



Vicerrectoría de Estudios de Posgrado

Trabajo final para optar por el título de:
Maestría en Gerencia de la Comunicación Corporativa

**“ ESTRATEGIAS Y HERRAMIENTAS PARA LA SOLUCION DE LAS
CRISIS DE COMUNICACION Y RELACIONES PÚBLICAS”.**

(Las experiencias de las crisis hasta el 2014)

Postulante

Jose Sánchez Lebrón, Matrícula 2013-1485

Tutor:

Dr. Reinaldo Ramón Fuentes Plasencia

Santo Domingo, D.N. Abril 14, 2015

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	II
DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTO	IV
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I: LAS CRISIS DE COMUNICACIÓN Y RELACIONES PÚBLICAS.	
1.1 Las crisis, concepto e historia.....	2
1.2 Evolución de una crisis	3
1.2. Generalidades o tipologías de las crisis.....	4
1.3 El conflicto como elemento fundamental de la crisis	5
1.4 Las crisis y su impacto en el desarrollo de las organizaciones.....	8
1.5 Primeros casos de crisis de relaciones públicas de organizaciones que se conocieron en la Republica Dominicana.....	10
1.6 La imagen y la reputación como activo más valioso, vulnerable y espejo de las organizaciones que incide en su posicionamiento.....	14
CAPITULO II: LAS EXTRATEGIAS Y HERRAMIENTAS EFECTIVAS DE ENFRENTAR LA CRISIS.	
2.1 Medios antes los cuales las organizaciones son más vulnerables a una crisis...18	
2.1.1 El periodismo digital su impacto y expansión en medio de la crisis	18
2.1.3 Redes sociales.....	19
2.2 Estrategias y herramientas a utilizar en la gestión o solución de una crisis de comunicación y relaciones públicas	21
2.2.1 Tácticas y herramientas para poner en marcha las estrategias	22

2.3 Inteligencia emocional como estrategia en las crisis generadas por la comunicación interactiva en medios digitales	26
2.4 La responsabilidad social como herramienta de relaciones públicas para contrarrestar la crisis.....	26
CAPITULO III: PROTOCOLO Y PROCEDIMIENTO A APLICAR EN EL MOMENTO QUE SE PRESENTA LA CRISIS.	
3.1 Procedimiento para gestionar crisis de comunicación o de relaciones públicas (RRPP) y la importancia de su aplicación	29
3.2 Manual y gabinete o comité para gestionar las crisis.....	30
3.2.1 Integrantes y funciones específicas del gabinete o comité de crisis	33
3.3 Como comunicar las crisis	35
3.3.1 Gestión de las informaciones distorsionadas de la verdad o realidad.....	36
3.3.2 Conferencia o rueda de prensa en crisis.....	37
3.3.3 Respuestas idóneas a los medios de comunicación en tiempos de crisis ...	38
3.4 Informaciones fundamentales en la confección de un plan anticrisis.....	39
CONCLUSIÓN	42
RECOMENDACIONES	43
BIBLIOGRAFÍA	44
ANEXOS	46

RESUMEN

Las crisis de comunicación y relaciones públicas pueden convertirse en un punto neurálgico dentro de las organizaciones debido a la incidencia de esta en todo el organigrama de la organización y hasta pudieran acabar con los objetivos que estas se han planteado. Como todo conflicto debe someterse a rigurosas estrategias a través de herramientas y táticas para ser gestionada de manera eficaz, en muchas de las cuales es necesaria la confidencialidad de sus gestores en la ejecución de un plan donde se necesitara un control del flujo informativo por lo que se hace necesario una adecuada coordinación entre los elementos que componen las organizaciones.

DEDICARIA

Vivimos momentos de evolución e innovación en la comunicación y su gestión, razón fundamental por la que nos adentramos en la elaboración de esta investigación que ha sido la suma de esfuerzos, horas de lectura y análisis desplegado a los fines de ofrecerles a los profesionales de la comunicación y las relaciones públicas una fuente de consulta al momento de tener que dar su asesoría en la gestión de una crisis o cuando la vocería de esta recae sobre ellos, razón por la que a todos ellos dedicamos los resultados de este trabajo.

A todos los profesores que a lo largo de más de dos años siempre estuvieron dispuesto y enfocados a dar lo mejor de su profesionalismo para contribuir a nuestra formación y a lograr el objetivo final que presentamos hoy, que nos otorga el título de máster en gerencia de la comunicación corporativa, el cual hemos logrado por dedicación, deseo de superación y motivación.

AGRADECIMIENTO

Mi gratitud al Estado Dominicano a través del ministerio de la juventud por confiar en nuestra responsabilidad y otorgarnos la beca con la que hemos cursado esta maestría y a vez a UNAPEC y su equipo de maestros por estar a la altura y llenar nuestras expectativas.

A mi tutor Dr. Reinaldo Ramón Fuentes Plasencia por ser maestro de maestro, siempre dispuesto y comprometido para que hoy presentemos una investigación de calidad con un grado de seguimiento y involucramiento constante que se hace parte en el trabajo, de quien no olvidare la frase: "la madre del conocimiento es la repetición". Gracias a ese distinguido Cubano por sus consejos personales, y así como dentro de la situación que vive" Cuba tenemos un cuba libre" así el ha conseguido un amigo que se llama José Sánchez Lebrón.

INTRODUCCIÓN

La comunicación ha evolucionado y con ella nuevos medios han surgido que comunican con extraordinaria celeridad. Estos ponen a las organizaciones en situación de susceptibilidad a cualquier crisis ya que por sus características son interactivos y tanto el emisor como el receptor pueden decodificar el mensaje con rapidez.

Las organizaciones en la Republica Dominicana no escapan a esta nueva realidad. Hasta la década de los 90 era raro encontrarse con una crisis de comunicación o de relaciones pública a través de medios digitales sino a través de los que los mercadólogos y estudiosos del marketing denominan "el boca boca" que llevaba de pueblo en pueblo su reacción negativa sobre una organización o producto. Hoy día ninguna organización está exenta de lo inesperado que puede ser provocado por su público interno o externo. Cabe señalar que esto ha dado lugar a que muchas organizaciones con grandes capitales han instaurado en sus estructuras un comité de manejo de crisis, además de community manager con pleno conocimiento de la organización o producto a los fines de revertir cualquier situación adversa que se presente y satisfacer las inquietudes de los envueltos en la misma. De igual modo hay empresas en la Republica Dominicana que se dedican a preparar personas para gestionar este tipo de situaciones.

