of Past Crises on Current Crisis Communication: Insights from Situational Crisis Communication. Recuperado de <http://job.sagepub.com/content/41/3/265>

Antecedentes de Desempeño-

- a) Antecedentes de crisis- la empresa a finales de los años noventa atravesó una crisis operativa y de percepción grave que se extendió hasta el año 2006. La estrategia global dictaminó que la empresa cambiara de nombre comercial y de razón social. Sin embargo, aun cuando la percepción dio un giro de 360°; los clientes principales (manufactura fundamentalmente) retuvieron la percepción de esa empresa que atravesó y que posiblemente acarreo a esta nueva marca graves problemas.
- b) Antecedentes de la relación: Sistemas Internacionales contaba con un sistema de retroalimentación mensual con los clientes para rubros de “satisfacción de los servicios” desde el año 2007, donde las quejas eran constantes y los desencuentros con altos ejecutivos tanto del cliente como de la misma empresa eran cotidianas. La relación se encontraba tan degradada

que resulta en penalizaciones económicas, jurídicas y administrativas por degradaciones en los servicios. En ese punto las pérdidas eran significativas y oscilaban los millones de dólares anuales, sin embargo, el mando vislumbraba un daño puntual más no general.

A pesar de que estos intensificadores se consideran indirectos a la crisis, tuvieron un impacto directo sobre la percepción y reputación de la empresa. Un historial de alteraciones importantes en la percepción de los públicos de interés tiene un efecto potenciador en la percepción actual de los mismos; ya que la idea de la probabilidad de ocurrencia se multiplica.

Dicho de otra forma, cuando los públicos de interés perciben recurrencia en las crisis, su psique la define como una crisis constante más que ocasional, generando una degradación de la percepción positiva de una organización y que atribuye aún más responsabilidad a ella.

Los públicos de interés emiten juicios sobre determinada situación basados en la consistencia, durabilidad y de los comportamientos. (Kelley y Michela, 1980). Una consecuencia clara para Sistemas Internacionales de lo que se explica fue la pérdida de contratos y renovaciones por servicios masivos como “Mesas de Ayuda” (Sistemas Internacionales, 2009) en licitaciones donde se competía con compañías de menor envergadura fue otra de las consecuencias por la reputación de mal servicio en ese año en particular.

La crisis es una variable de consistencia para los públicos de interés porque indica si la organización repite determinado comportamiento y en base a ello decide tomar cierta postura comercial o no.

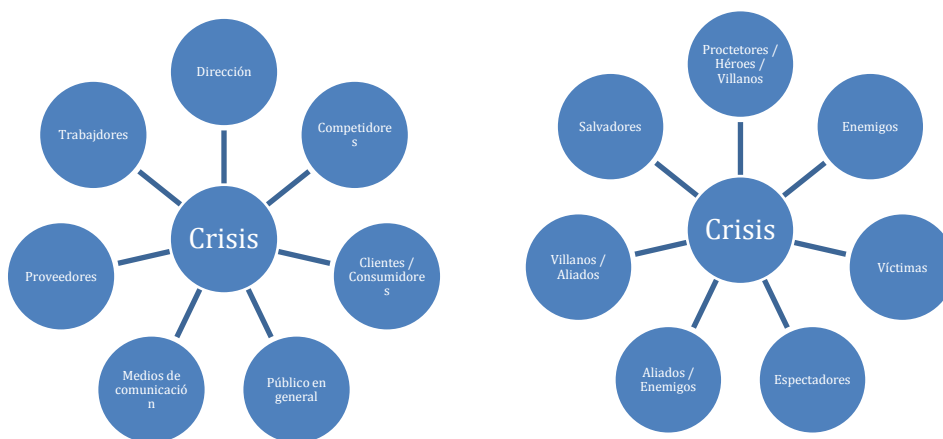
Por otra parte, se utiliza el método de clasificación de Westphalen y Piñuel propuesto en 1993 para complementar el de Coombs y proveer al lector un panorama más amplio, dentro del que se destaca el haber clasificado esta crisis de acuerdo a los siguientes criterios:

1. Naturaleza de los acontecimientos:
 - a. Endógena- ya que la crisis de Sistemas Internacionales como lo mencionamos en el marco histórico contextual ataca en primer lugar a la cohesión interna de la empresa y finalmente se extendió a los públicos externos; audiencia que fue testigo de ello.
 - b. Tiempo de duración de la crisis:
 - i. Fase Crónica: Ya que la empresa tuvo que hacer frente a las consecuencias:
 1. Jurídicas: Cancelación de contratos antes del cumplimiento del mismo
 2. Administrativas: Varios puestos de trabajo estuvieron en riesgo de ser perdidos por omisión operativa y/o por cancelación de contratos
 3. Corporativas: el cuartel general del grupo al que pertenece la empresa puso en cuarentena a la empresa, limitando su exposición comercial.
 4. Financieras – la empresa registro sus peores años en cuanto a costo-beneficio (Sistemas Internacionales, 2010)

Ahora bien, una vez clasificada la crisis se dispuso a identificar dentro del mapa de públicos de interés que propone Mitroff y Pearson, a aquellos actores que jugaron y juegan un rol de participación activa directa o indirecta en la crisis de Sistemas Internacionales y que impactan directamente en su percepción institucional de acuerdo al contexto en que se desarrollan.

Ahora bien para entender el comportamiento de dichos públicos en relación a la crisis de Sistemas Internacionales definimos la percepción arquetípica común que se tiene con respecto a ellos. Sin embargo, cabe señalar que dicha percepción arquetípica puede variar dependiendo de las causas de la crisis, como ya se mencionó, el estudio de las crisis tiene características transversales las cuáles sólo son aplicables para dicha crisis en particular.

Figura 5.2: Mapa de Públicos /Actores

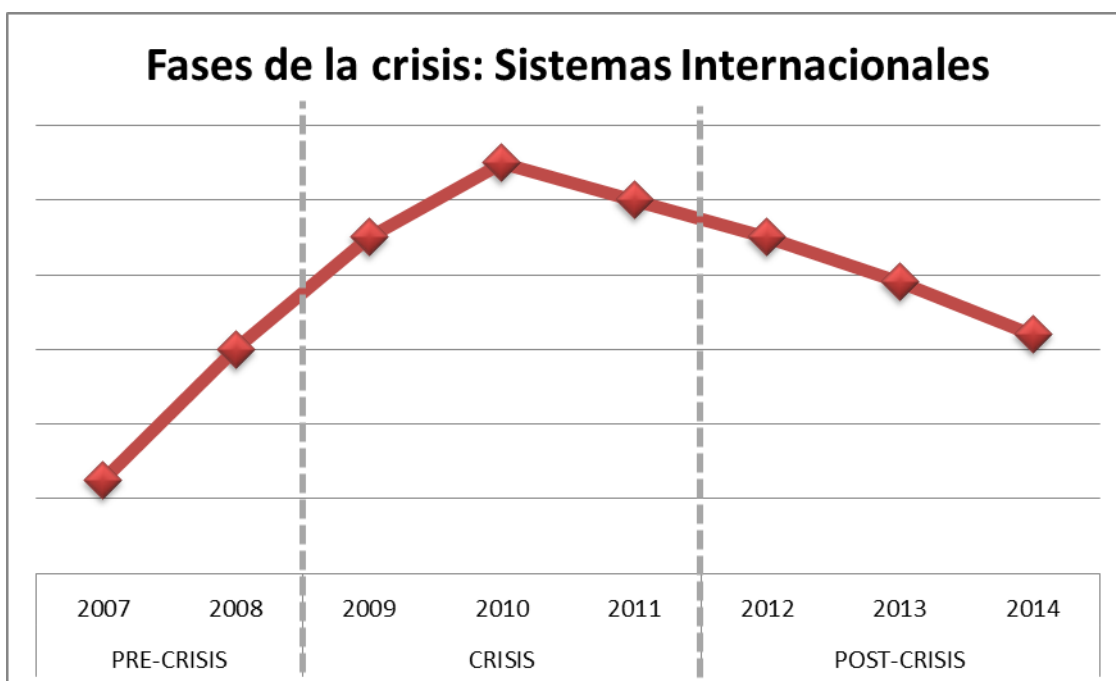


Fuente: Elaboración Propia a partir de Mitroff, L y Pearson, C.M. (1995): *Cómo gestionar una crisis*, ediciones Gestiones 2000.com, Barcelona

La fase de análisis del diagnóstico queda completada con el siguiente cuadro que ubica la crisis de Sistemas Internacionales en la actualidad y que sirve como referencia al lector para ubicar las estrategias que se deben implementar dependiendo de la fase en la

que se encuentre la organización. Sistemas Internacionales actualmente se encuentra en un lapso donde finaliza una etapa post-crisis, ahora enfocada casi exclusivamente a la comunicación con base en la percepción, sin embargo, la disminución en la curva se explica principalmente no por las acciones basadas en un plan de comunicación, sino más bien en tareas operativas que permitieron estabilizar la operación y dar una calma aparente.

Figura 5.3: Fases de las Crisis



Fuente: Elaboración propia a partir de la referencia Paniagua, F J. (2010). Gestión de conflictos potenciales, situaciones de riesgos y crisis.

Ya clasificado debidamente el evento, se procede a la aplicación de una encuesta con muestreo aleatorio con el fin de recabar suficiente evidencia que nos permita extrapolar los resultados a la población objetivo. Se trata de un muestreo estratificado ya que dividimos la población en dos segmentos: la de los públicos de interés internos y la de los públicos de interés externos.

Para ello se diseña una encuesta de tipo Likert con treinta y un ítems seleccionados que evalúan la percepción de la población con respecto a los errores más comunes que se cometen a la hora de comunicar las crisis en las organizaciones de tecnología. Todos los ítems están basados en acciones que Paniagua define como mejores prácticas dentro de un Plan de Comunicación de Crisis y que intencionalmente fueron omitidas o recalçadas dentro de la encuesta para que los públicos de interés, emitan un juicio al respecto en una escala de cinco niveles. Esta encuesta Likert está diseñada de tal forma que se muestren los errores más comunes por falta de un plan de comunicación de crisis y el impacto que estos tienen sobre la percepción de sus públicos.

Para ello se cuenta con el apoyo de la consultoría independiente Carrales especializada en Diseño de Información para la aplicación de encuestas en línea, a través de una plataforma en página web que invita al usuario a contestar la encuesta. Las respuestas no se han modificado una vez enviadas al sistema; por lo cual el encuestado no manipula la información, una vez enviada y recibida en la consultoría.

Al ser un muestreo estratificado se procuró que tanto el estrato de los públicos internos como el de los externos guardara la misma proporción. Los estratos se establecieron de acuerdo a las siguientes características:

1. Públicos internos: población de 18 a 55 años con ocupación profesional directamente relacionada a servicios de Tecnologías de Información con un nivel jerárquico dentro de la organización que le permita al menos interactuar una vez por semana con clientes de ese mismo servicio. Por ejemplo: ingenieros de soporte, profesionales de la comunicación en empresas de tecnología, coordinadores de área, líderes de proyecto, gerencias medias y altas así como puestos directivos.

2. Públicos externos: población de 18 a 55 años con ocupación profesional que conviva indirectamente o de manera tangencial con los servicios de Tecnología de Información, principalmente stakeholders y usuarios. Por ejemplo: empleados de distintas industrias que su principal actividad requiera el uso de servicios de tecnología sin ser esta su actividad principal y público en general.

La base de datos de la cual se obtuvo esta muestra es proporcionada por la consultora a través de una compañía de talentos que voluntariamente se ofreció a proporcionar los datos de los encuestados a cambio de no utilizar los datos de los encuestados con fines comerciales. La encuesta Likert se realizó durante el verano de 2013.

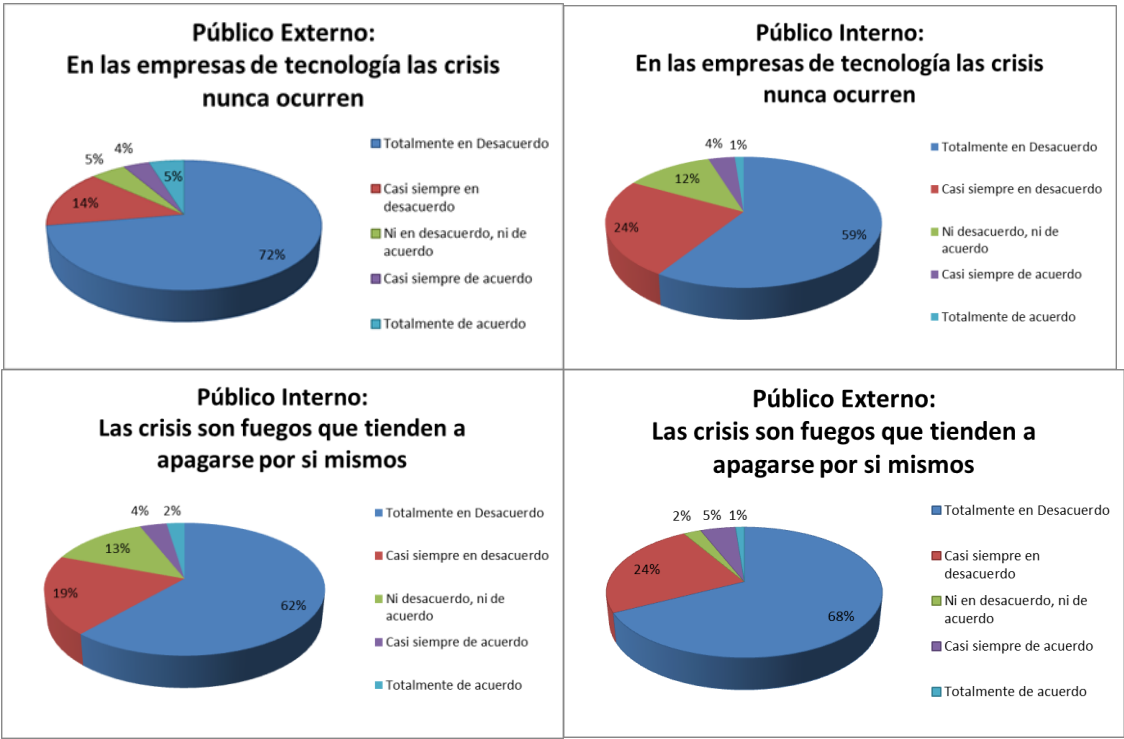
Para la obtención de la muestra se toma como referencia la formula general para el cálculo de muestras y la recomendación del director metodológico, dentro de la cual se eligen los siguientes parámetros:

1. Porcentaje de error: 5%
2. Nivel de confianza: 95%
3. Tamaño de población: 294, que corresponde en partes proporcionales tanto a empleados registrados que participaron en el evento (público interno) y a usuarios del servicio y/o público general. (público externo)
4. Distribución de respuestas: 50% (El que nos provee una muestra más exacta)
5. La muestra recomendada: 166 personas (83 de público interno y otras 83 de externo)

Se escogieron los ítems 1 y 8 de la encuesta Likert para describir la percepción que tiene los públicos con respecto los planeación de la comunicación de crisis en la etapa Pre-crisis. El primer bloque de gráficos del ítem 1 muestra evidencia que el 60%

o más de las respuestas de ambos públicos se percibe vulnerabilidad de las empresas de TI ante las crisis. Por ende las empresas al contar con antecedentes de ocurrencia de crisis aunque no fuera propia, están obligadas a planear su gestión y comunicación. La atribución de responsabilidad a la organización por la gestión y comunicación de crisis es grande ya que como se observa en el segundo bloque de gráficos correspondientes al ítem 8, ambos públicos perciben a la organización como responsable al considerar que una crisis no es auto-gestionable.