En consecuencia, podemos afirmar que la solución de crisis de comunicación y relaciones públicas es un tema relevante para las organizaciones que hacen uso de todos los medios para llegar a sus públicos, lo que evidencia la necesidad de tener a mano las estrategias y herramientas correspondientes para hacer frente en el preciso y necesario momento.

Capítulo I:

LAS CRISIS DE COMUNICACIÓN Y RELACIONES PÚBLICAS EN LAS ORGANIZACIONES.

1.1 Las crisis, concepto e historia.

1.1.1 El concepto de crisis.

Crisis: Según el Larousse en su edición 2004 pág. 299 entre sus definiciones de crisis la que más aplica para el tema en cuestión es: situación difícil y tensa de cuyo fin depende la reanudación de la normalidad. La palabra crisis viene del griego Krisis y este del verbo Krinein, que significa “separar” o “decidir”.¹

Pudiéramos decir que estamos frente a un momento de ruptura en el funcionamiento de un sistema, o a un cambio cualitativo en sentido positivo o negativo”. Es decir es una coyuntura de cambios en cualquier aspecto de una realidad organizada pero inestable el cual está sujeta a evolución y tiene como característica la incertidumbre en lo que tiene que ver con su reversibilidad o nivel de profundidad.

J. Luis Rojas en su libro gestiones de las relaciones públicas pág. 162 establece que se considera que la crisis es una situación que pone en peligro la imagen y el equilibrio normal de la organización. También es toda perturbación del estado de equilibrio dinámico del negocio, que este repercutiendo en su operación y en los resultados económicos de la gestión.²

Quienes gestionan de manera propositiva la solución de una situación dificultosa definen las crisis como amenazas a convertir en oportunidades que pudieran propiciar cambios en accionar de las organizaciones con capacidad de crecer, producir cambio de rumbo y concretar nuevas ideas ya que podemos afirmar que el conflicto y el cambio son inseparables.

1.1.2 La historia de las crisis.

Para conocimiento de la existencia de una crisis hay que tomar como fundamento el análisis del estado de las organizaciones o de un sistema en el cual deben

¹ Diccionario Larousse en su edición 2004 pag. 299

² Gestiones de las relaciones públicas pag. 162 de J. Luis Rojas

darse tres fases; primero la fase previa al momento en que se inicia la crisis, fase de la crisis en sí, y la fase en que la crisis ha pasado y las organizaciones han asumido cierto estándar de funcionamiento que no son ya los anteriores a las crisis.

Cuando las crisis se dan en las organizaciones o empresas se produce una ruptura del equilibrio entre la producción y el consumo que puede ser traducida en una caída de magnitudes económicas afectando el nivel de empleo, renta, consumo e inversiones. La crisis nace como resultado del conflicto surgido por situaciones inesperadas a veces fortuitas que cuando llegan abren en los directivos y las organizaciones mismas la siguiente interrogante: ¿y ahora qué hago?

Con la segunda guerra mundial China pierde todos sus recursos incluyendo minerales por lo que en medio de la crisis optaron por la educación y la preparación del individuo razón por la cual para ellos la palabra crisis tiene dos significados: peligro y oportunidad, queremos decir que las crisis tienen su historia tanto en conflicto bélicos como acontecimiento brutal en un sistema económico.

1.2 Evolución de la crisis.

Identificar el origen y las causas del acontecimiento que ha dado inicio a la crisis, sobre todo si se trata de un componente interno o externo de las organizaciones, el tiempo y el alcance para ver qué tan rápido puede evolucionar, de manera que los gestores tengan la disponibilidad de tiempo para dar respuesta a la situación que se ha presentado, analizar de qué tipo es considerada, a la vez que se investigan a los miembros de la organización que están presente y cuál es su rol en la misma.

Según cita Jaime Fita en su libro comunicación en tiempo de crisis pág. 131, para José L. Piñuel y M.H. Westphalen según la permanencia de las crisis, estas

pueden evolucionar según un ciclo clásico que tiene cuatro etapas esenciales o elementales:

La fase preliminar en la que la crisis se presiente por ciertos signos precursores: descontento de los consumidores o usuarios, alertas en las cadenas de producción, manifestaciones etc.

La fase aguda: en esta, la crisis estalla, los medios de comunicación se adueñan del acontecimiento, su cobertura es máxima.

En la fase crónica los acontecimientos se suceden mientras que la interferencia producida por los diferentes actores de las crisis, sobre todo por los medios de comunicación suscita un proceso de acciones y reacciones, tales como el saneamiento de la situación, apertura de negociación etc.

Fase postraumática: las organizaciones tocadas por las crisis como los diferentes públicos a los que concierne extraen su balance de ella. Se toman decisiones de remozamientos en las estructuras que forman la organización.³

1.2.1 Generalidades o tipología de las crisis.

Independientemente de que el tema que tratamos es la crisis de comunicación o de relaciones públicas, hay diferentes tipos de crisis que el tratamiento comunicacional de las informaciones en medio de las mismas puede agravarlas, por lo que podemos identificar los tipos de crisis por sus estructuras, características, actividades y servicios o productos que despliegan las organizaciones, entre otras tenemos: crisis política, crisis económica o financiera y crisis social. Cabe señalar sin embargo que en todas estas puede estar presente una mala gestión de comunicaciones o de relaciones públicas.

Autores como José L. Piñuel y M.H. Westphalen pág. 45 en su libro "Dirección de la Comunicación", convienen las tipologías de las crisis según la naturaleza de los acontecimientos que las suscitan o según la duración de su desarrollo. Estos autores las dividen según sus orígenes:

³ Comunicación en tiempo de crisis pag. 131 de Jaume Fita

Por acontecimientos de carácter objetivos, como cambios en la dirección de la organización, defectos en la producción, cambio político, huelga, despidos nueva legislación entre otro.

Por acontecimientos subjetivos: como un rumor, enfrentamiento con la competencia o declaraciones polémicas de unos de los integrantes ejecutivos de la organización o de la junta de accionistas.

Por riesgos de técnicos o políticos: el riesgo técnico se anticipa en las organizaciones, se identifica o determina con facilidad y los expertos preparan, organizan y controla las respuestas al mismo, este puede convertirse en riesgo de opinión. Mientras que ante una decisión política o un conflicto social el riesgo es difícil de prever y presagiar dando lugar a la crisis de problema de comunicación.⁴

Según los mismos autores las organizaciones que pasan por una quiebra bursátil generalizada, caída de los precios de la materia prima, están ante una crisis de carácter exógeno que en un principio atacan ante sus públicos externos la imagen de las instituciones o empresas extendiéndose luego por su interior.

Contrario a las anteriores las crisis que tienen origen endógeno como son un conflicto social o problemas en su cadena de producción, arremeten contra la cohesión interna de las organizaciones y amenaza con propagarse a los públicos externos que solo han sido puestos como testigos por las partes envueltas en la situación de conflicto o por los medios de comunicación.

1.3 El conflicto como elemento fundamental de la crisis.

El conflicto surge de un hecho fortuito e inesperado que ocurre y se convierte en el causante del caos, el desastre, un problema o la ruina de las organizaciones. El conflicto se instaura cuando existe desacuerdo, y al radicalizarse esta situación trae consigo una serie de elementos tales como; el obstinado olvido por parte de la gerencia o ejecutivos de las organizaciones sobre la necesidad de los miembros

⁴ Direccion de la comunicación pag.45 de Jose L. Piñuel y M.H. Westphalen

subalternos o publico interno de ser escuchados, y reconocerle como seres pensantes y parlantes y no como simples operarios robotizados e incapaces de razonar por sí mismos.

Para el autor E. Parra de P (2004), Ayala, (2002) expresan que no debe asumirse el conflicto como malo o bueno, no debe someterse a prejuicios de ética, ni ser considerado como una pelea, sino simplemente como una diferencia de opiniones e intereses que debe ser dilucidada. Mientras que Esqueda, (1999) plantea que la dificultad radica en cómo enfrentarse a estos conflictos y revertirlos a favor de los objetivos de la organización.⁵

En el estudio del conflicto debemos tomar en consideración diversos elementos como son ; el problema o situación que genera el conflicto, las causas externas o internas que lo originan, las circunstancias que precipitan el conflicto, las cuales pueden ser sucesos como interacciones discrepantes, diferencias fuertes, confrontaciones o estímulos a lo interno o externo y sus actores, así como las particulares que estos exteriorizan como son la progresividad de estos, su intensidad, los escenarios donde suceden así como la forma de expresión de sus actores.

El comunicador social experto en diseño e implementación de estrategias de relaciones públicas J. Luis Rojas (Gestión de las Relaciones Publicas, 2014. Pag.186) sugiere que el conflicto mal gestionado puede convertirse en un insumo básico para una crisis de imagen pública. Es precisamente en este contexto que las relaciones públicas juegan un papel de primer orden ya que estas, por su naturaleza negociadora, pueden mediar con muy buenos resultados en una crisis de dimensión interna o externa. El conflicto es una fuerza motivacional que lleva al cambio.⁶

Un mal entendido, una información e interpretación errónea y una percepción equivocada pueden llevarnos ante un conflicto irreal por lo que estaríamos frente

⁵ Comunicación y conflicto: el arte de la negociación pag.29 de E. Parra, L. R. Rojas y E. Arapé (2008).

⁶ Gestión de las Relaciones Publicas, 2014. Pag.186 de J.Luis Rojas.

a una crisis ficticia que no demanda de la gestión del comité más que una simple consulta para una notificación aclaratoria.

Cuando se presenta un conflicto en las organizaciones lo más correcto para minimizar cualquier impacto negativo de este sobre la imagen o reputación de las misma lo recomendable es manejarlo libre de impulsos ya que evitarlo o aceptarlo, ignorarlo o rechazarlo puede generar en una crisis de grandes dimensiones.

Dennis L. Wilcox, Glen T. Cameron y Jordi Xifra en su libro Relaciones Publicas Estrategias y Tácticas pág. 308 sostienen que el ciclo de un conflicto describe las cuatro fases de la gestión de conflicto que debe experimentar los profesionales de la comunicación y las relaciones públicas.

Fase proactiva en esta la organización desarrolla un plan de crisis general como primer paso para prepararse para lo peor; un tema o suceso que ha alcanzado proporciones de crisis. El primer paso es el análisis del entorno, escuchar, leer y observar continuamente los temas de actualidad fijándose en los intereses de la organización y a medidas que surgen temas conflictivos, el seguimiento de temas potencialmente conflictivos se ciñe más a procesos como los recorte de prensa, esta fase incluye actividades y procesos de reflexión que pueden impedir que surja conflicto o que se quede fuera de control.

Fase estratégica ya el tema se ha convertido en un conflicto emergente que demanda una acción concertada. En esta se aplican tres estrategias generales que son la comunicación en situaciones de riesgo, posicionamiento ante el conflicto que permite a la organización anticiparse a cualquier evento y desarrollar un plan de gestión de crisis para el tema en particular.

Fase reactiva si el conflicto alcanza un nivel crítico de impacto sobre la organización la organización debe reaccionar a los acontecimientos en el entorno de comunicación externa a medida que esto se va extendiendo. Cuando surge un conflicto y este no está fuera de control podemos utilizar la técnica de resolución de conflictos para que un conflicto existente tenga una resolución favorable, la

negociación y el arbitraje son dos herramientas que permiten resolver de manera eficaz un conflicto.

Fase de la recuperación en estas las organizaciones deben recurrir a estrategias que les permita reparar su reputación ante los públicos clave, gestión de la reputación y estrategia de recuperación de la imagen.⁷

1.4 Las crisis y su impacto en el desarrollo de las organizaciones.

Cuando la crisis se presenta no basta con la actitud amplia y clara que puedan asumir los directivos de las organizaciones ya que esta puede afectar el clima organizacional, el nivel de satisfacción y beneficios de los públicos además de poner a prueba el sentido de pertenecía de sus integrantes.

Para que el impacto de la situación no les afecte de manera negativa, las organizaciones deben crearse expectativas de solución sin perder de vista que dentro de las mismas tiene que haber información a todos los niveles, transparencia y participación e involucración de ambos públicos en los proyectos y objetivos propuestos por las organizaciones.