Figura 5.4: La percepción de los públicos con respecto la etapa Pre-Crisis



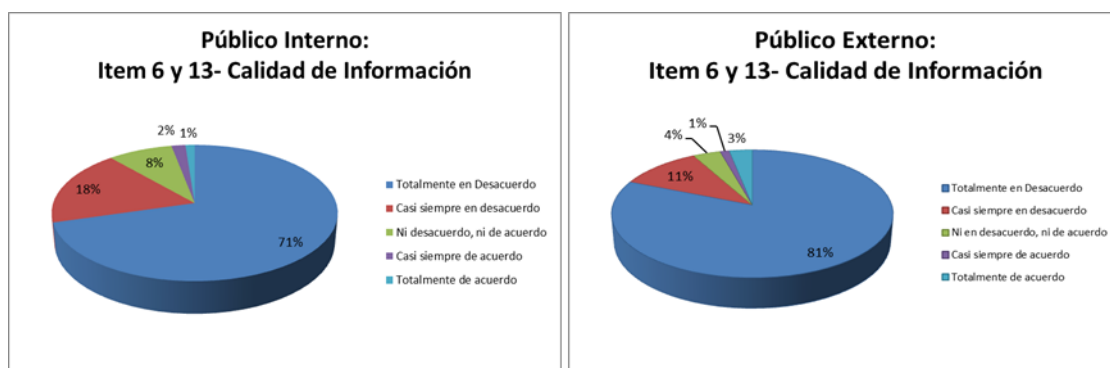
Fuente: Elaboración Propia

La etapa Pre-crisis es quizá la fase que más se tiende a menospreciar ya que es en ella donde aún se mantiene el “status quo” de la organización. Sin embargo, es la parte medular que ayuda a contrarrestar los efectos negativos de la crisis. Es importante apuntar que la fase en la que se hace el análisis de Sistemas Internacionales es la fase en la

que la crisis ya ha detonado por eso vale la pena poner mucha atención en el siguiente análisis de los ítems que corresponden a la percepción y parámetros de acción que los públicos consideran “aceptables” contra los parámetros de acción que se consideran “mejores prácticas”. Trascendental es entender que las percepciones de ambos públicos pueden divergir por el tipo de actividad que desarrolle el individuo; así no es lo mismo desempeñarse como soporte técnico que cómo director de una empresa o más aun como espectador o cliente. La evidencia estadística de la encuesta sugiere que hay contradicciones a la hora de calificar las acciones... por una parte está el “dilema moral y ético”; la contracara es la del miedo y la aceptación al fracaso como profesional, dilema que toda crisis pone sobre la mesa, sobre todo en las crisis que se encuentran dentro del clúster de “Actos Intencionales”.

En este sentido, se seleccionaron los ítems 6 y 13 para calificar la percepción de ambos públicos con respecto a la calidad de la información que se provee cuando se entra a la fase de crisis; las dos preguntas fueron estructuradas de tal forma que el encuestado perciba de la forma más positiva, la acción de omisión o modificación de información para beneficiar a la organización en caso de crisis. La evidencia sugiere que ambos públicos perciben de manera negativa la modificación u omisión de información intencionada durante las crisis.

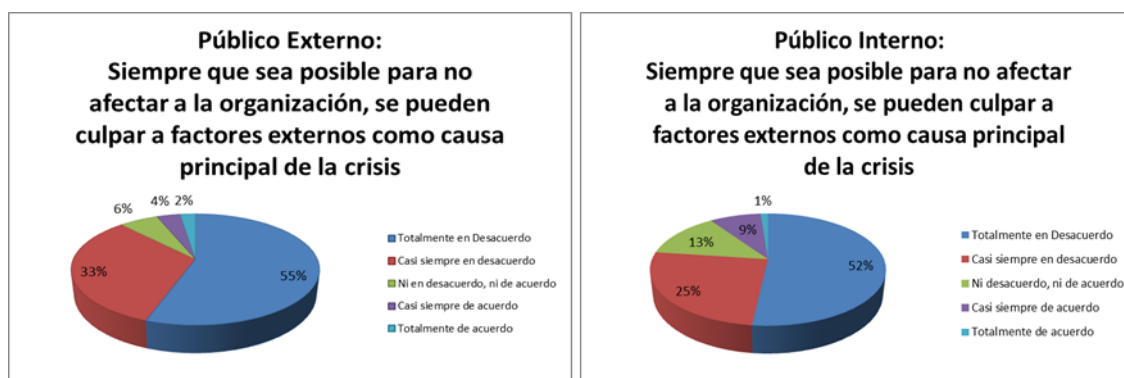
Figura 5.5: La percepción de la calidad de información en los públicos durante las crisis



Fuente: Elaboración Propia

Sin embargo, al evaluar la información proporcionada por el ítem 7, también enfocado a la calidad de información; se encontró que la respuesta no fue contundente a la hora de atribuir responsabilidad propia (la organización) sobre la crisis y comunicarla debidamente. A pesar de que la percepción en ambos casos es de “transparencia en la información”, no están completamente convencidos con atribuir la responsabilidad a la organización en caso de crisis. Con lo cual consideran como posibilidad disminuir el impacto en la organización, atribuyendo responsabilidad de la crisis a factores externos.

Figura 5.6: La percepción de la calidad de información en los públicos durante las crisis

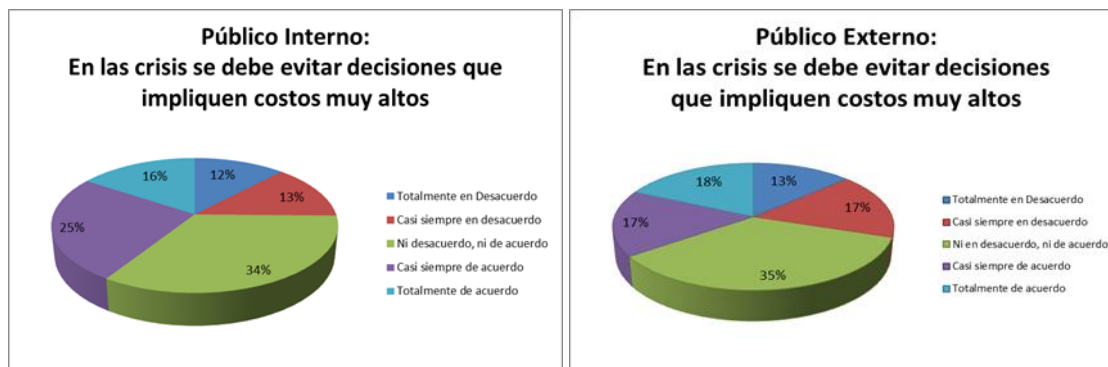


Fuente: Elaboración Propia

El siguiente ítem que se elige es el número 14, que evalúa la percepción de los públicos con respecto al costo que implica tomar decisiones en situaciones de emergencia. La evidencia de la encuesta sugiere que en ambos públicos la percepción es de mesura; la percepción asociada a costos en las crisis de manera genérica está relacionada a elementos monetarios. El costo de la información y la transparencia en situaciones de crisis es grande y así lo distinguen los públicos. La proporción equitativa de las respuestas

sugiere que los públicos evaluarán en una base de “caso en caso” para tomar una postura con respecto a la percepción de la organización.

Figura 5.7: La percepción de las decisiones de comunicación en los públicos durante las crisis



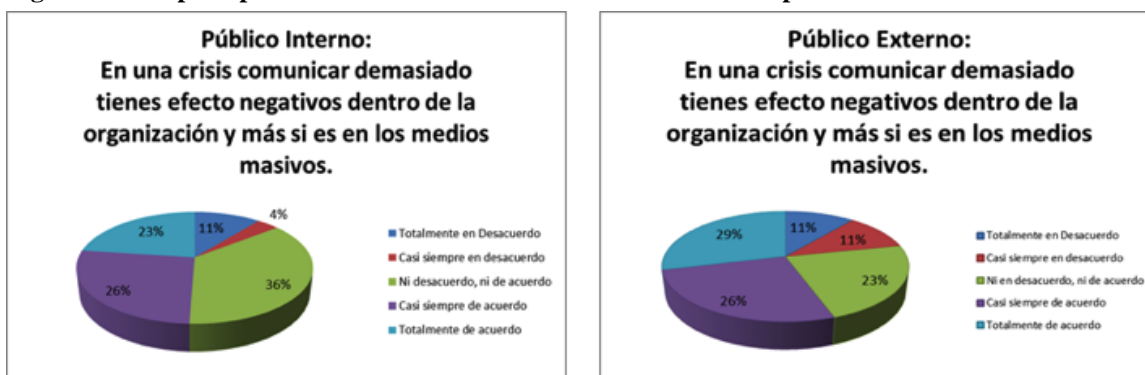
Fuente: Elaboración Propia

Si bien la información y su comunicación tienen un costo muy alto, la rendición de cuentas y la transparencia no es un “extra opcional”, sino que es un elemento esencial para la continuidad de su existencia como organización (Edwards y Hulme, 1998). La rendición de cuentas y transparencia debe integrarse dentro del proceso de dirección estratégica de la organización, cuanto antes para que se diluya el costo en el tiempo. De otra forma, el costo de esa información en situaciones de crisis tiende a ser muy alto por el impacto y grado de desconfianza que genera en los públicos.

Sin embargo, la transparencia y comunicación en situaciones de crisis no puede darse de manera indiscriminada; pues el impacto en los públicos de interés puede ser devastador. En este sentido un exceso de transparencia y comunicación puede comportarse como un elemento que reduce la libertad de la organización, ya que ambas tienen límites naturales y lejos de generar confianza, crean una cultura de sospecha (Jovell, 2005). Urrutia destaca que “La transparencia exigida u ofrecida en sus totalidad y a cualquier costo, es una muestra de ignorancia y torpeza”. (Urrutia, 2004)

Siguiendo esta línea se decide tomar los ítems 16, 17 y 27 de la encuesta para el análisis ya que definen la percepción de los públicos con respecto al uso discriminado o indiscriminado de la información. El ítem 16 muestra evidencia suficiente para reforzar las afirmaciones de Jovell y Urrutia; la percepción dividida de ambos públicos da fe, que el uso indiscriminado de la información está sujeto a un análisis más complejo tanto para las organizaciones como para sus públicos externos. Al igual que los alimentos, la información de acuerdo a su naturaleza es más o menos digerible dependiendo de las cantidades consumidas y las propiedades del mismo elemento.

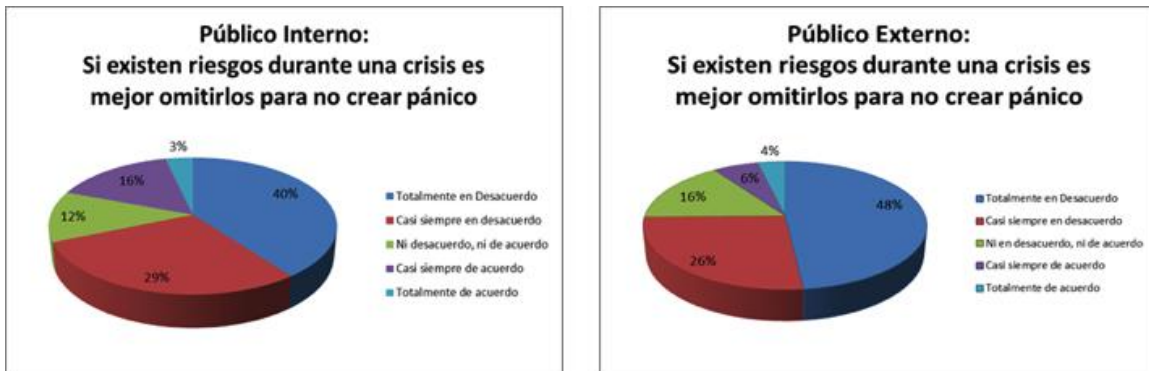
Figura 5.8: La percepción del uso en volumen de información en los públicos durante las crisis



Fuente: Elaboración Propia

Como punto de comparación se toma el ítem 27 que también mide la percepción con respecto a la cantidad de información en situaciones de crisis. Nuevamente, en ambos públicos se nota una percepción dividida pero con una tendencia a mantener el control de la información. Curioso es que los públicos externos otorgan mayor peso al control de la información, quizá porque las organizaciones en la práctica inundan de información inútil a los públicos externos y ellos sólo demandan aquella que les concierne de manera directa.

Figura 5.9: La percepción del uso en volumen de información en los públicos durante las crisis



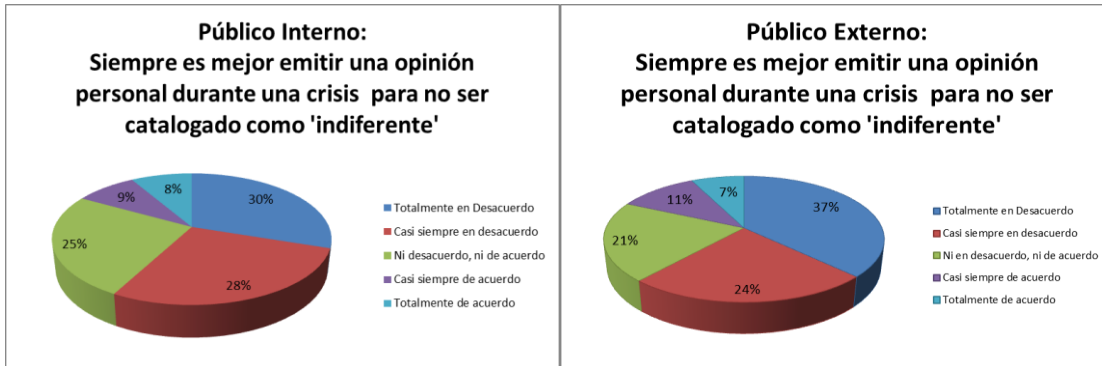
Fuente: Elaboración Propia

Es importante recalcar que la etiqueta de “información relevante” va a tono con los tipos de pregunta que los públicos se hacen o que pueden llegar a hacerse; de esta forma el planear la comunicación en crisis implica estar preparado para responder estas preguntas con contenido relevante y en el tono de la misma pregunta. El no estar preparado para comunicar adecuadamente implica un impacto directo en la percepción. Los resultados de los ítems 3, 4, 18, 21, 24 y 25 dan evidencia del impacto que tienen los errores más comunes de tono a la hora de comunicar.

Inclusive el arte de improvisar requiere preparación documentada; una respuesta improvisada sin fundamentos tiene una percepción de desaprobación por parte de los públicos; hay que recordar que los individuos representan a las organizaciones y que una opinión personal refleja la postura de una organización inclusive aunque realmente no lo sea. Las opiniones personales son en mayor grado resultado de un valor personal más que de un valor de la organización. El ítem 3 califica la percepción de los públicos ante un error común en las organizaciones; y que es el emitir una opinión personal durante las crisis. El grado de desaprobación fue alto; en el caso de los públicos internos el 58% mostro algún grado desaprobación y en el caso de los externos fue justificadamente aún mayor con

61%. El porcentaje de indecisión en ambos casos rebaso el 20%. Entonces, respuestas basadas en la organización y no en una postura personal indican un mayor grado de aceptación en la percepción de los públicos.

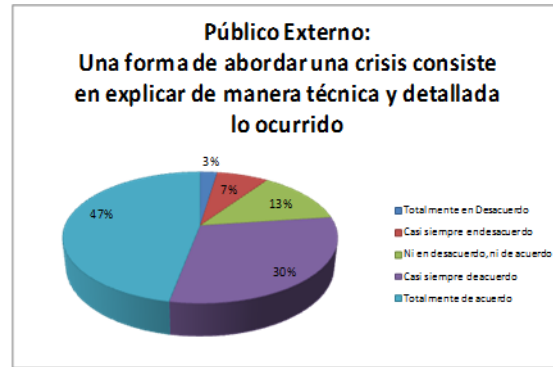
Figura 5.10: La percepción de las estrategias de comunicar en los públicos durante las crisis



Fuente: Elaboración Propia

Y es que la certidumbre dentro del caos siempre genera un grado de confianza importante en la organización y sus elementos durante las crisis. El público ante las crisis espera información; es decir evidencia que permita a ellos mismos y a otros líderes de opinión fijar una postura sobre los esfuerzos que la organización hace con respecto a la crisis. El conocer detalladamente la situación y explicarla como tal da una sensación de “control” y a mayor control, menor incertidumbre es para los públicos. Los elementos para conocer esta información y permearla forman parte de un “Plan de Comunicación de Crisis”. Para demostrar esto se utiliza el ítem 4; donde de manera contundente hay evidencia para afirmar que los públicos aprecian que las organizaciones brinden información con el detalle requerido para que perciban control de las situaciones de emergencia.