El grado de conocimiento y manejo que tiene los públicos internos y externos de las informaciones que tienen o suministran las organizaciones al momento de presentarse la crisis, lo que favorece y potencializa un estilo participativo que integra a todos en la solución de la misma.

Factores psico-sociales que inciden para determinar el comportamiento y actitud de los públicos de una organización en medio de una crisis; el grado de motivación, participación y compromiso de los públicos que impulsan al alcance de objetivos y metas en la gestión de esta.

Una crisis de comunicación ya sea interna o externa puede impactar negativamente a las organización y producir una baja en el rendimiento de las

⁷ Relaciones Publicas Estrategias y Tácticas pag. 308 de Dennis L. Wilcox, Glen T. Cameron y Jordi Xifra.

mimas y hasta desencadenar o influenciar una crisis económica. Si esta cayera bajo la investigación de los medios de comunicación o administraciones públicas, pudiera aumentar la intensidad de la misma y perturbar la imagen positiva de las organizaciones a la vez que perjudica las bases de la organización o empresa e interfiere el discurrir reglamentario del negocio.

Ante una crisis de comunicación interna la comunicación que deben establecer las organizaciones con su mundo interior, no basta sólo con la actitud amplia y clara de la gerencia también es prudente considerar, que el proceso no culmina con la publicación de noticias en impresos internos, folletos, memorando o charlas sino que debe lograrse un clima organizacional positivo de que a los miembros de la organización sentido de pertenencia, nivel de satisfacción y beneficios.

Las organizaciones y los gestores de crisis en esta era de los avances de la comunicación, con tanta vulnerabilidad, tienen que ver la incertidumbre como oportunidad de perfeccionamiento, toda crisis trae consigo la oportunidad de volver a empezar y hacer las cosas bien.

Cuando una crisis tiene lugar, las acciones que se llevan a cabo dependen de las ideas que flotan en el ambiente, por lo que podemos considerar que estos eventos, bien manejados, se convierten en una oportunidad de renovación y cambio positivo por lo que es conveniente la prevención y contar con una guía de acción de una contingencia dentro de las organizaciones hará la diferencia entre sortear la tempestad, hundirse en el océano o irse por el precipicio.

Cerramos este tema con una afirmación de la periodista Nomi Klein en su libro la Doctrina del shock. el auge del capitalismo del desastre pág. 56, expone el impacto psicosocial que tiene el desastre o contingencia en la aceptación de reformas impopulares en la población y establece que esa teoría fue creada a principios de los años ochenta por el ideólogo neoliberal economista y premio nobel el célebre estadista americano Milton Friedman: "Sólo una crisis, real o percibida, da lugar a un cambio verdadero. Cuando esa crisis tiene lugar las acciones que se emprenden dependen de las ideas existentes en aquel momento que flotan en el ambiente."⁸

⁸ Doctrina del shock, el auge del capitalismo del desastre pag. 56, de la periodista Nomi Klein.

1.5 Primeros casos de crisis de comunicación y relaciones públicas de organizaciones que se conocieron en la Republica Dominicana.

Las crisis de comunicación o de relaciones públicas han existido siempre pero con la llegada del internet y con la proliferación de los medios y la comunicación interactiva llevando hasta las manos de los públicos una manera de respuesta rápida ante la idea que se puedan forjar de cualquier organización.

En la Republica Dominicana al igual que otras naciones hay organizaciones que no han escapado a ese proceso de juicio respecto a su imagen y reputación, nos limitaremos a describir dos casos:

Empezaremos por el caso Nestlé que es el último de crisis corporativa por una mala comunicación en redes sociales; la crisis tuvo su origen el 17 de marzo cuando Green Peace publicó en su informe que Nestlé utilizaba aceite de palma procedente de Indonesia para elaborar sus productos y su proveedor Sinar Mas, incumple las leyes de Indonesia, desforestando la selva y destruyendo el hábitat de una especie protegida como los Hrangutanes. Nestlé respondió negando la acusación y diciendo que su proveedor es Cargil, pero los ecologistas que afirman que Sinar Mas es a su vez el proveedor de Cargil, lanzaron una campaña en youtube, Facebook y twitter invitando a los internautas a usar un logo modificado de Kit-kat con la palabra "Killer".

Estalla la crisis: el 18 de marzo, la multinacional de origen Suiza consiguió que youtube retirara el video alegando el uso indebido de su marca registrada y publicó en su página de facebook una entrada en la que decía a sus fans de que si publicaban alguna modificación de su logo borrarían la publicación. A la mayoría de los fans no le gusto la censura impuesta por Nestlé, que en lugar de atender las quejas y preguntas de sus seguidores; respondió que tanto el logo como la página de facebook son propiedad de la empresa por lo que únicamente Nestlé fijaba las reglas de participación y si alguien no estaba conforme es libre de dejar de ser fans.

En conclusión Nestlé reaccionó tarde y mal, al no saber adaptar su mensaje a las reglas de etiqueta seguidas en las redes sociales, verdad o no, a las críticas recibidas, faltarle el respeto a sus fans diciendo que ese espacio no le pertenece, censurando su participación eso generaría desconfianza en su audiencia y un clima negativo a su marca. La modificación de su logo no debió molestarle ya que es una práctica común en internet y pudo ser una consolidación de su branding global, pese a la utilización con connotación negativa pudo convertir la crisis en una oportunidad para innovar y renovar su identidad como lo han hecho pocas marcas como Nike, Coca Cola y Puma.

El segundo caso nos ocupa es el Barrick Gold, la empresa minera más grande del mundo con un departamento de comunicaciones y relaciones públicas sorpresivamente torpe, que al parecer no conocía de la mala reputación que tiene este consorcio y sus experiencias de crisis de RRPP alrededor del mundo no escapa a la atención de los dominicanos .

Empezó la lucha mediática de medioambientalistas por los efectos de las operaciones sobre el medio ambiente, la situación calamitosa que vive las poblaciones cercanas a la mina, la noticia de que las fuentes acuíferas para consumo humano estaba siendo contaminadas, al mismo tiempo la intoxicación alimenticia por la ingesta de alimentos de sus empleados, mientras que otros insisten en que se debió a la explosión de una caldera.

Sumado a esto, el cambio en el horario laborales de los nocturnos dentro de la mina, extendiéndolo hasta la madrugada cosa esta que resonó en los medios de comunicación como un abuso y explotación.

Parece extraño que en lo que tiene que ver con la renegociación del contrato exigida por el poder legislativo que ponía en desventaja al estado dominicano frente al comportamiento de los precios del oro en los mercado de valores con aumentos considerable y ante el cambio del poder ejecutivo, el departamento de comunicaciones y relaciones públicas de Barrick Gold usara el argumento de continuidad del estado.

Es impresionante que al enunciarse en la prensa un cambio en el horario de los turnos laborales dentro de la mina, extendiendo el turno nocturno hasta la madrugada, la relaciones públicas de la Barrick Gold permitan que lo que resuene es el abuso y explotación, y no la realidad de que esto se produce para evitar que más de sus empleados, todos dominicanos, sigan resultando heridos tanto de camino a sus puestos de trabajo como mientras lo realizan dentro de la mina.

El 14 de marzo del 2013 se manifiestan irregularidades detectadas que tenía que ver con la posibilidad de evasión de impuestos aduanales a través de sus declaraciones de exportación. La Dirección General de Aduanas (DGA) informo que la carga de minerales que sacaría del país Barrick Gold era retenida por violación a la declaración aduanal al no especificar la cantidad, tipo de metal, peso y valor de lo que se exportaría, la documentación presentada por la empresa indica que se trata de barras de doré, sin especificar la cantidad de oro, cobre, plata y otros metales.

Además de no especificar el valor total del embarque y no ofrecer esas informaciones la minera violo las leyes 146-00 sobre declaración jurada de exportaciones y la 34-89 del régimen aduanal, la ley establece que en el manifiesto de embarque debe declararse el contenido del producto exportado lo que no hizo el delegado de Barrick Gold encargado del embarque, que al cuestionarse por el contenido de este dijo desconocerlo.⁹

Cabe señalar que por medio de su departamento de comunicaciones y RRPP la organización Barrick Gold afirmó que violó las leyes, cuando confirma que la DGA le impidió la exportación de un embarque de oro que tenía como destino Canadá, que la empresa minera proporcionará todas las informaciones técnicas adicionales y se encuentra llevando a cabo una investigación para determinar cuándo se reanudaría el proceso regular de exportación de dicho embarque, así como las razones que motivaron este hecho; ósea que la organización acepto que violaba la ley haciendo algo irregular.

⁹ Ley 146-00 sobre Declaración Jurada de Exportaciones. Ley 134-89 sobre Régimen Aduanal.

Durante años el departamento de comunicaciones y relaciones públicas de esta organización no dijo nada ni hizo nada, no fueron capaces de comprender que el problema era más que político, económico o contractual, era un problema de comunicación, fueron incapaces de trabajar la imagen de la empresa u organización con la prensa y aclarar cuanta veces fuera necesario a una opinión pública exacerbada, y finalmente el colofón de relaciones públicas hablar de no negociar.

La organización Barrick Gold se sintió tan presionada que se vio en la necesidad de aplicar urgentemente un programa de relaciones públicas que abarcaba desde declaraciones en espacios pagados de impresos de circulación nacional y una activa participación en medio televisivos para sus representantes convencer de lo beneficiosa que era su presencia en la mina Pueblo Viejo Cotui.

La campaña desplegada por la Barrick Gold, con el fin de cambiar la percepción pública sobre sus operaciones en el país, fue sumamente insuficiente y llegó muy tarde.

Expuestos sintéticamente los casos anteriores de empresa u organizaciones en República Dominicana envueltas en crisis de relaciones públicas podemos decir sin temor a equivocarnos que en las mismas hubo una pésima gestión para la solución de sus crisis.

Por otro lado, pudiéramos seguir destacando otros hechos recientes en el país sobre el tema que nos ocupa como lo son: la crisis en la Nunciatura del Vaticano y las acusaciones de pederastia al representante de la Santa Sede en la Republica Dominicana así como también la decisión administrativa de la DGA de cargarle impuestos a las compras por internet a un costo menor de US\$200 dólares.

1.6 La imagen y la reputación como activos más valiosos, vulnerables y espejo de las organizaciones que incide en su posicionamiento.

La imagen y más aún la reputación siempre están en juego, las experiencias negativas vividas o compartidas por un público con una organización y las publicaciones negativas y hostiles en los medios de comunicación, ahí es donde la crisis encuentra la forma de llegar a los públicos afectando el activo más valioso que tiene una organización su imagen y reputación, además de ser la parte más sensible.

Hoy día cuando los mercados son cada vez más competitivos, obtener un lugar privilegiado es una tarea ardua, hay que anticiparse a atributos que lleven a las organizaciones a la creación de valores agregados y diferenciadores que las posicione con sus públicos dentro de su entorno.

Cuando situaciones negativas que se producen impactan negativamente en la imagen de la organización, la mayoría de las veces aspiramos a auxiliarnos de una planificación capaz de prevenir vulnerabilidades que más tarde desemboquen en una crisis.

El mantenimiento continuado de una buena imagen genera una reputación positiva y esta es un activo que genera valor para la organización, supone un arma vital ante situaciones de crisis y ayuda a fidelizar el capital humano; es el conjunto de percepciones que tienen sobre la organización los diversos grupos de interés con los que se relaciona, tanto internos como externos, es decir, que es el resultado del comportamiento desarrollado por la organización a lo largo del tiempo y describe su capacidad para distribuir valor a sus públicos a partir del grado de cumplimiento de sus compromisos.

La reputación tiene como ventaja competitiva el aumento del valor comercial de las organizaciones, productos o servicios, siendo poderoso factor de diferenciación y una herramienta para combatir en lo referente a los mercados la indiferenciación, sin embargo esa reputación corporativa puede verse deteriorada

por la forma en que las organizaciones gestionen sus crisis que de los acontecimientos que pudieran afectarla.

Cabe señalar los elementos que componen la imagen y la reputación y que la diferencian: la imagen tiene un carácter coyuntural, proyecta la personalidad de la organización, genera expectativa, resultado de la excelencia parcial y es difícil de objetivar, mientras que la reputación es de carácter estructural, proyecta la identidad, genera valor, reconocimiento del comportamiento y permite una evaluación rigurosa. Ambas deben ser protegidas a través de un plan estratégico.

Según los actos de las organizaciones, se construye la percepción tomando en cuenta la consistencia entre sus mensajes y sus actos, incluye compromiso y responsabilidad compartida como trabajo constante de la organización.