Figura 5.11: La percepción de las estrategias de comunicar en los públicos durante las crisis



Fuente: Elaboración Propia

El detalle en la información implica como ya se menciona atrás un costo. Los costos tienen diferentes rubros, pero sin duda, uno de los que más preocupa a la organización es el “costo legal”. En muchas ocasiones se escucha decir en la organizaciones, “traigan a los abogados, ellos sabrán lo que es mejor”; no así lo consideran los públicos de acuerdo al ítem 18, donde la percepción de “desacuerdo” con respecto a la afirmación anterior está inclinada en ambos públicos en más del 50% . Así también lo dictan las mejores prácticas en comunicación de crisis que sugieren un equipo multidisciplinario que ejecute y comunique las decisiones de manera consensuada.

Figura 5.12: La percepción de las estrategias de comunicar en los públicos durante las crisis



Fuente: Elaboración Propia

Ahora bien, cabe aclarar que la estrategia la dicta el equipo de comunicación de crisis pero la ejecución la llevan a cabo los equipos especializados. Uno de los errores comunes que se lleva a cabo en la comunicación de crisis es la de responder de manera

general una pregunta que demanda de los públicos una respuesta particular. Por ejemplo, en el caso particular de Sistemas Internacionales si en la rueda de prensa se realiza una pregunta técnica de corte legal, es importante que la estrategia la dicte el equipo pero la respuesta venga en los mismos términos legales en las que fue formulada dicha pregunta; de otra forma la percepción de los públicos sufre una degradación en la comunicación. El ítem 21 demuestra estadísticamente de manera contundente esta percepción con un peso importante en ambos públicos en los que concuerdan que preguntas específicas demandan respuestas específicas de la organización, en este caso las preguntas técnicas.

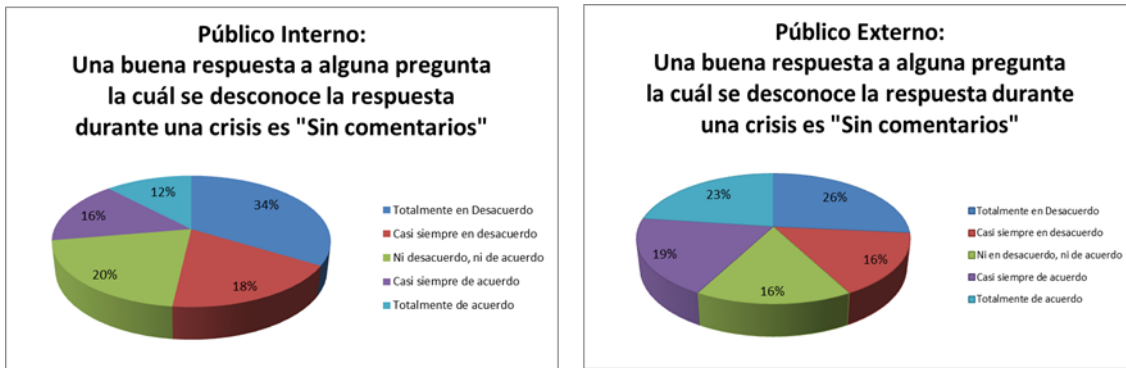
Figura 5.13: La percepción de las estrategias comunicar en los públicos durante las crisis



Fuente: Elaboración Propia

En las crisis, cada respuesta dada u omitida significa una inversión; las malas inversiones representan pérdidas y las buenas inversiones representan ganancias. En este sentido, una de las estrategias mal aplicadas y hasta un tanto obsoletas que generan impactos más negativos que positivos; es la de respuestas “sin comentarios”. Posturas indiferentes tiene efectos en la percepción de los públicos que son generalmente de “desacuerdo”. Así lo muestra el ítem 24 en el que en ambos públicos más del 50% mostro un grado de desaprobación a este tipo de respuesta.

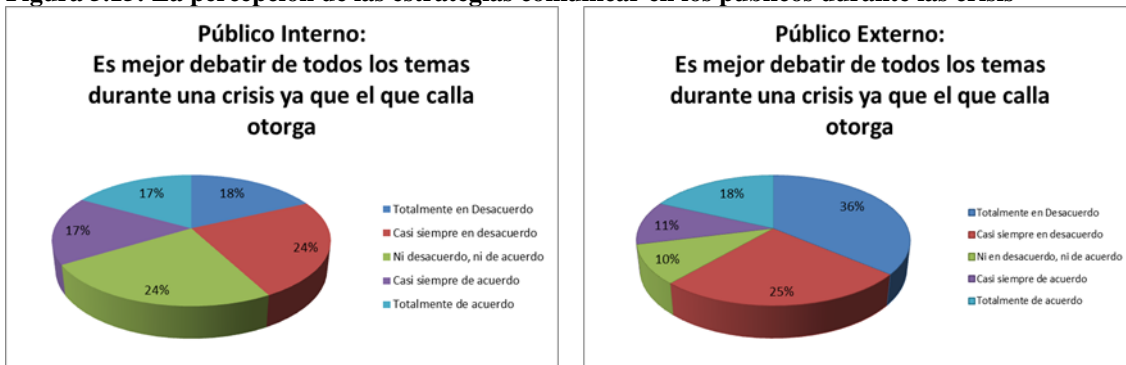
Figura 5.14: La percepción de las estrategias comunicar en los públicos durante las crisis



Fuente: Elaboración Propia

Por otra parte, ya se menciona atrás que comunicar demasiado también tiene efectos negativos. Comunicar demasiado no sólo implica el “hablar más de lo que se requiere” sino también “comunicar de cosas que no conoces”. En este caso el ítem 25 nos da evidencia de que los públicos difieren en esta percepción, mientras el público interno (“organización”) con un 48% toma una postura con algún grado de “desaprobación” también tiene cierto grado de irresolución importante con respecto a dar su “granito de arena” en cada tema durante las crisis (24%, la mitad de los que desaprobaban); en contraste con los públicos externos que de manera más contundente muestran evidencia de “desaprobación” con respecto a esta práctica (más del 60%). No es coincidencia que sea uno de los errores que más se comenten por parte de las organizaciones y que impactan directamente en sus públicos externos (comúnmente stakeholders).

Figura 5.15: La percepción de las estrategias comunicar en los públicos durante las crisis

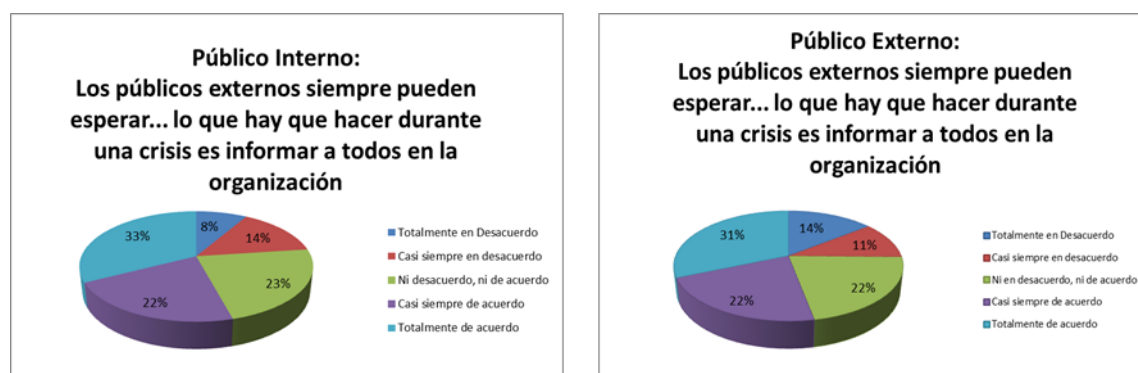


Fuente: Elaboración Propia

La comunicación en tiempo de crisis debe ser oportuna; y cuando se habla de que debe ser “oportuna” se refiere al tiempo de ejecución. La comunicación de crisis gestionada de manera óptima registra los tiempos precisos para la ejecución de estrategias con sus públicos; una gestión que se demora o anticipa tiene consecuencias directas a la percepción de sus públicos. Esas consecuencias suelen ser negativas y desaprobadas por los mismos públicos. La evidencia sugiere que las mejores prácticas que recomienda un plan de comunicación de crisis impactan directamente en la percepción de sus públicos. Se toman los ítems 29, 30 y 31 para sustentar estadísticamente dichas afirmaciones.

El ítem 29 por ejemplo evalúa la percepción de los públicos con respecto a errores que se cometen en la fase donde la crisis ha comenzado a detonar; en general tanto el público interno como el externo consideran con cierto grado de aceptación (más del 50% de forma consolidada) que la prioridad de la organización durante la crisis es informar de manera interna.

Figura 5.16: La percepción de los tiempos para comunicar en los públicos durante las crisis

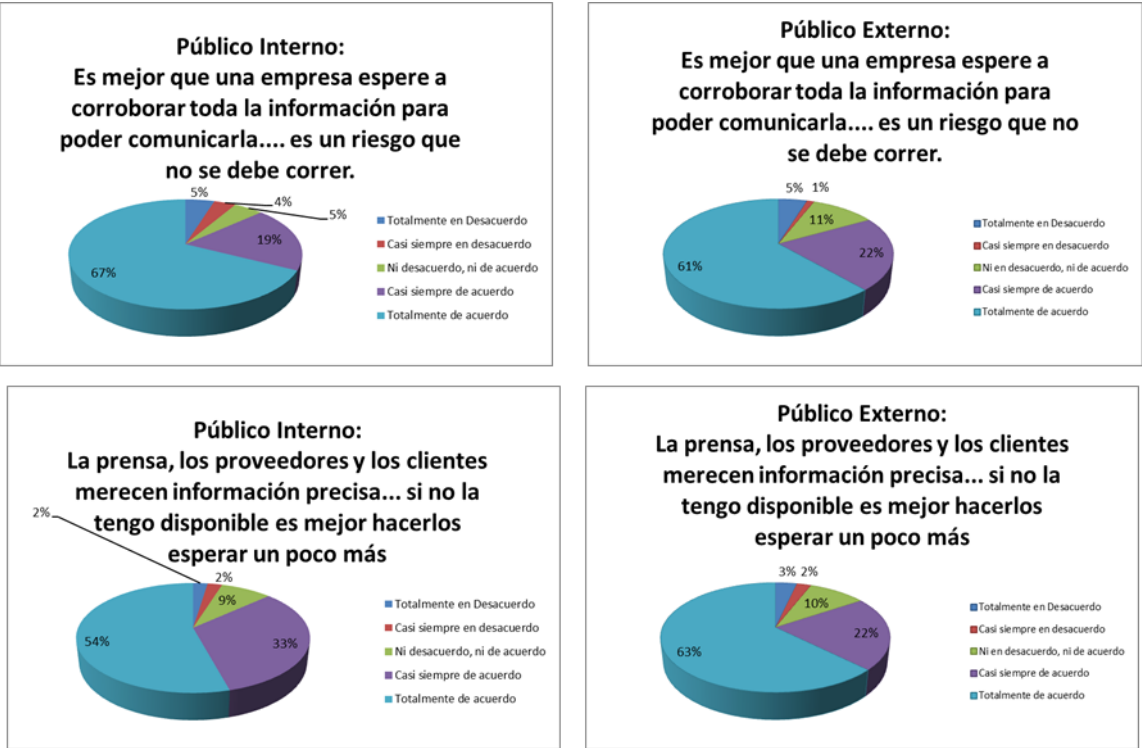


Fuente: Elaboración Propia

El ítem 30 y 31 por su parte, evalúa errores en la calidad de la comunicación a través del tiempo ya entrada la crisis en la organización. En este punto lo que se busca

evaluar es, esa “hambre” de información y comunicación que los públicos demandan cuando hay crisis. En este caso, en ambos públicos se considera de manera uniforme que en más del 80% de las ocasiones la empresa debe corroborar la información antes de comunicarla. El corroborar información en un plan de comunicación de crisis es tanto un acierto como un error, el análisis requiere de considerar factor como la magnitud de importancia de la información a comunicar.

Figura 5.17 y 5.18: La percepción de los tiempos para comunicar en los públicos durante las crisis

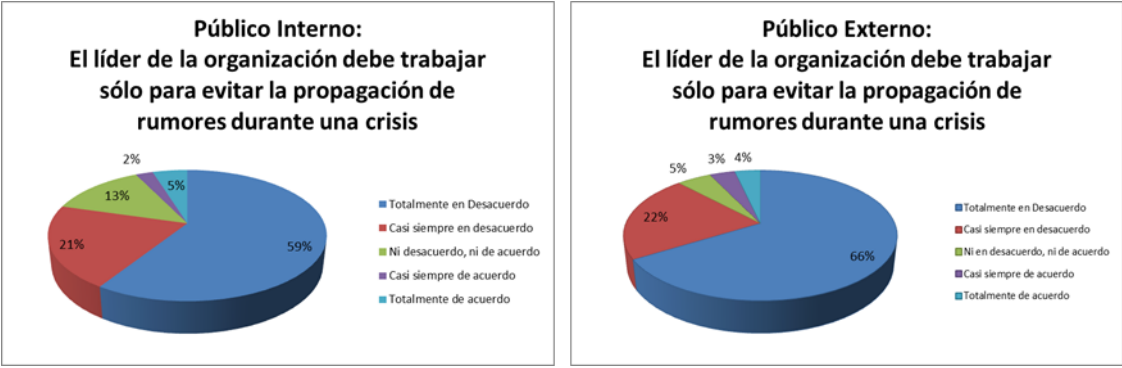


Fuente: Elaboración Propia

Las crisis como se menciona en el marco teórico desatan todo tipo de brechas en la organización. Una muy importante tiene que ver con los liderazgos de la misma; siguiendo esta línea se muestra la evidencia sobre la percepción que tienen los públicos sobre un error común que los líderes cometen a la hora de comunicar en situaciones de crisis. Este error es el de trabajar de manera solitaria con cierto hermetismo

para evitar la propagación de varias versiones de la verdad. Para ello se toma el ítem 12 que sugiere este error. Los resultados indican que los públicos en un 70% desaprueban en algún grado, la actuación individual de los líderes para evitar la propagación de errores.

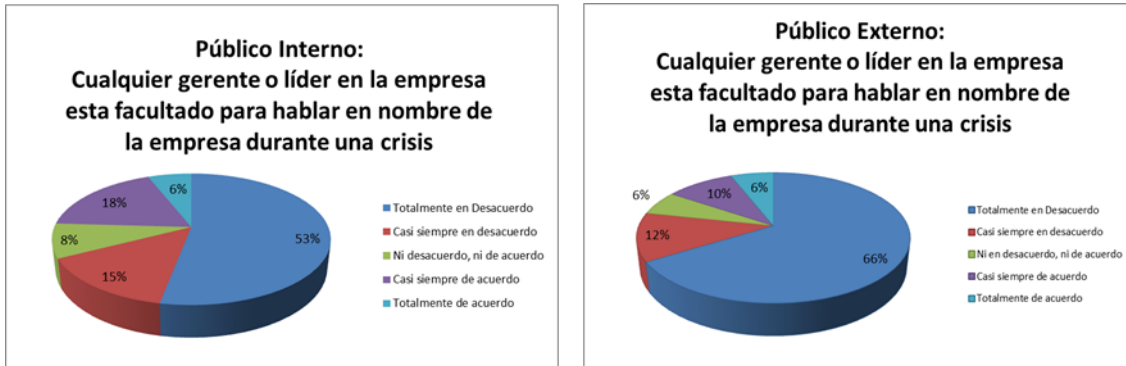
Figura 5.19: La percepción del estilo de liderazgo y su comunicación en los públicos durante las crisis



Fuente: Elaboración Propia

En una situación de crisis es particularmente jugoso para los públicos tanto internos como externos buscar respuestas a sus preguntas particulares en cualquier gerente o líder de la empresa. Las brechas de comunicación en situaciones de crisis abren la puerta para contar con más de una sola versión de los acontecimientos. Otro error común durante las situaciones de emergencia es facultar a cualquier líder para hablar en representación de la empresa; la representación significa que la organización de alguna forma ha legitimado de manera directa o indirecta la palabra de dicho líder. Los resultados del ítem 28 se muestran en la figura 5.20 y dan evidencia de que los públicos internos (organización) aprueban en mayor proporción con un 24%, que cualquier gerente o líder este facultado para hablar en nombre de la empresa. En contraste, en los públicos externos sólo el 16% mostro evidencia de cierto grado de aprobación a esa facultad.