La imagen produce un juicio de valor que empuja a diferentes actitudes de aceptación o rechazo de lo percibido por lo que es importante mantenerla vigilada y en continuo cuidado. Esta tiene componentes afectivos o emocionales tan intangibles que la hacen vulnerable a cualquier crisis por lo tanto hemos de tener en muchas ocasiones una heterogeneidad constituida por elementos casi irreconciliables.

La formación de la imagen corporativa de las organizaciones es un proceso largo y complejo, es el resultado de una abstracción y, por lo tanto, en su formación cada individuo ejecuta una operación de simplificación en la que la organización queda reducida en su mente a un conjunto de atributos más o menos representativos, por lo que la imagen corporativa de las organizaciones puede evolucionar a lo largo del tiempo.

Señala el Dr. en ciencias de la comunicación Paul Capriotti "planificación estratégica de la imagen corporativa" 2013 pág. 110, que se pueden distinguir tres fuentes de información que intervienen decisivamente en la construcción de la imagen: los medios de comunicación masivos, las relaciones interpersonales y la

experiencia personal. Las dos primeras fuentes son indirectas y la tercera directa.¹⁰

Al momento de trabajar la reputación de una organización es importante tener bien definido cuáles son sus atributos y ventajas que posee ante otras, con esto sabremos cuáles son sus cualidades y se buscara el afianzamiento en sus públicos creando esa imagen sólida que ayudara al mejoramiento progresivo de su reputación.

Lo que las organizaciones o personas realicen o dejen de hacer se puede convertir en un estímulo para el posicionamiento de la imagen que se desea proyectar, definir y posicionar ya que esta aumenta la confianza y credibilidad en las organizaciones en conclusión podemos colegir que la imagen es la suma de elementos interconectados: receptor, mente, estímulos, percepción, identidad, tiempo y reputación.

La imagen podrá o no añadir valor a la capacidad competitiva y al posicionamiento de las organizaciones por lo que se hace necesario definir bien y comunicar de manera eficiente un determinado perfil de imagen de forma tal que sea asociado y recordado por los públicos en todo momento, por tanto se hace necesario complacer necesidades, deseos y gustos de esos públicos lo que puede contribuir a controlar ruidos que puedan afectar la apreciación positiva que tengan estos de la imagen de las organizaciones.

En consonancia con lo anterior el consultor empresarial, Georges S. Day, en su libro “ Las organización que Actúa en Función del Mercado. 2000. Pág. 19 ” establece que las empresas que actúan en función del mercado son expertas en actuar frente a los giros del mercado, a las oportunidades emergentes y antes sus competidores.¹¹

¹⁰ Planificación estratégica de la imagen corporativa” 2013 pag. 110 del Dr. en ciencias de la comunicación Paul Capriotti.

¹¹ Las organización que Actúa en Función del Mercado. 2000. Pag. 19 del consultor empresarial, Georges S. Day.

Una eficiente o incorrecta comunicación interna o externa, la calificación de los miembros de la organización, la calidad de los productos o servicios que esta ofrece a sus públicos así como el trato que les da puede afectar su imagen por lo que se hace preciso gestionar de manera estratégica, integral y eficiente la imagen de las organizaciones ya que por su vulnerabilidad su afectación puede generar una crisis de comunicación y RRPP.

CAPITULO II:

**LAS HERRAMIENTAS COMO FORMA EFECTIVA DE ENFRENTAR LA
CRISIS.**

2.1 Medios antes los cuales las organizaciones son más vulnerables a una crisis.

Ante los medios de comunicación masivos las organizaciones pueden ser hostil o vulnerables, sin embargo el surgimiento de medios digitales y redes sociales que comunican con una velocidad impresionante sumado al alcance geográfico que en cuestión de segundos ha significado el acceso masivo a toda la información, y cualquier opinión de un público objetivo se convierte en opinión pública que puede ser compartida geográficamente en cualquier parte del mundo. Esto tiene sus ventajas e inconvenientes al momento de gestionar una crisis de relaciones públicas.

En el caso de los medios o periódico digitales al tener una estructura de gestión es posible dirimir una crisis que se presente por la publicación de una información que afecte la imagen y la reputación a través del mecanismo de réplica, no sucede lo mismo con las redes sociales en las cuales se puede propagar como un virus o epidemia cibernética.

Dicho lo anterior, el internet se nos ofrece con el fácil acceso que dan las redes sociales y las comunidades online a opiniones de terceros para desarrollar una imagen y cuidar la reputación, estas junto a los medios de comunicación son aliados y el más estricto juez ante los hechos de las organizaciones.

2.1.1 El periodismo digital su impacto y expansión en medio de la crisis.

Ha sido un fenómeno progresivo y dinámico debido a los criterios rígidos de ciertos medios sobre lo que son los medios tradicionales, por lo que no es tan sencillo aceptar la idea de un periódico cuya adición se ve a través de un computador conectado a la red de internet, en el que los usuarios de la red pueden tener acceso a leerlo si la necesidad de tener que pagar, algunos les llaman periodismo 2.0, el boom de estos medios digitales demanda de una respuesta ágil ante una crisis.

Este periodismo descansa en enlaces que crean una inmensa integración de la información teniendo como innovación la capacidad de inmediatez y actualidad que posee, lo que ha obligado a los usuarios de la internet a cambiar su cotidianidad y a dejar de lado otros medios como son la radio, la televisión y la lectura de periódicos impresos.

El periodismo digital tiene la internet como soporte o medio de comunicación, los espacios de participación de la audiencia en los medios tradicionales son limitados y no de forma abierta, por lo que en los digitales están abiertos al análisis y reacciones de los lectores, recibir contestaciones o refutaciones de espectadores y auditorio por diversos canales conversación y foros donde los usuarios pueden manipular de forma independiente la información.

Los diarios digitales ante los avances e innovación tecnológica entran en la necesidad de actualizarse para adaptarse a las necesidades y demandas de sus públicos en tanto que se ven en la obligación de incluir en sus actualizaciones el audiovisual como imágenes generando un impacto mayor en los usuarios o lectores que el de los periódicos tradicionales a la vez que si estas informaciones no son fidedignas o confirmadas pudieran generar una crisis con sus públicos.