Figura 5.20: La percepción del estilo de liderazgo y su comunicación en los públicos durante las crisis

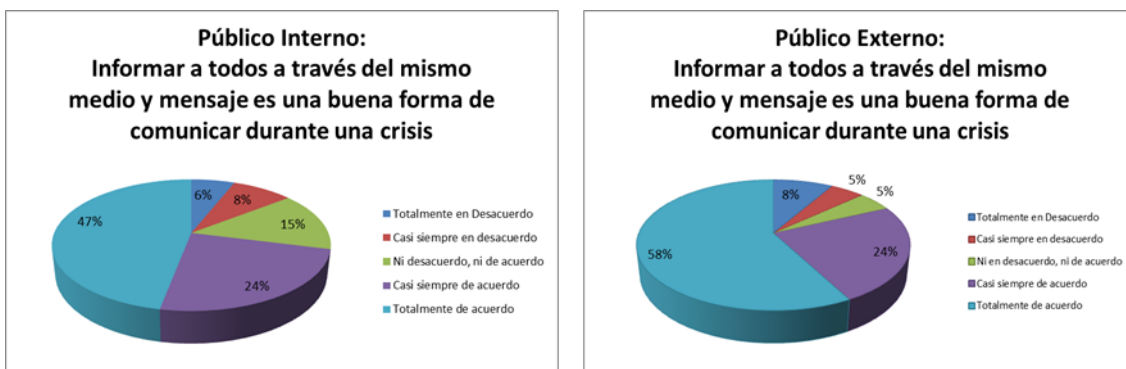


Fuente: Elaboración Propia

Las situaciones de crisis no sólo demandan líderes preparados sino los canales adecuados para su comunicación. Los ítems 20,23 y 26 sirven de referencia para evaluar tres situaciones comunes con las que comúnmente se encuentra la organización a la hora de decidir los canales de comunicación de crisis; generalmente no se tiene esta claridad cuando no se cuenta con un plan previo.

El ítem 26 evalúa una estrategia que es de uso común por las organizaciones durante y después de las crisis. Esta práctica tiene de manera general resultados negativos; ambas audiencias en ese tenor para efectos de este estudio muestran evidencia de un grado importante (más del 60%) de desacuerdo con esta práctica; curioso es que en la práctica la audiencia interna ejecute en un sentido contrario a su percepción.

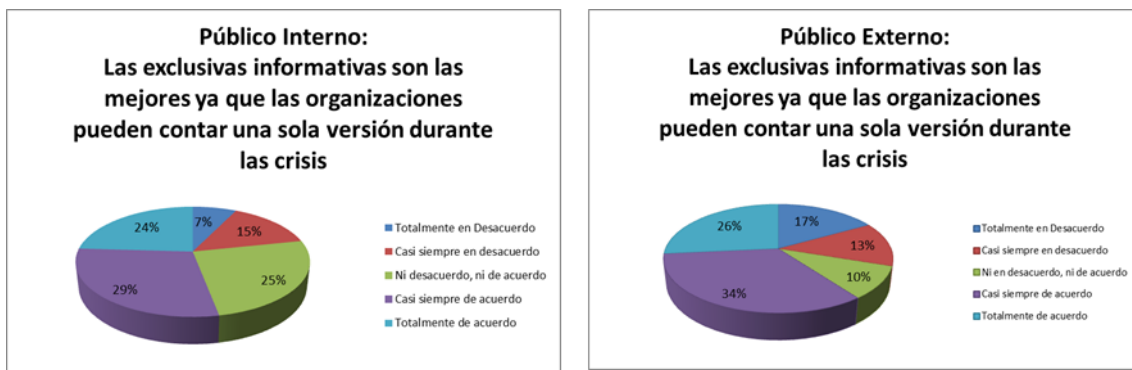
Figura 5.21: La percepción del uso de medios y mensajes durante las crisis



Fuente: Elaboración Propia

El ítem 23 por su parte valora la percepción de los públicos con respecto a otra práctica común en las organizaciones y que tiene que ver con brindar exclusivas informativas a un medio particular; en este sentido la encuesta revela que tanto el público interno como el público externo dictaminaron con un grado de aprobación importante (más del 70%) esta práctica de comunicación en las organizaciones. Cabe señalar que esta práctica suele tener efectos adversos o favorables en la percepción de los públicos dependiendo del contexto de la crisis.

Figura 5.22: La percepción del uso de medios y mensajes durante las crisis



Fuente: Elaboración Propia

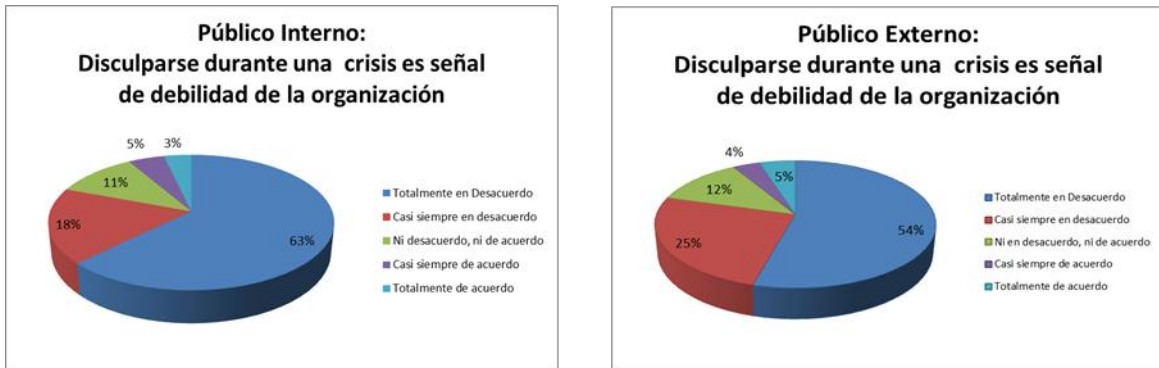
Por otra parte, las exclusivas informativas aunque practicadas de forma común o no tan común ya no suelen ser una restricción importante para la comunicación de información. El boom de las redes sociales demanda nuevas prácticas de la comunicación de crisis; y siguiendo ese tenor se genera el ítem 20 que habla precisamente de la percepción de utilidad que los públicos tienen con respecto a ella. Para el público interno existe un grado de aceptación del 52% para el uso de las mismas, mientras que el 27% tiene algún grado de indecisión. En contraste los públicos externos dieron mayor grado de aceptación a su uso redes sociales con un 59%, el grado de indecisión fue menor al de los

públicos externos con 20%. Sin embargo, donde coincidieron ambos públicos fue en la proporción que tuvo algún grado de desacuerdo con su uso.

Finalmente, las últimas dos partes de la encuesta evalúan los rubros que de alguna forma exponen más a las organizaciones empresariales y que son motivos de muchos dolores de cabeza durante y después de las crisis. La primera parte abarca los ítems 9, 11, 15,19 y 22; en esta sección lo que se evalúa es la percepción de ambas audiencias (interna y externa) frente a la fragilidad que adquiere la organización frente a la crisis y la aceptación (reconocimiento) de la misma por parte de la organización. Estos ítems son de especial relevancia ya que suponen prácticas que comúnmente se perciben como errores en las organizaciones y algunos efectivamente lo son; otras más no hay suficiente evidencia empírica para aseverar que potencian o degradan la percepción de los públicos por lo particular que resulta el tema de la comunicación de crisis.

Se decide sub-agrupar al ítem 9 y 11 por la similitud de su naturaleza conceptual, sin embargo los puntajes se diseñaron inversamente proporcional para confirmar que hay consistencia en la percepción de ambos públicos. El ítem 9 muestra evidencia de que los públicos internos consideran en un 81% con algún grado de desaprobación, el hecho de que una disculpa de la organización por la crisis sea considerada como debilidad de la misma; sólo un 12% se consideró indeciso frente a esta postura. Por otra parte el público externo arrojó números similares y con un 79% desaprobaron en algún grado que una disculpa sea señal de debilidad por parte de la organización; el porcentaje de indecisos también se aproximó también con un 12%.

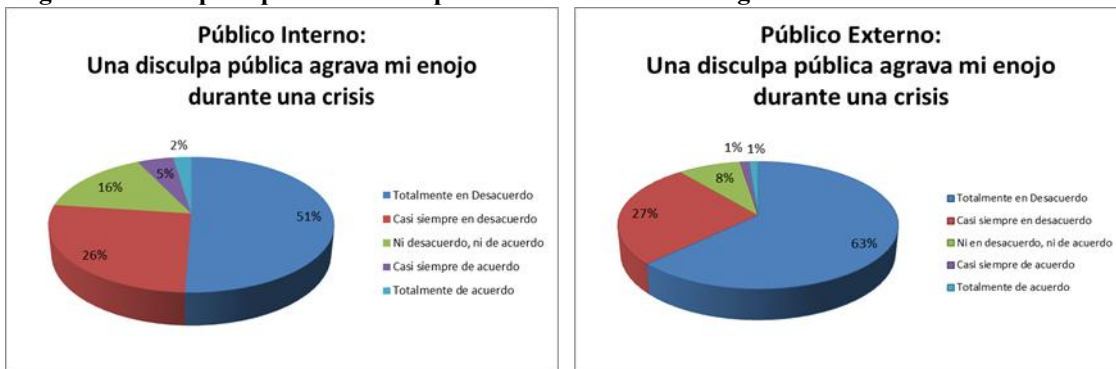
Figura 5.23: La percepción del concepto de “debilidad” de la organización durante las crisis



Fuente: Elaboración Propia

Por su parte el ítem 11 pondera la percepción de las audiencias considerando a la “disculpa” como un factor de potenciación de la crisis. En este rubro, el 77% de los públicos internos desapruban en cierto grado que una disculpa pública agrave su molestia en una crisis; sólo el 7% considero que si la agravaría. En los públicos externos, el 79% desaprobó en algún grado que una disculpa actué como facto de potenciación de su enojo durante la crisis; sólo el 2% considero en algún grado que si lo potenciaría. Ambos públicos muestran evidencia suficiente para afirmar que una disculpa no potencia su grado de enojo durante una crisis.

Figura 5.24: La percepción del concepto de “debilidad” de la organización durante las crisis



Fuente: Elaboración Propia

El ítem 15, 19 y 22 forman parte del segundo sub-grupo que expone la fragilidad de la organización y su actuar instintivo frente a esa exposición mediática que

supone las crisis. Las organizaciones son representaciones de los grupos y como grupos tienen instintos y reflejos frente a los peligros; los peligros derivan en crisis y las crisis provocan actitudes de autodefensa. Es la autodefensa la que primordialmente evalúan estos ítems.

El ítem 15 sugiere a los públicos evaluar perceptivamente los efectos de una postura de comunicación (rueda de prensa) defensiva frente a la crisis; ante este juicio de percepción, el 69% de los públicos a nivel interno desaprueba en algún grado que esta práctica asegure un menor impacto en la reputación de la empresa durante las crisis, un 25% permanece indeciso y sólo un 6% considera que esta postura trae beneficios. En el caso de los públicos externos el grado de desaprobación es aún mayor con un 75%, un 14% tuvo indecisión y sólo 11% la aprobó en algún grado.

Figura 5.25: La percepción de las posturas de la organización durante las crisis

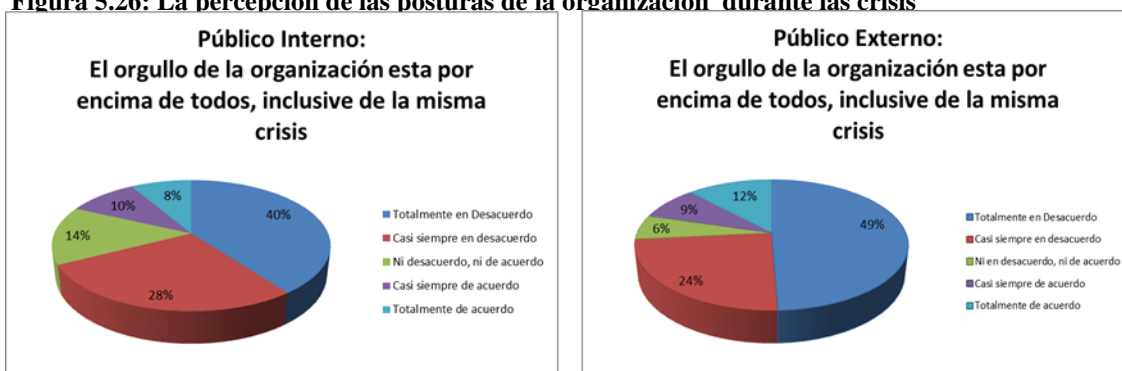


Fuente: Elaboración Propia

Para el ítem 19 los públicos ponderan al “orgullo” como una variable de relevancia para la organización durante las crisis; el orgullo tiene que ver más con una percepción como institución y supone un elemento de percepción relevante para el estudio de la comunicación de crisis ya que es en este “orgullo”, donde la ejecución dista de la

planeación y de la misma comunicación ya adentrada la crisis. Los resultados de este estudio son que el 68% de los públicos internos consideran que el “orgullo” de la organización no está por encima de todos, inclusive de la misma crisis; el 14% está indeciso y un 18% puso por delante a la organización. En el caso de los públicos externos, el 73% coincidió que el “orgullo” de la organización no está por delante de la misma crisis; sólo el 6 % estuvo indeciso y el 19% puso por delante a las organizaciones.

Figura 5.26: La percepción de las posturas de la organización durante las crisis

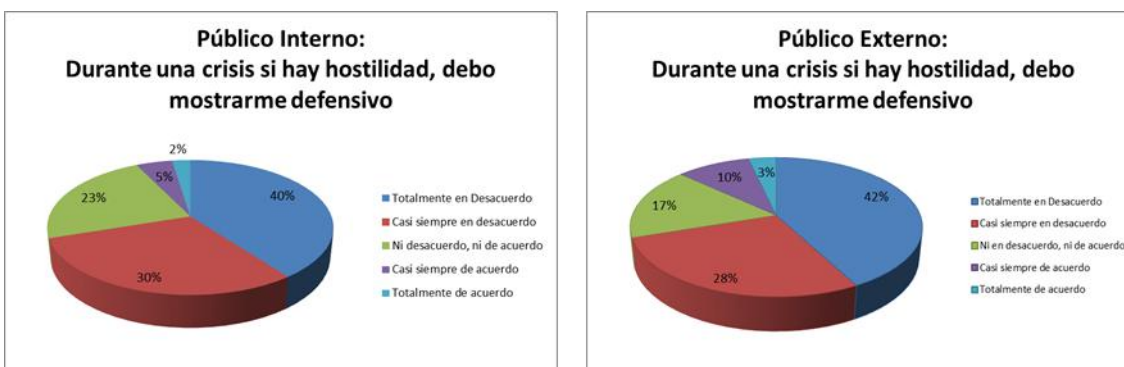


Fuente: Elaboración Propia

Como ya se menciona antes, los públicos tienen diferentes formas de reaccionar antes las crisis; generalmente instintivas cuando no existe algún tipo de preparación o planeación. La hostilidad por parte de los públicos hacia las crisis y sus actores son frecuentes y de cierta magnitud dependiendo de la intensidad de la misma crisis. El actuar en consecuencia de una forma u otra tiene repercusiones importantes que impactan a las organizaciones; en este caso el ítem 22 responde a ese cuestionamiento ubicando a los públicos con una práctica común (no planeada) de las organizaciones con respecto a las crisis. Los resultados arrojan que en ambos casos el 70% de los públicos muestran cierto grado de desacuerdo contra una postura defensiva en las crisis; de igual

forma el porcentaje de indecisión no es tan diferente, siendo para los públicos internos del 23% y para los externos del 17%. En consecuencia existe suficiente evidencia para afirmar que ambos públicos están en desacuerdo con una postura defensiva de la organización inclusive si hay hostilidad.