El surgimiento de estos ha impactado tanto en los medios tradicionales que muchos se han visto en la obligación de reducir sus ediciones impresas lo que nos lleva a contribuir que vamos rumbo a una inminente casi desaparición o reducción de los medios tradicionales o impresos, aunque pudiéramos decir que se ha venido dando una complementación entre estos.

La innovación tecnología hace que este medio sea cada vez mas sofisticado pero a las ves más cerca en su manejo a los usuarios ya que no es restringido a un público específico a la vez que sirve de soporte a medios impresos.

2.1.3 Redes Sociales.

Las redes sociales son una estructura donde diferentes públicos mantienen relaciones ya sean amistosas o laborales y organizaciones conservan contacto

con sus públicos pero estas se han convertido en un arma de doble filo y puede contribuir para crear reputación, pero pueden representar una amenaza para la misma, gracias a estas los eventos de una crisis puede resultar más devastadores debido a la velocidad con que viaja la información.

Sus inicios se dan con la creación del sitio web Classmates.com de Randy Conrads a mediados de 1995. Estos sitios o páginas de internet son definidos por Jaime Royero (2007) como el conjunto de personas, comunidades, entes u organizaciones que producen, reciben e intercambian bienes o servicios sociales para su sostenimiento en un esquema de desarrollo y bienestar esperado.¹²

Las características que tienen las redes sociales que ponen en situación de vulnerabilidad a las organizaciones son las siguientes:

El intercambio de información, fotografías, chat, foros, servicios de telefonía. Las mismas son interactivas, son construidas y dirigidas por los mismos usuarios además de que permiten que el contenido publicado por un usuario sea difundido a través de una red de contactos y sub-contactos.

Con el avance de la ciencia y la tecnología las redes sociales han impactado en la forma de comunicar debido a que cada día innovan y la comunicación es más amplia lo que ha causado una disminución del uso de la telefonía, del correo y la mensajería instantánea y están siendo utilizadas por corporaciones, organizaciones y compañías no solo para promover sus productos y servicios sino para tener una comunicación más amplia con sus públicos (interno y externo) si analizar antes sus ventajas y desventajas ante el uso correcto de las misma.

Con el avance en el uso de estas ha desaparecido la exclusividad de la información y se han convertido en fuentes periodísticas no solo para medios digitales sino impresos a la vez que permiten al usuario acceder de manera directa a la información, conocer y medir la cantidad de personas que le ha gustado, compartido, comentado y le ha dado like lo hace que la información se propague de forma rápida y efectiva.

¹² Inicios del la internet como servicio pág. 9 de Jaime Royero (2007)

De esa manera un video se puede volver viral y un twitt trending topic, lo que quiere decir que ante una información negativa en cuestión de minuto pudiéramos tener una crisis de comunicación a altas escalas.

Al momento de afrontar una crisis de redes sociales hay que tener suficiente conocimiento de la filosofía corporativa de la organización, cualidades y atributos del producto y una intensa inteligencia emocional ya que estas tienden a intuir una impresión de vandalismo sin precedentes en la comunicación.

Entre las principales redes sociales más utilizadas tenemos: Facebook, Twitter, YouTube, LinkendIn, Instagram, whatsApp entre otras.

2.2 Estrategias y herramientas a utilizar en la gestión o solución de una crisis de comunicación y relaciones públicas.

Podemos definir la estrategia como la principal arma de defensa para cualquier momento o el principal medio para lograr cualquier objetivo, esta es tan antigua que su aplicación data de las guerras imperiales y los antiguos juegos olímpicos greco-romanos en donde soldados combatientes y atletas competidores se preparaba en base a estrategias para lograr la victoria.

Para Jaume Fita autor del libro comunicación en programas de crisis pág. 33; en el ámbito empresarial, la estrategia puede definirse como el conjunto de decisiones y acciones relativas a la elección de los medios y la articulación de los recursos con miras a lograr un objetivo.¹³

Pasos rigurosos como la planificación y programación deben ser tomados en cuenta en el diseño y aplicación de una estrategia así como la adaptación de un método. Cabe señalar que cada crisis genera la planificación y elaboración de las estrategias a seguir por la organización para su solución, se puede elaborar una estrategia general o numerosas estrategias, en función de los objetivos y los públicos elegidos.

¹³ Comunicación en programas de crisis pág. 33 de Jaume Fita

Las estrategias siempre van acorde al tipo de mensaje que deben recibir el target o públicos objetivo, que le significara y efecto causara, ya que estas son aplicadas o utilizadas en cada momento y situación de las crisis por lo que también hay que evaluar sus resultados y efectos.

Antes de elaborar una estrategia de gestión o manejo de crisis es preciso conocer y saber las actitudes de los públicos y el grado de comprensión o incomprensión que estos pudieran tener de la situación que genera la crisis además de la intensidad y frecuencia con que se comunican las informaciones.

Como dispositivo estratégico toda estrategia debe tener un mensaje clave el cual sin distorsiones debe ser reiterando durante toda campaña de comunicación y relaciones públicas y material publicitario en medio de la crisis.

Escogidas las estrategias las organizaciones deben ser coherentes con los objetivos que desean alcanzar y assimilarlas como algo consustancial a su propia actividad lo que les permitirá el manejo óptimo de sus recursos e incremento de su eficiencia.

Para poder convenir una comunicación adecuada a las circunstancias en que esta la organización, esta proporciona las informaciones necesarias al equipo que trabaja las estrategias las cuales ofrecen las directrices y temáticas para la ejecución de un programa global.

2.2.1 Tácticas y Herramientas para poner en marcha las estrategias.

Para conseguir alcanzar los objetivos definidos, de forma secuencial se realizan diversas actividades utilizadas para llevar a la acción o practica las estrategias a través de las tácticas que constituyen el eje central del plan, estas a su vez utilizan las herramientas de comunicación para alcanzar a los públicos objetivos con los mensajes clave.

Pueden ser utilizados diversos medios para poner en ejecución las estrategias siempre teniendo en cuenta el grado de consideración que tenga el público objetivo elegido para ser receptor de nuestra estrategia. Para conseguir la atención que pretende la organización es necesario valorar la intensidad y frecuencia de la comunicación como pieza clave para lograr la atención que se pretende, además de presupuestar el coste del proceso.

Entre estas herramientas tenemos:

Un vocero entrenado.

Un sitio institucional o página web oficial en el que se puede habilitar páginas con informaciones referidas a los hechos.