Figura 5.27: La percepción de las posturas de la organización durante las crisis



Fuente: Elaboración Propia

El fijar una postura en una crisis supone decisiones complejas. Estas decisiones afectan a las organizaciones y sus audiencias. La falta de planeación genera incertidumbre, factor que provoca que las audiencias busquen responsables; la atribución de responsabilidad es una variable que nadie quiere protagonizar en épocas de crisis. Sin embargo, como ya se menciona las organizaciones son unidades integrales que difícilmente serán consideradas como entes dispersos; y cualquier acción que se tome en ese sentido será de efecto negativo para la empresa por ser parte de ella. En este sentido, la última parte de la encuesta pondera esta percepción en base a dos posturas que las organizaciones suelen tomar en situaciones de crisis y que son diametralmente opuestas; en el primer ítem, el número 2, se evalúa el impacto que tiene que la organización focalice la responsabilidad y tome acción interna y posteriormente la exteriorice públicamente; el ítem número 5,

finalmente evalúa la percepción de los públicos cuando la organización decide anteponer los intereses de sus audiencias a los propios .

Figura 5.28: La percepción de las posturas de la organización durante las crisis



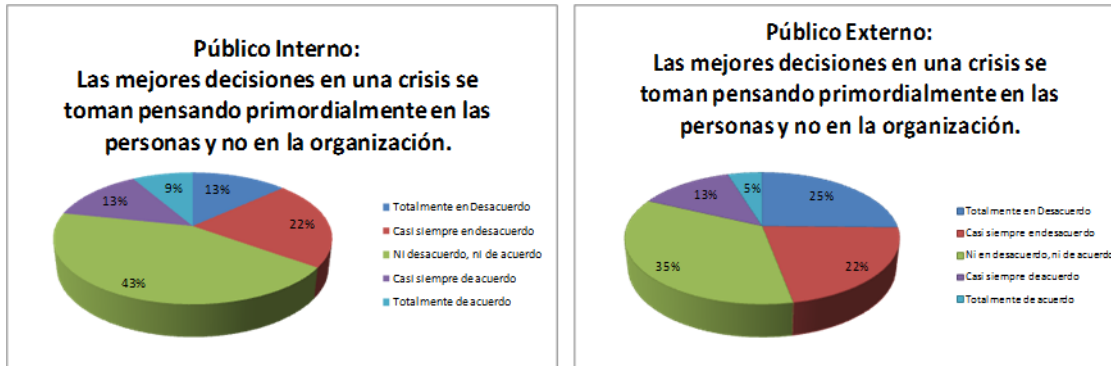
Fuente: Elaboración Propia

Para el ítem 2 los resultados de ambos públicos coincidieron desaprobando en algún grado de manera contundente con 90% y 94% respectivamente, una acción de la empresa basada en la represión pública de sus elementos como una forma de gestión de crisis adecuada; brindando evidencia suficiente para afirmar que los públicos desaprueban la represión pública de sus empleados como herramienta de gestión en la comunicación de crisis.

Ahora bien uno de los dilemas más importantes a los que se enfrentan las organizaciones en las crisis es el decidir, ¿Qué es más importante, la organización o sus audiencias de manera unitaria? Una decisión especialmente complicada a la hora de comunicar los esfuerzos. Para ello se evalúa el ítem 5 que propone una situación en la que las decisiones de la empresa se basen primordialmente en sus audiencias a nivel individual y no en los intereses propios. Los resultados son los siguientes: en el caso de los públicos internos el 43% mostro un grado de indecisión, el 35% desaprobó en algún grado esta práctica y el 21% la aprobó. Para los públicos externos el 35% tuvo un grado de indecisión,

el 47% desaprobó en algún grado y el 18% aprobó en algún grado las decisiones basadas en las audiencias y no en la organización.

Figura 5.29: La percepción de las posturas de la organización durante las crisis



Fuente: Elaboración Propia

Para concluir, se ilustra a través de la siguiente figura de manera descriptiva la relación de ítems junto con las variables que se evalúan a nivel perceptual en esta encuesta, tomando como referencia las mejores prácticas y errores comunes a la hora de comunicar durante una crisis (Paniagua, 2010). Las variables fueron agrupadas de acuerdo las características comunes que comparten y/o la naturaleza de complemento que tienen las mismas. La relación de estas variables con respecto a estos ítems impacta directamente sobre ambos públicos por lo que puede ser aplicable tanto para los externos como los internos:

Figura 5.30: La correlación entre ítems del estudio y rubros de evaluación de la percepción de los públicos durante una crisis.



Fuente: Elaboración Propia

Finalmente, la encuesta Likert nos sugiere evidencia suficiente para aprobar nuestra hipótesis de que un plan de comunicación impacta la percepción institucional de la organización; que en este caso es Sistemas Internacionales. En el siguiente capítulo de conclusiones se muestran los efectos organizacionales que existieron sobre Sistemas Internacionales para reafirmar la evidencia que sugiere el estudio.

CÁPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

A lo largo del análisis del caso de estudio de Sistemas Internacionales queda de manifiesto que ellos enfrentaron una situación de emergencia que desequilibró su trayectoria normal como organización; al cumplir con los cuatro factores que propone Paniagua para identificar crisis. La crisis es más propensa a ser potenciada en sus públicos de interés tanto internos como externos por ser clasificado dentro del clúster de “Actos Intencionales” que plantea Coombs. Las omisiones operativas de carácter humano en los servicios que tuvieron exposición mediática tanto a nivel interno como externo generaron un grado considerable de atribución de responsabilidad por parte de sus públicos al considerarlas evitables, situación por la cual no fue posible aminorar el impacto a la percepción y procesos administrativos, legales y contractuales que tienen como organización.

De igual forma los antecedentes de desempeño crónicos que Sistemas Internacionales tiene con sus públicos de interés permite que la crisis logre afianzarse como un elemento constante en la percepción de los mismos; ya lo dice Confucio, “El hombre que ha cometido un error y no lo corrige, comete otro error mayor”. Los resultados de la encuesta advierten que la percepción de los públicos es de mayor tranquilidad en situaciones de crisis cuando la organización es conocida por tener un adecuado sistema de gestión y comunicación de crisis; lo que brinda evidencia para justificar por ejemplo la pérdida de contratos millonarios con clientes.

La pérdida de contratos en el caso de Sistemas Internacionales, no es casualidad ya que las organizaciones asumen un papel protagónico en la percepción pública general. En este caso, Sistemas Internacionales y sus públicos de interés al igual que en una

obra de teatro, decidieron el papel que desempeñarían dentro de la crisis; Sistemas Internacionales de manera general jugó el papel de villano con la oportunidad de convertirse en héroe, sus públicos de interés (aludiendo a los clientes) fueron las víctimas y la competencia fue el enemigo que aprovechó la oportunidad.

Ahora bien, surgen dos preguntas fundamentales a partir del estudio de este caso; la primera, ¿Pudo ser evitada la crisis en Sistemas Internacionales? La respuesta más probable es, “no”, porque las crisis operativas en empresas de tecnología de información son prácticamente ineludibles ya que se trata de servicios masificados que al igual que una línea de producción son propensos a fallar de forma aleatoria. La segunda pregunta que aflora es, ¿Pudo haber una mejor gestión y comunicación de la crisis? La respuesta es, “sí”, porque hoy existen casos de estudio suficientes para poder elaborar un plan de gestión y comunicación de crisis; que si bien no logran evitar las crisis, si logran aminorar o tomar provecho de los impactos de estas situaciones inesperadas.

Habiendo respondido las dos preguntas anteriores resulta conveniente recalcar la importancia de la información y la comunicación de la misma en este tipo de situaciones. Los hallazgos del estudio de este caso revelan suficiente evidencia para afirmar que en la práctica, de manera general las organizaciones en crisis tratan de diluir la información en el tiempo para aminorar el impacto mediático de la misma; los públicos darán un grado de aceptación o rechazo a la organización en la medida que afecte su estado de confort.

Por otra parte, otro de los activos más importantes dentro de la comunicación de crisis son los “recursos humanos” ya que actúan como catalizadores de las percepciones. En ese sentido, las mejores prácticas en comunicación de crisis, recomiendan que por lo menos un miembro de cada equipo incluyendo el de “equipo de crisis” esté preparado para

emitir de manera objetiva comunicados oficiales en salas de prensa para poder intervenir con respuestas adecuadas a cuestionamientos “incomodos”

Resulta trascendente entender que los recursos humanos forman parte de un “sistema” que tiene un efecto exponencial en la percepción de los públicos tanto lo que respecta a sus acciones y esfuerzos de comunicación dentro de la misma crisis. Las organizaciones y sus elementos al verse situados en estado de “crisis” tienden a querer formar parte de una solución total sin ver claramente que “soluciones particulares” forman soluciones integrales. Una solución particular implica comunicar sólo lo que está dentro del alcance y capacidades de los mismos equipos; el intentar trasgredir esos alcances tiene más efectos negativos que positivos en cuanto a lo que percepción de la percepción de la organización se refiere; ya que por experiencia empírica se demuestra que los resultados negativos, en este caso tienden a ser más sistemáticos (que se repiten a través del tiempo) que circunstanciales (puntuales).

Otro de los rubros que explora este estudio es el “tiempo de respuesta”; en este sentido la evidencia sugiere que generalmente el tiempo que está dispuesto un público a esperar información durante una crisis es directamente proporcional al riesgo que perciban a sus intereses particulares. Ahora bien la disposición a la “espera” no necesariamente significa que la percepción no esté ya degradada cuando la información llegue. El tiempo y la incertidumbre son hermanos gemelos y mientras uno crece el otro también lo hará mientras no haya respuestas puntuales que vayan creando un sentimiento de “control y estabilidad” sobre la crisis. Siguiendo, la analogía de la comida, los públicos prefieren un platillo bien preparado antes que un alimento cocinado de manera rápida. Curioso es que al igual que en la comida, la comunicación rápida suele saciar esa hambre

momentánea de los públicos; pero al igual que en la comida los efectos nocivos o beneficiosos de largo o corto plazo de dicha comunicación en la percepción de sus públicos estarán determinados por la calidad con la que se preparó y entrego dicha información.

Abundando al respecto, la comunicación de la información en crisis de manera errónea se considera una tarea con pocos réditos por su valor intangible. Sin embargo, cuando la información se convierte en una variable crítica de decisión, lo tangible de ese valor se aprecia cuando se desempeña el rol de “cliente” más que de “proveedor”. De esta forma la percepción del “cliente” se ve impactada de manera directa en la medida que el considere que las atribuciones de responsabilidad sobre la crisis recaen en la organización y no en factores incontrolables.

Congruente con ese valor que se le otorga a la comunicación desde el punto de vista del “cliente”, un plan de comunicación de crisis limita la práctica incontrolable de la comunicación así como la actuación solitaria de los líderes para evitar un hermetismo innecesario. El hermetismo como práctica de comunicación es una actividad obsoleta que también es hermana de la incertidumbre ya que es prácticamente imposible evitar algún tipo de filtración y sobretodo en organizaciones tan complejas y masivas como lo es “Sistemas Internacionales”. Las filtraciones por su parte alimentan la incertidumbre y con ello crecen las expectativas negativas y por ende un impacto catastrófico para la percepción de la organización.

El hermetismo como práctica se sustituye de manera positiva con una preparación que los planes de comunicación de crisis nos brindan, ya que permite a la organización facultar a los líderes de opinión clave para emitir y sustentar versiones de los hechos y/o esfuerzos de la organización en torno a la crisis. Los perfiles de esos líderes

también forman parte de los planes de comunicación de crisis que la organización y los públicos de interés deben legitimar. Ahora bien, es importante señalar que a pesar de que los públicos externos desaprobemos que cualquier líder les hable durante una crisis; ellos integraran como parte de su juicio y/o atribución de responsabilidad, todas las versiones que puedan llegar a ellos de manera directa o indirecta. Cobrando aún más importancia el poder adelantarse a esas versiones.

En contraposición a esas versiones, el plan de comunicación sugiere integrar un solo mensaje y que no hay que confundir esta integración con la práctica de comunicar de manera exclusiva a través de ciertos medios. Esto quiere decir que no hay dejar brechas en la comunicación de la crisis ya que cada público demanda un medio independientemente que el mensaje deba ser el mismo. En la práctica es todavía más complejo ya que la práctica de elegir varios canales supone un sistema de comunicación aún más complejo que los líderes tratan en la ejecución de simplificar por la falta de planeación de la misma.

Si bien la práctica de exclusivas informativas llega a tener resultados positivos (por el detalle informativo que se logra), el proporcionar de manera privilegiada a un medio particular suele tener efectos nocivos sobre aquellas audiencias que no alcanza dicho medio. De igual forma los medios segregados llegan actuar de forma independiente a la falta de información; creando nuevas versiones de las situaciones, lo que privilegia la formación de rumores que definitivamente afectan la percepción de los públicos. En ese sentido, es importante poder ubicar a esos medios que forman parte importante del juicio de las audiencias y brindarles tanta información sea posible.

La globalización es una realidad ya hace bastantes años y la incursión de medios como las redes sociales supone herramientas que permite la exposición exponencial

de información a los públicos de interés. Brevemente se señala que la mala gestión de ellas en situaciones de crisis ha generado un estigma; ya que ha hundido a muchas organizaciones en crisis profundas de percepción como lo fue con Sistemas Internacionales. El uso de medios digitales aún está en desarrollo y supone un verdadero reto vencer ese miedo a utilizarlos como canales. Vale destacar que a pesar de la renuencia de las organizaciones a implementarlo como una estrategia de comunicación, los públicos de interés hoy en día tienen una predilección muy marcada a utilizarlos como canales preferidos para la obtención de recursos informativos; sobre todo porque es en la diversidad donde pueden integrar un juicio a través de distintas fuentes.

Así pues en definitiva, la comunicación es una herramienta que aligera los efectos de las crisis; sin embargo hay que hacer notar que la comunicación implica incursionar en prácticas poco comunes que aun forman parte del paradigma idiosincrático de cada cultura en menor o mayor medida. Uno de esos paradigmas suponen “vulnerar” (erróneamente concebido) públicamente a la empresa y es la “disculpa pública” durante las crisis. La atribución de responsabilidad por parte de las organizaciones al emitir de manera pública una disculpa supone una losa pesada que no todas están dispuestas a cargar, pero que sin duda fortalece a la organización. Hay que hacer notar que el estudio mostro evidencia de alto grado de aceptación a esta práctica poco común a pesar de que la “organización” tenga sus reservas con respecto al uso. Definitivamente su uso no debe ser indiscriminado; ya que como en el cuento de pepito y el lobo, la primera vez la aceptan y la comprenden, la segunda empiezan a mostrar escepticismo y la tercera de plano ya no la acepta y/o la creen.

Una de las cosas más importante que el lector debe comprender es que las organizaciones son concebidas por los públicos de interés como “entes estructurados” y como tales, se espera de ellos un comportamiento racional con una alta dosis de control por la complejidad que supone sus estructuras. Dicho de otra manera, el actuar diferente afecta la percepción de dichos públicos en una forma negativa. Los públicos esperan previsión y profesionalismo de las organizaciones, inclusive cuando las circunstancias sean totalmente adversas. La justificación de los públicos es simple “son organizaciones porque están precisamente organizados”.

En definitiva un plan de comunicación de crisis afecta la percepción de los públicos con respecto a la percepción institucional de las organizaciones. Ahora bien, hay que tener en cuenta que los efectos de cada crisis son diferentes y deberán ser gestionados acotándolos al contexto cultural y operativo de cada organización. En pocas palabras, “cada quien su ejecución siguiendo un mapa mental común”. Ese mapa es el plan de comunicación de crisis. En el siguiente apartado, se explicarán los alcances que tuvo este estudio de manera puntual así como un par de recomendaciones que se sugieren para casos como el de “Sistemas Internacionales”; vale destacar que se propone el marco para el desarrollo de un modelo basado en tensores que de manera gráfica sugiere las áreas de oportunidad que generan mayor impacto en la percepción de los públicos de acuerdo a la encuesta que se realiza en este estudio. Se toma como referencia el modelo de “Estrategias de Comunicación en la Organización” (Paniagua, 2010) para la elaboración.

6.2 Recomendaciones

Dentro de un proyecto tan ambicioso como lo es la comunicación de crisis en empresas tan robustas como Sistemas Internacionales, es importante señalar que los diagnósticos son transversales y no longitudinales. Dicho de otra forma, los contextos de las empresas cambian y hay que ajustar los planes de comunicaciones a esas circunstancias temporales; lo único que es atemporal es la capacidad de poder planear la ejecución de la comunicación de crisis para que esta impacte lo menos posible a la organización y la percepción en sus públicos. Resulta interesante señalar que al igual que en cualquier tipo de planeación ; la ejecución suele distar por las variables que no se contemplan y que forman parte de ese aprendizaje y mejora continua a la que se compromete la empresa a través del tiempo.

Una de las restricciones más importantes a la hora de comunicar las crisis es la concepción que la organización tiene sobre el beneficio que implica el contar con un plan en la materia. Viéndolo de manera práctica desde el punto de vista contable, los recursos invertidos en una etapa temprana o reactiva suelen pasar de pasivos a activos a través del tiempo, siempre y cuando cuenten con la auditoría y mantenimiento adecuados. La experiencia de Sistemas Internacionales nos hace plantear tres escenarios que se pueden clasificar como: preventivo, reactivo y de omisión.

El primer escenario es en el que las organizaciones planean su comunicación de crisis en una etapa temprana como lo es la “Pre-Crisis”; en este momento del tiempo el patrimonio que implica el plan se considera como un pasivo ya que los recursos invertidos en el desarrollo e implantación de él representan más una deuda que se transforma en un activo o bien cuando la crisis estalla y permanece como activo a través del tiempo durante

la etapa “Post-Crisis”. Esta gráfica se asemeja de manera particular al ciclo de vida de un seguro de vida por ejemplo.

Figura 6.2.1: Propuesta del Costo de la Comunicación en Crisis- Escenario 1



Fuente: Elaboración Propia

El segundo escenario es para las organizaciones reactivas que deciden invertir en un plan de comunicación de crisis una vez estallada una situación de crisis; en este punto las organizaciones invierten cuatro veces más recursos que los primeros ya que la comunicación permanece como un costo o deuda hasta el próximo ciclo de crisis cuando finalmente se convierte activo. Los costos en este punto son muy elevados.

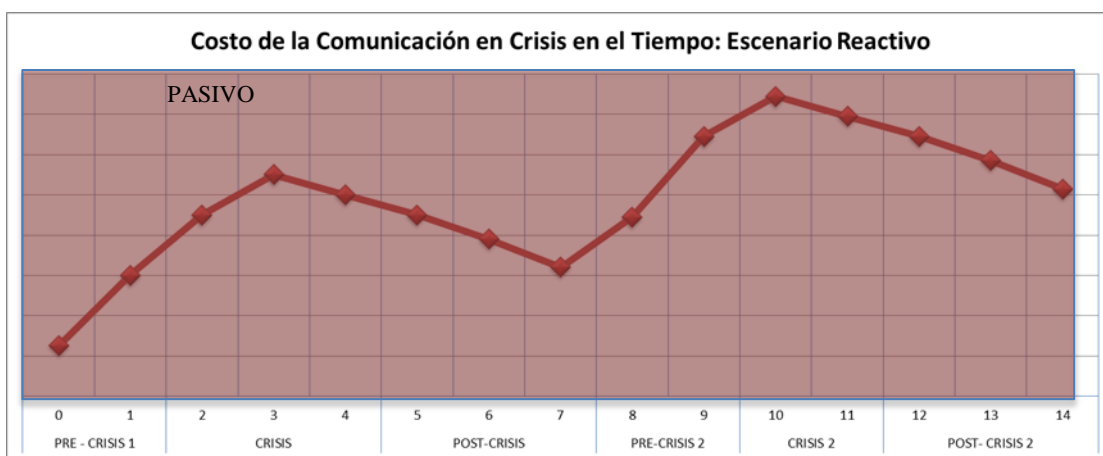
Figura 6.2.2: Propuesta del Costo de la Comunicación en Crisis- Escenario 2



Fuente: Elaboración Propia

El tercer escenario es en el que las organizaciones deciden omitir cualquier acción referente a un plan de comunicación de crisis. Estas organizaciones tienden a permanecer en un proceso cíclico de crisis donde el costo de comunicar permanece como pasivo a través del tiempo. La deuda en cada ciclo crece hasta que la empresa finalmente desaparece; a medida que pasa cada ciclo y no hay lecciones aprendidas a través de un plan, el costo de volver al plan de comunicación un activo se incrementa ya que la percepción institucional se va degradando de manera exponencial a través del tiempo.

Figura 6.2.3: Propuesta del Costo de la Comunicación a través del tiempo: Escenario 3



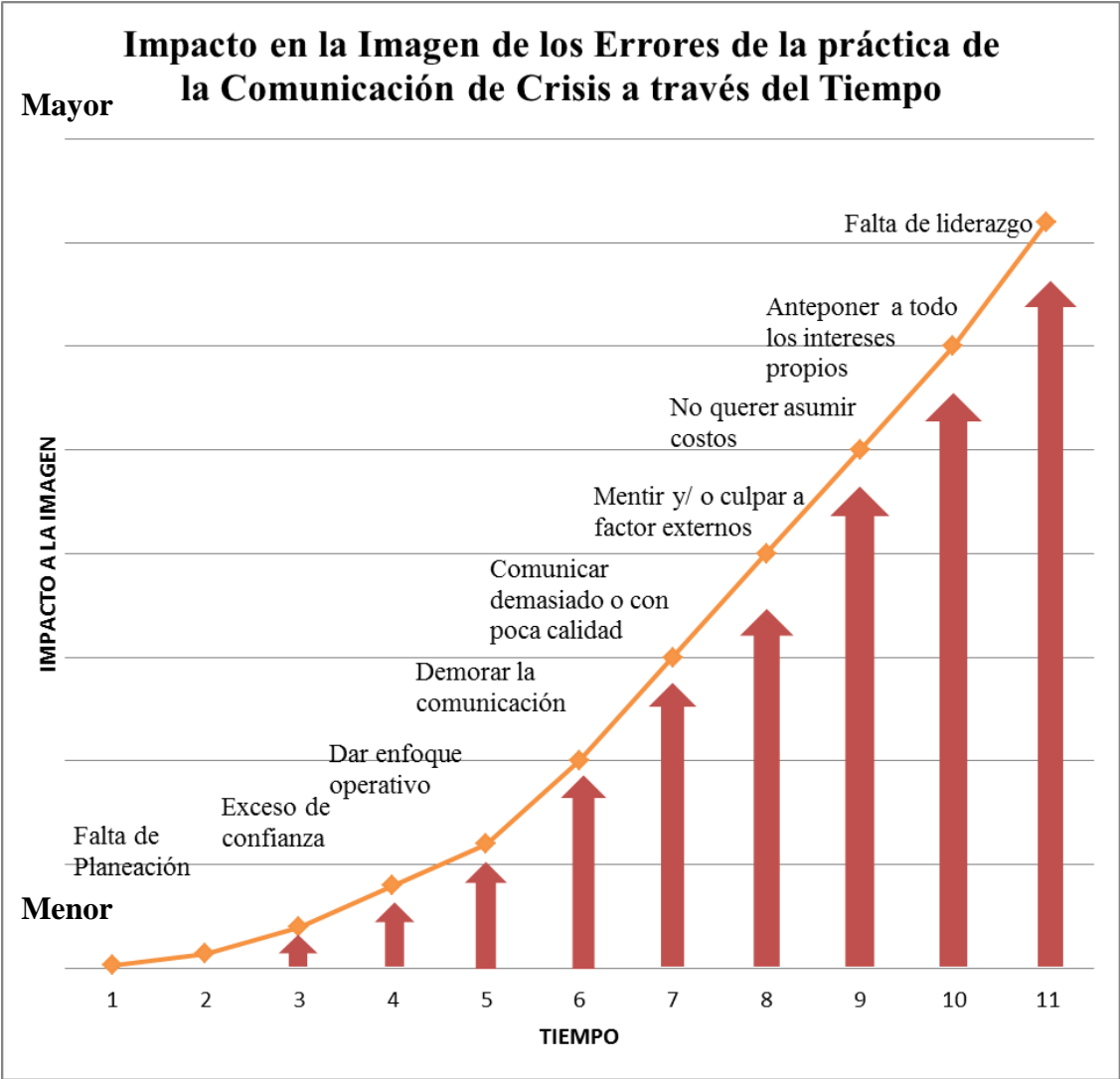
Fuente: Elaboración Propia

Dicho de otra manera, el costo de la comunicación incrementa a medida que cada ciclo de crisis se consolida en la organización sin el diseño o implantación de un plan de comunicación de crisis.

Para abundar en el tema y aminorar el impacto de las crisis en las organizaciones, las conclusiones sobre el caso específico de Sistemas Internacionales sugiere considerar el siguiente modelo gráfico que ilustra los métodos de ejecución de la comunicación de crisis erróneos contra las mejores prácticas en el tema de comunicación de crisis. Las mejores prácticas y/o planeación son consideradas elementos indispensables de

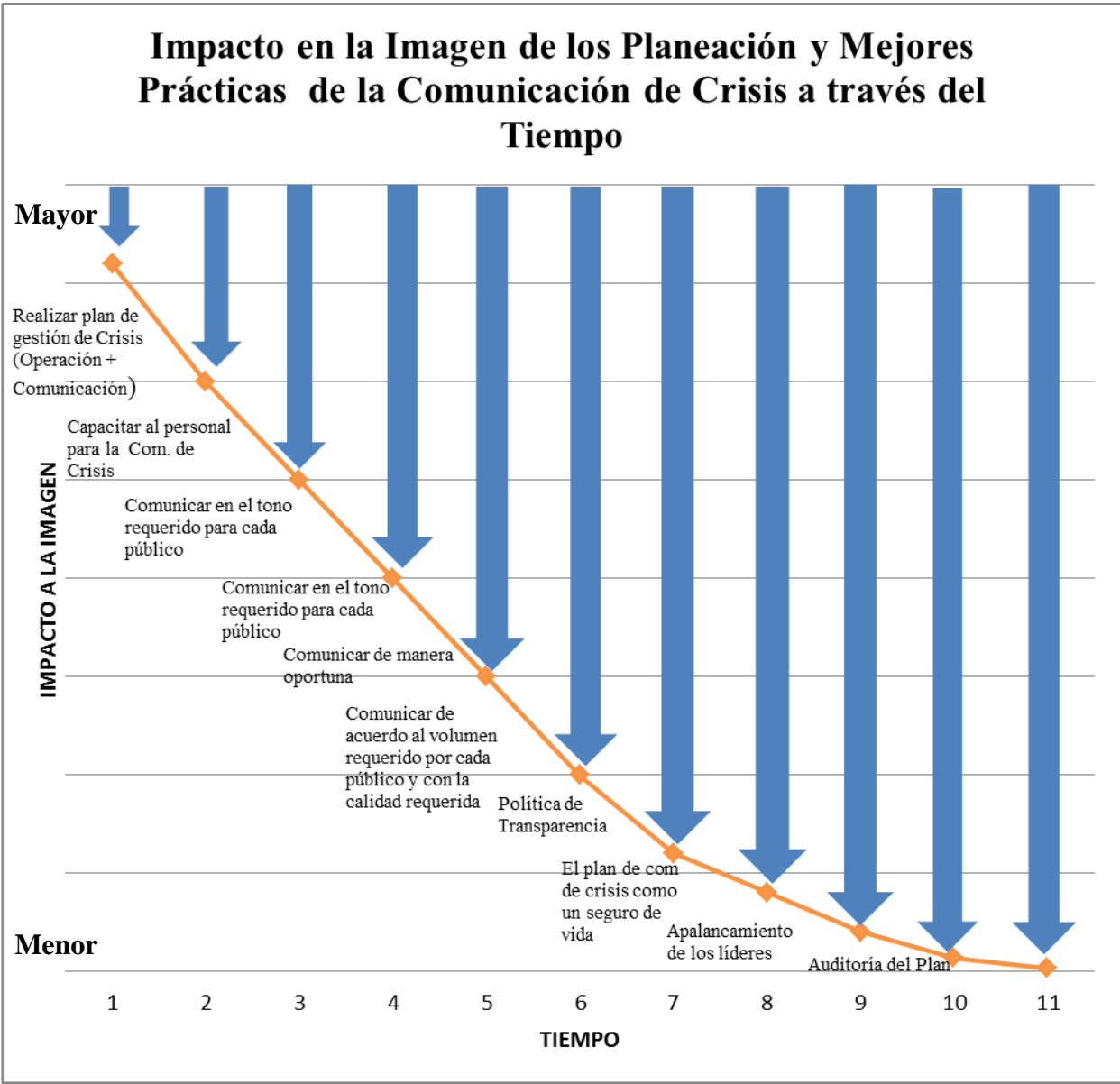
un plan de comunicación de crisis y actúan como “tensores positivos”, que generan pendientes descendentes cuya dirección aminora los impactos en la percepción; por el contrario las malas prácticas actúan como tensores negativos que generan pendientes positivas que incrementan los efectos negativos de las crisis sobre la percepción institucional de la empresa.

Figura 6.2.4: Propuesta de Curva de Impacto en la Percepción por Errores en la Comunicación de Crisis



Fuente: Elaboración Propia

Figura 6.2.5: Propuesta de Curva de Impacto en la Percepción por Mejores Prácticas de Crisis



Fuente: Elaboración Propia

Vale la pena destacar que tanto el número de tensores como la magnitud de utilización de los mismos dependen de cada “crisis” y deben adaptarse al contexto particular; la magnitud de incremento o descenso de la pendiente depende de las características del clúster o la clasificación en la que se encuentre. El tiempo es una

variable que depende de la magnitud de la crisis así como otros factores como el contexto cultural y tamaño de la empresa por ejemplo; de esta forma los tiempos 1,2,3 se ajustan a horas, días, meses o años según la situación y el sector de la empresa en la que se desenvuelva la crisis. Como recomendación general se debe proponer un plan de comunicación de crisis que abarque por lo menos uno de los “clústeres” que propone Coombs, el más significativo luego de un diagnóstico exhaustivo de las situaciones de crisis más comunes y los públicos que más impacta en el sector particular de la organización. El marco ideal que se sugiere para un plan de comunicación de crisis es aquel que pueda abarcar de forma particular la naturaleza de la industria pero que sea lo suficientemente flexible para servir como marco de actuación en caso de que la crisis que inunde a nuestra organización no cumpla con ese requisito.

Por otra parte también se sugiere abundar en un estudio futuro de naturaleza similar ya en la etapa de crisis, ya que este estudio forma parte de un análisis en la etapa post-crisis. La experiencia del autor como ex miembro de un “equipo de crisis” sugiere que la percepción de los públicos es significativamente contrastante cuando las condiciones de “tranquilidad” de los públicos se ven mermadas. Por ello se recalca la importancia de un plan de comunicación de crisis, que al final sirve más como un educador y un marco conceptual del “sentido común” del equipo de gestión de crisis ya que la práctica dicta que alguna de las variables que intervienen en el impacto de una crisis tienden a ser de naturaleza aleatoria más que sistemática. Actualmente, no existe un modelo de comunicación de crisis que contrarreste de manera perfecta los efectos de las crisis en las organizaciones ya que se trata como se menciona antes de un estudio multi-variable que inherentemente no se replica de manera exacta en el tiempo.

Otro análisis que resulta interesante para el futuro es el investigar si la “atribución de responsabilidad” sobre las crisis en contextos culturales diferentes tienen impacto sobre la ejecución de los planes de comunicación de crisis (por ejemplo latinoamericano).

Trascendental es que al final el lector comprenda que la planeación de la comunicación de crisis se trata de un ejercicio que forma parte de un proceso global de gestión de crisis; el proceso global de gestión de crisis incluye además de la comunicación, planes de gestión operativa y de recuperación de las actividades en las crisis, que a diferencia de los de comunicación se encaminan a los esfuerzos dedicados a la restablecimiento y operación de las funciones vitales de la organización.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

Cervera Fantoni, A.L. (2006): *Comunicación total*. Ed. Esic, Madrid.

Coombs, W. T. (1995). Choosing the right words: The development of guidelines for the selection of the “appropriate” crisis response strategies. *Management Communication Quarterly*, 8: 447–476.

Coombs, W. T. (1999). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Coombs, W. T. (2004b). Impact of past crises on current crisis communications: Insights from situational crisis communication theory. *Journal of Business Communication*, 41: 265–289.

Costa, Joan (2007). *EL DIRCOM hoy. Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía*. Costa punto com. Barcelona.

Costa, J. (2000). *Percepción Corporativa en el siglo XXI: La Crujía*.

De la Cuesta González, Marta y Valor Martínez Carmen (2003). *Responsabilidad Social de la Empresa: Concepto, medición y desarrollo en España*. Madrid: ICE

Delahaye, K. (2003). Guidelines for Measuring Trust in Organizations. Institute for PR. Florida.

DIRCOM (2008). La gestión de la comunicación de crisis en España: Experiencia y prácticas de las empresas. Asociación de Directivos de Comunicación Dircom, Madrid.

Fita Trías, J (1999). Comunicación en Programas de crisis. Barcelona: Gestión 2000. Barcelona.

González Herrero, A. (1998): Marketing Preventivo: La comunicación de crisis en la empresa, Barcelona, Bosch Casa Editorial, S.A.

González A. José de Jesús, (2005), La comunicación organizacional en México: algunas imágenes para el campo laboral, Razón y Palabra, (25)
<http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n25/jalmaguer.html>

González, A. (1998). Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa. Barcelona: Bosch Casa Editorial.

Heath, R. (1998): Crisis Management for managers and executives: Business crises – the definitive handbook to reduction, readiness, response and recovery. Londres. Financial Times Professional Limited.

Hurd, Joanne E. (1992): Crisis response tools: A layered model of communication support [Tesis doctoral], Texas, Texas Tech University.

Morris, K. (2009) : Crisis Communications: Challenges faced by Remote and Rural Communities in North Eastern Ontario. McMaster Journal of Communication. Canada

Losada Díaz, J.C. (2004). Gestión de la comunicación en las organizaciones. Ariel. Barcelona

Marra, Francis J. (1992): Crisis public relations: A theoretical model [Tesis doctoral], Maryland, University of Maryland College Park.

Mitroff, Ian. I. y Pearson, C. M. (1997): Cómo Gestionar una Crisis: Guía para mejorar la preparación frente a una crisis. Barcelona, Ediciones Gestión 2000, S.A. Editado en inglés en 1995.

Pauchant, T. C. y Mitroff, Ian I. (1992): Transforming the Crisis-Prone Organization: Preventing individual, organizational, and environmental tragedies. San Francisco, Jossey-Bass.

Paniagua, F J. (2010). Gestión de conflictos potenciales, situaciones de riesgos y crisis. Recuperado de <http://fr.slideshare.net/fjpaniagua/comunicacion-en-situaciones-de-riesgo-y-crisis>

Pérez, R y Massoni, S. Hacia una teoría general de la estrategia. El cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones. Ariel Ediciones. Madrid, España, 2009.

Saura, P. (2005). La gestión y la comunicación de crisis en el sector de la alimentación y las bebidas. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas.

Ting-Chen, Yu. (2008). The Mediation Model of Influence of Web site Performance on Needs for Crisis Communication in the Case of Toxic Milk Powder. Hsin University. Taiwan

Tironi, E & Cavallo, A (2001). *Comunicación Estratégica*. Santiago, Chile: Taurus.

Van Riel Cees B.M. (2001). *Comunicación Corporativa*. España: Prentice Hall.

Villafañe, J. (1999). La gestión profesional de la percepción corporativa. Ediciones Pirámide. Madrid.

Xifra, J. (2004). La gestión de conflictos potenciales como estrategia de comunicación corporativa: el caso Microsoft. UPF. Girona.

Westphalen M.H. y Piñuel J.L. (1993): La dirección de comunicación. Ediciones del Prado.
Madrid 1993.

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta Likert de Comunicación de Crisis (Parte de la aplicación)

page 1 of 1

Comunicación de Crisis en empresas de Tecnología e Información

A continuación encontrarás una serie de afirmaciones acerca de los estilos de Comunicación durante crisis operativas en las empresas de Tecnología.
Por favor indica que tan de acuerdo o que tan desacuerdo estás con cada afirmación.

****RECUERDA** No hay mejor respuesta, toma en cuenta que esta podría ser tu empresa y tu empleo podría estar en juego

En las empresas de Tecnología las crisis nunca ocurren *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Castigar públicamente a los empleados involucrados en la crisis de la organización es una forma adecuada de abordar una crisis

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Una forma de abordar una crisis consiste en explicar de manera técnica y detallada lo ocurrido *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Las mejores decisiones en una crisis se toman pensando primordialmente en las personas y no en la organización. *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Siempre es mejor emitir una opinión personal durante una crisis para no ser catalogado como 'indiferente' *

1 2 3 4 5

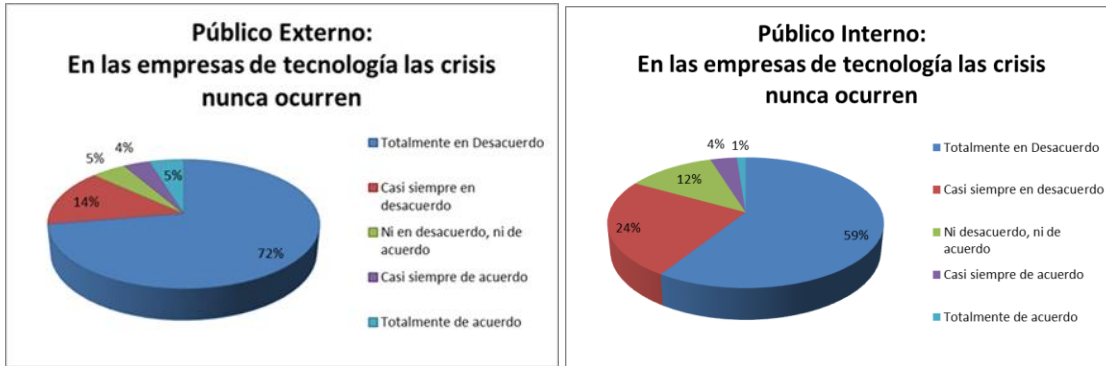
Anexo 2: Tabla de resultados de “Público Externo” y “Publico Interno” encuesta Likert

Pregunta no.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Totalmente en Desacuerdo	60	70	31	2	21	71	46	56	45	24	52	55	64	11	40	9	40	23	41	14	3	35	14	22	30	7	26	55	12	4	3
Casi siempre en desacuerdo	12	8	20	6	18	8	27	20	21	26	22	18	10	14	22	9	22	27	20	3	12	23	11	13	21	4	22	10	9	1	2
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	4	0	17	11	29	1	5	2	10	21	7	4	5	29	12	19	13	15	5	17	15	14	8	13	8	4	16	5	18	9	8
Casi siempre de acuerdo	3	1	9	25	11	0	3	4	3	8	1	3	2	14	5	22	5	12	7	22	21	8	28	16	9	20	8	8	18	18	18
Totalmente de acuerdo	4	4	6	39	4	3	2	1	4	4	1	3	2	15	4	24	3	6	10	27	32	3	22	19	15	48	11	5	26	51	52

Pregunta no.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Totalmente en Desacuerdo	49	63	25	1	11	65	43	51	52	27	42	49	52	10	32	9	33	23	33	6	4	33	6	28	15	5	20	44	7	4	2
Casi siempre en desacuerdo	20	12	23	7	18	13	21	16	15	15	22	17	17	11	25	3	24	20	23	12	10	25	12	15	20	7	22	12	12	3	2
Ni en desacuerdo, ni de acuerdo	10	4	21	4	36	4	11	11	9	27	13	11	10	28	21	30	10	20	12	22	16	19	21	17	20	12	13	7	19	4	7
Casi siempre de acuerdo	3	1	7	27	11	1	7	3	4	11	4	2	2	21	4	22	13	13	8	22	22	4	24	13	14	20	19	15	18	16	27
Totalmente de acuerdo	1	3	7	44	7	0	1	2	3	3	2	4	2	13	1	19	3	7	7	21	31	2	20	10	14	39	9	5	27	56	45

Anexo 3: Gráficos de los ítems en orden de la encuesta

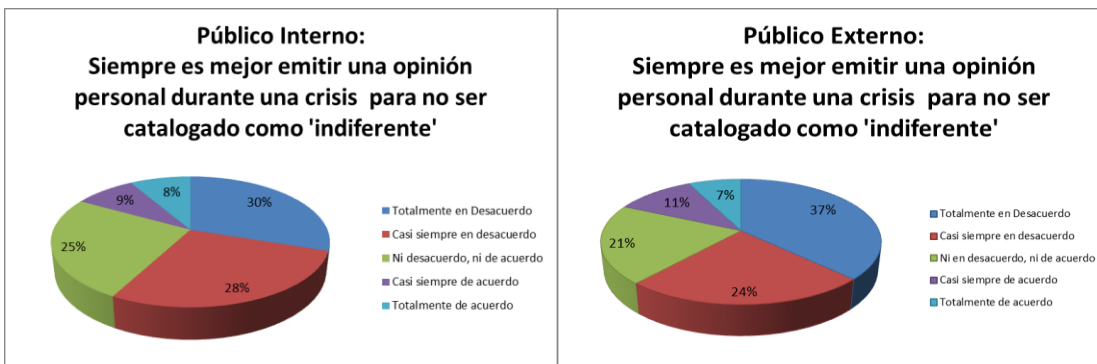
Item 1



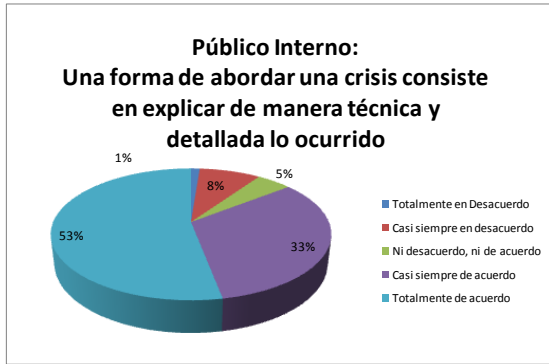
Item 2



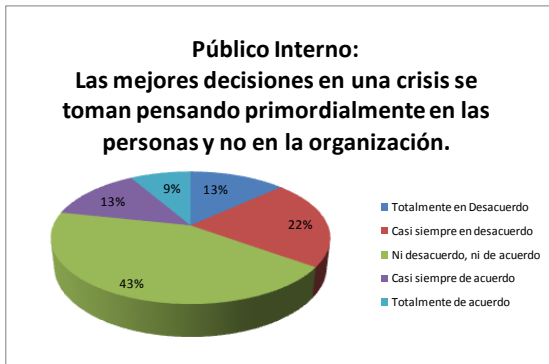
Item 3



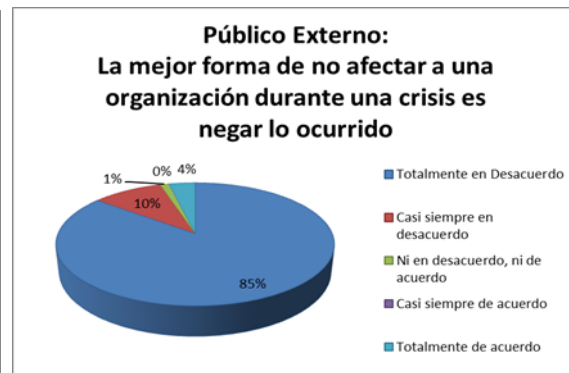
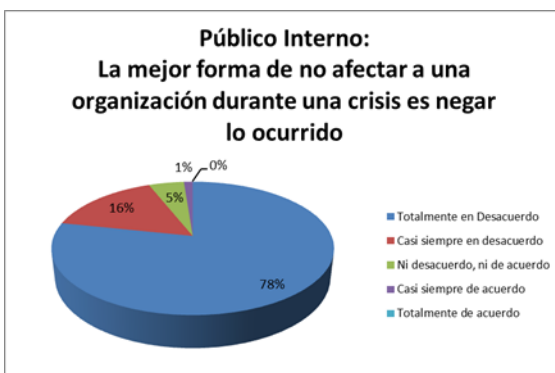
Item 4



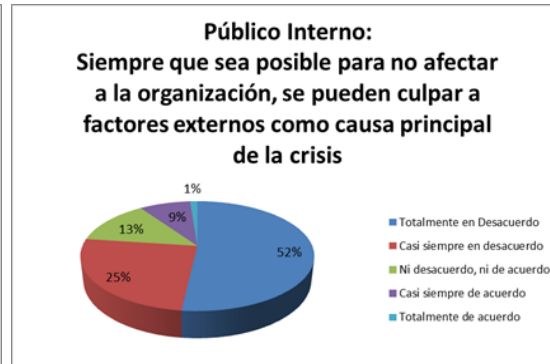
Item 5



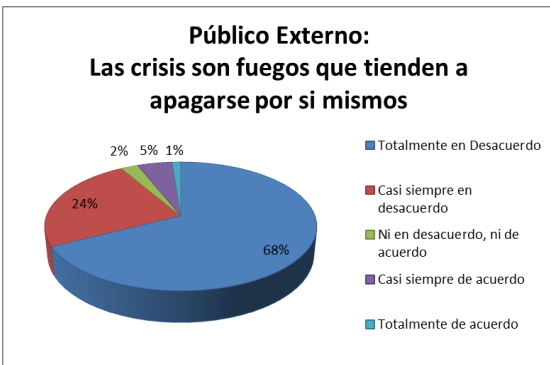
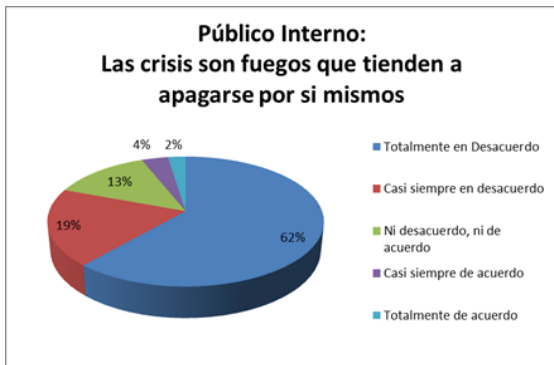
Item 6



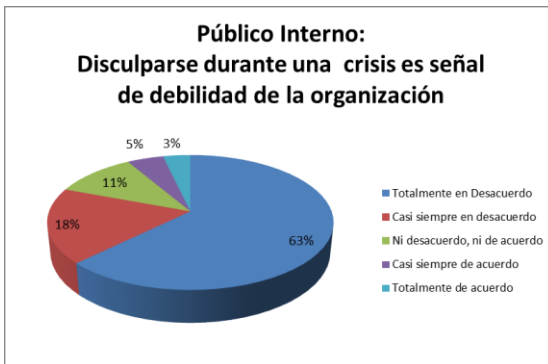
Item 7



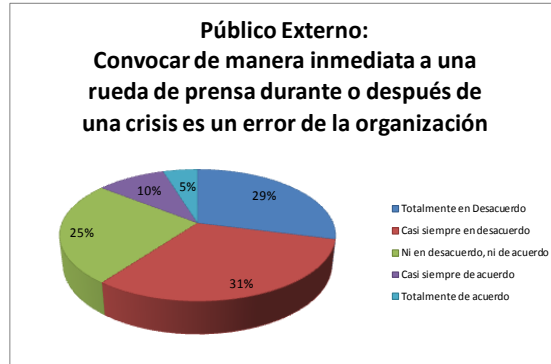
Item 8



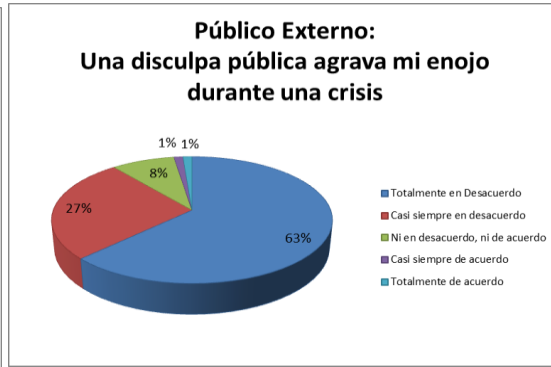
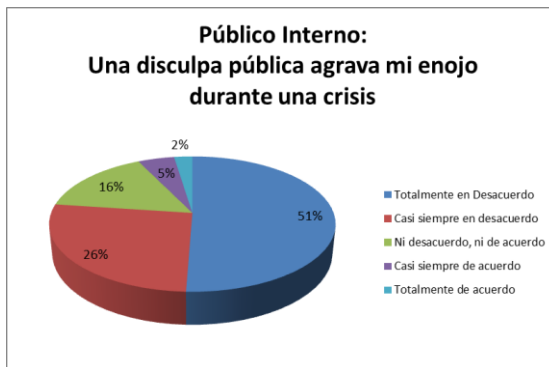
Item 9



Item 10



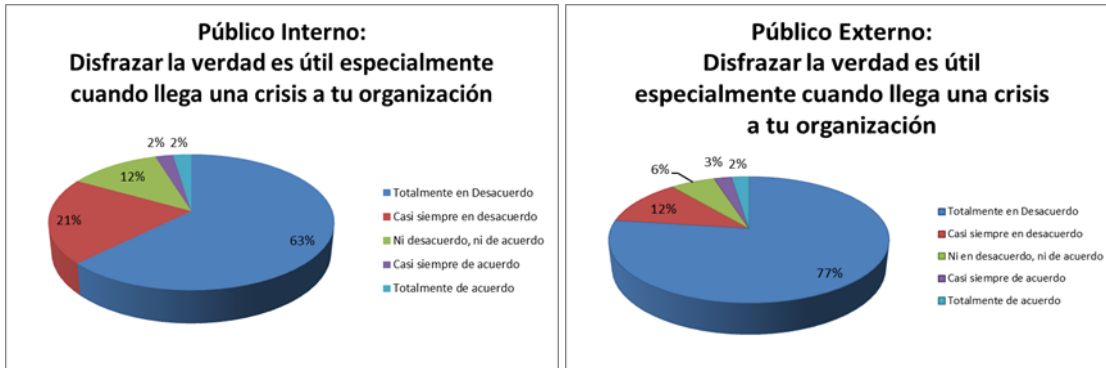
Item 11



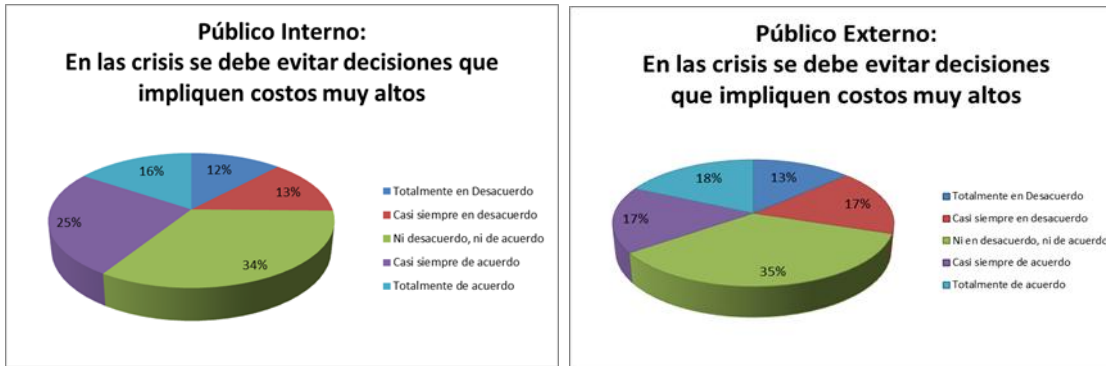
Item 12



Item 13



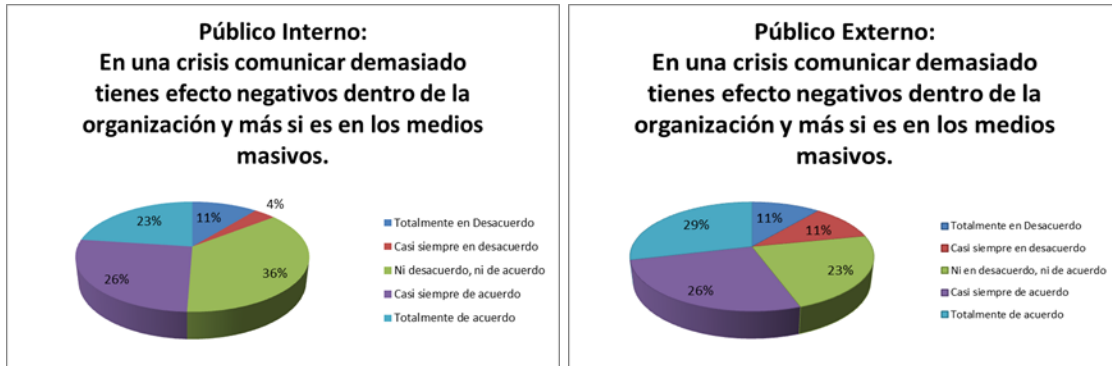
Item 14



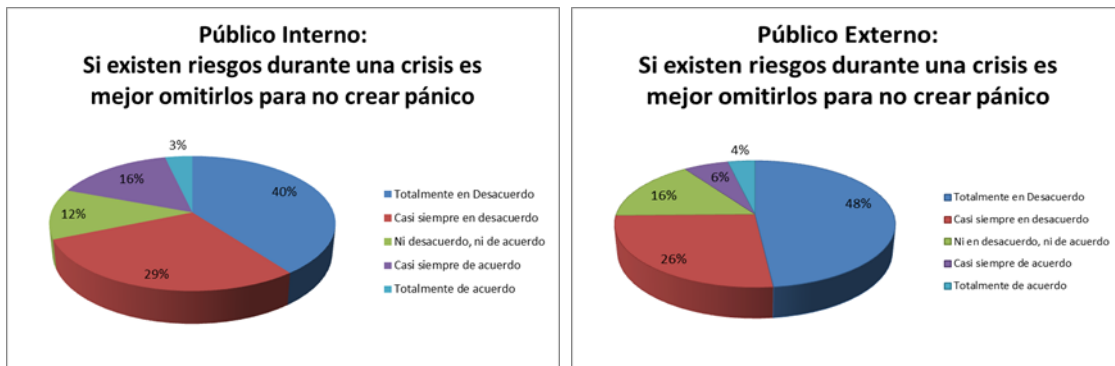
Item 15



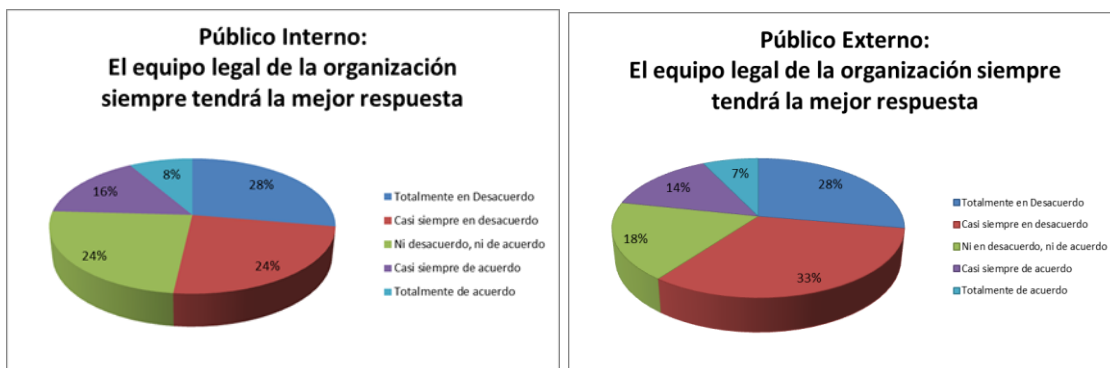
Item 16



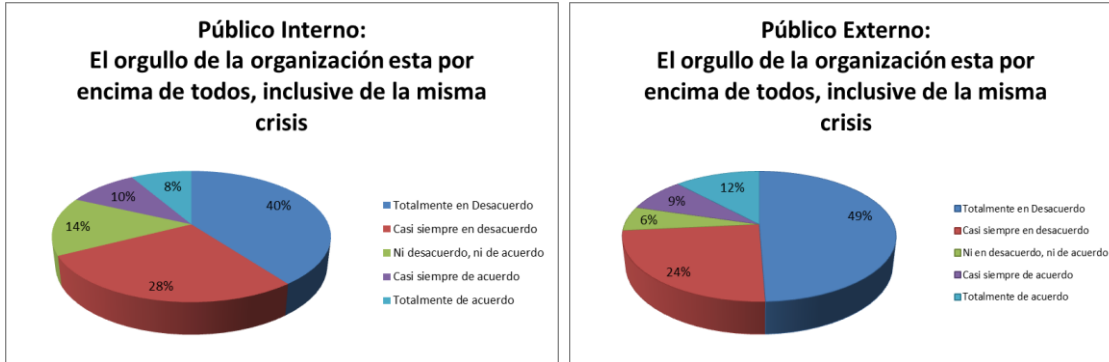
Item 17



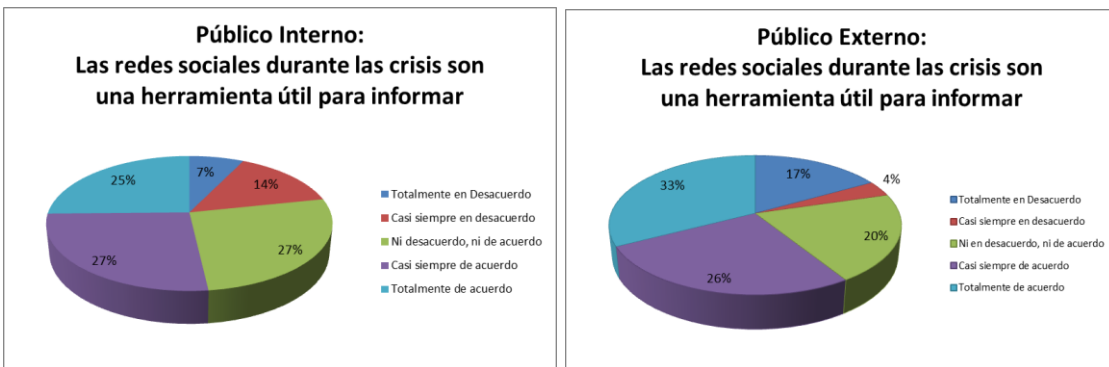
Item 18



Item 19



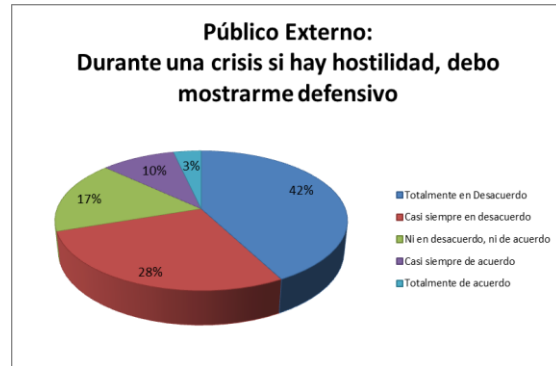
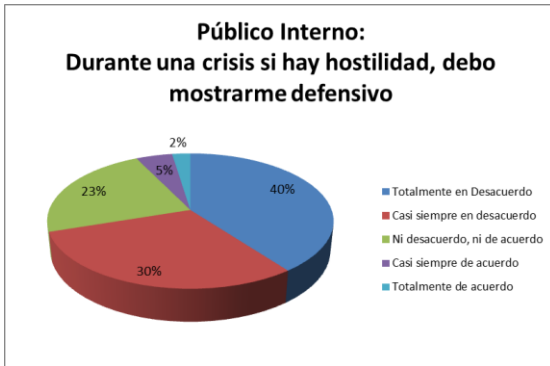
Item 20



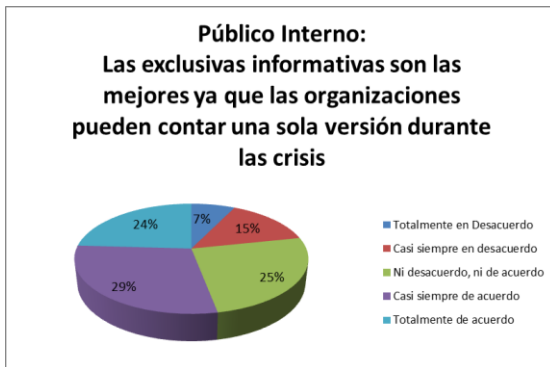
Item 21



Item 22



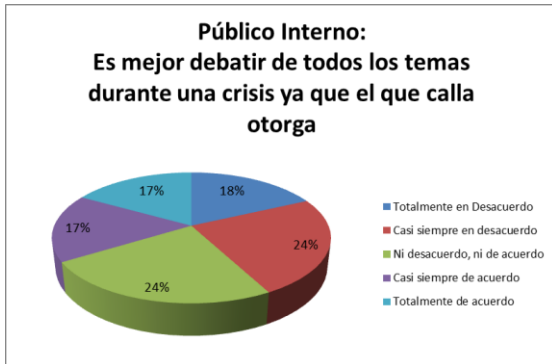
Item 23



Item 24



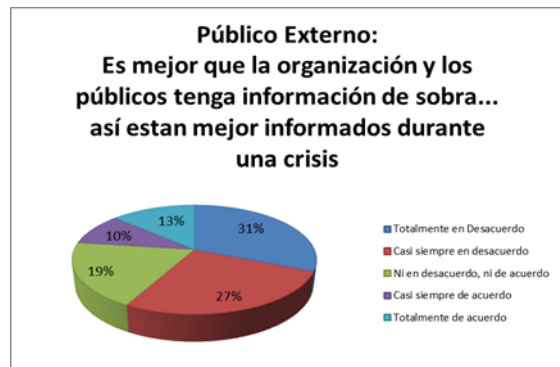
Item 25



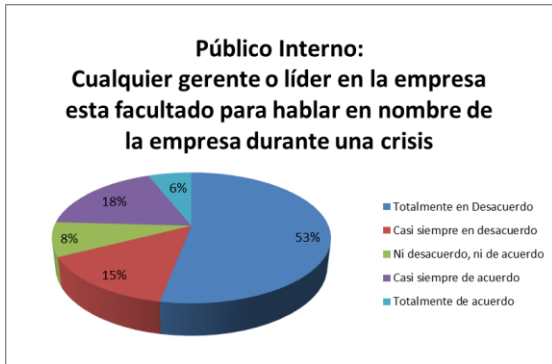
Item 26



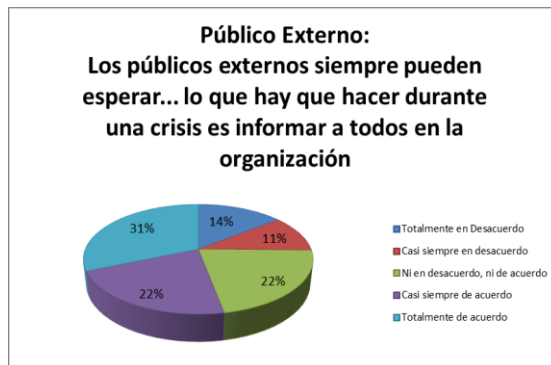
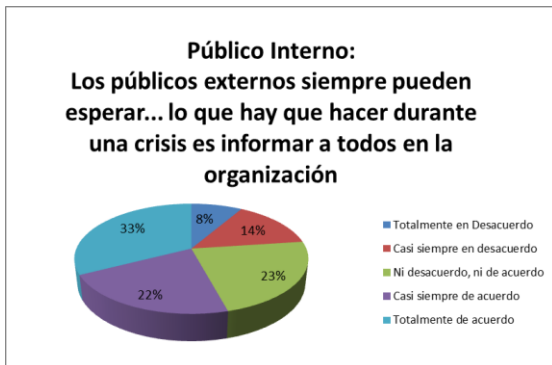
Item 27



Item 28



Item 29



Item 30