Gacetillas de prensa redactadas para informar el estado de la crisis, edición en la cual también se consigna el intervalo del próximo despacho.

Las cadenas de televisión, la radio, periódicos y revistas de los cuales son dependientes los periodistas, reporteros y líderes de opinión.

Los correos electrónicos o E.mail. los cuales pueden enviarse a destinatarios de forma masiva en lo que llamaríamos servicios electrónicos de noticias.

El teléfono.

El fax.

La internet.

Salas de prensas online o virtual.

Los periódicos digitales y los blogs.

Periódicos o revistas de las organizaciones con informaciones privilegiadas sobre la crisis con intereses concretos en determinados temas para sus miembros, proveedores o sea su público interno.

Boletines internos con informaciones para los miembros de la organización. Estos pueden ser electrónicos que permiten divulgar instantáneamente una información a los miembros de la organización con una lista de distribución, a estas divulgaciones electrónicas se le llama e-zines.

La intranets es una red para uso parecido al internet para uso exclusivo de los ejecutivos y miembros de la organización por donde pueden mantenerse al tanto de cómo va la ejecución del plan.

Los folletos; estos se distribuyen en conferencia de prensa y tienen toda las informaciones básicas sobre las explicaciones que tenga que dar la empresa como estadísticas y anexos sobre la crisis.

Las redes sociales con un community manager a través de las cuales pueden enviarse mensajes claves.

La nota o comunicado de prensa, que es la tática más utilizada, con el fin de divulgar informaciones en los medios de comunicación social, este no es publicidad pagada lo que no obliga ni al medio ni al periodista o redactor a publicarlo ni a usar la información que este contiene.

La fotografía destinada a la publicación en la prensa; puede ser para acompañar la nota de prensa, esta mucha veces deja implícitamente en la memoria de la gente el mensaje clave.

Convocatoria a la prensa y anuncios a la prensa a través de los cuales se invitan a conferencias de prensa o una actividad que sea de su interés darle cobertura.

Dossier de prensa en el que aportamos a los medios de informaciones diversas y recursos que le pueden facilitar tratar el tema objeto de la crisis, además presenta un extenso desarrollo de los antecedentes de la crisis y el estado actual.

Pitch letters, por su creatividad logran cautivar la atención de los ejecutivos de medios y comunicadores en general, este acentúa porque una publicación debería considerar que la información puede dar lugar a un artículo, imagen o

video por lo que el asesor de comunicación y relaciones públicas tiene antes que hacer las indagatorias sobre el tipo de publicaciones o programas que deseas constatar ya sean esto de radio o televisión.

Media Tours o gira por los medios, el portavoz del comité de crisis ofrece una serie de entrevista a los principales medios y líderes de opinión para dar el parecer de la organización ante la crisis, las cuales deben ser concertadas por el director de comunicación o relaciones públicas. Este puede efectuarse desde una localización central sin necesidad de desplazarse a una emisora o televisión por la línea telefónica o vía internet a través de Skype o el satélite con todo el material necesario creando la sensación de tener toda la información sobre la situación y que domina la misma esto sin la necesidad de salir de las instalaciones de la organización.

Programas de entrevistas e invitado.

Entrevista a la prensa escrita, en la que el portavoz debe estar preparado pues no tendrá control sobre lo que posteriormente se publique por lo que debes tener autocontrol sobre sí mismo al responder las interrogantes que sobre la crisis le haga el periodista.

Los programas de debate y entretenimiento; estos tienen la peculiaridad de que el portavoz del comité de crisis puede hacer una aparición personal en el mismo, por el consagrado derecho de réplica solo con constatar al director y productores de estos.

Visitas de prensa; en estas muchas veces se invita a los ejecutivos de medios y periodista a un descenso por las instalaciones de la organización para que estos constaten y se familiaricen personalmente la situación con el coste por parte de la organización como anfitrión.

2.3 Inteligencia emocional como estrategia en las crisis generadas a través de la comunicación interactiva en medios digitales.

Inteligencia emocional: capacidad para procesar la información emocional con exactitud y eficacia, incluyendo la capacidad para percibir, asimilar, comprender y regular las emociones. (Mayer et al., 2000 a). ¹⁴

Regular las emociones y el manejo de estas de forma adaptativa, la prudencia emocional, conexiones entre pensamientos y sentimientos, sus determinantes y sus consecuencias estratégicamente nos ayudaría a una buena gestión de una crisis de comunicación.

En la vida de las organizaciones empresariales se presentan crisis en su funcionamiento óptimo, sus equipos así como también en los individuos, pero en el manejo de esta, no significa solo ser amables, porque hay momentos estratégicos en los que precisamente no se requiere simpáticos o agradables, al contrario, afrontar explícitamente una realidad incomoda que no puede ser eludida por lo que es necesario tener capacidad de expresarse del modo más adecuado y eficaz, proceso de aprendizaje fruto de la experiencia vivida manejando sus emociones e impulsos.

Ante la agitación y la angustia, ser diestro y tener sutileza para influir en los demás en la dirección deseada, capacidad de correspondencia, empatía y autocontrol.

Desplegar y orquestar debidamente los esfuerzos de los individuos que integran una unidad de trabajo, además de un potencial excelente competencias emocionales.

2.4 La responsabilidad social como herramienta de relaciones públicas para contrarrestar la crisis.

La filantropía corporativa llamada responsabilidad social surge en la década de los 90 aunque ya en los setenta se especificaba cuáles eran las responsabilidades de las organizaciones, la cual en un momento determinado puede contrarrestar una

¹⁴ Inteligencia emocional: Mayer et al., 2000

crisis con sus buenas acciones en beneficio de un conglomerado, una causa o el medio ambiente. Por ejemplo la donación de fondo por parte de la minera Barrick Gold para reforestar.

Con el nacimiento de los derechos humanos se empieza a crear en las organizaciones una conciencia social por los stakeholders o grupos de interés que interrelaciona lo económico, social y ambiental. De ahí que los autores Balaguer Flanch, Maria R., Fernandez Izquierdo, Maria A. y Muñoz Torres, Maria J. en "la responsabilidad social de las empresas .Valencia. generaliter.2007. pag18, establecen que la empresa debe atender no solo a los accionistas sino a todos los grupos o individuos que afectan o son afectados por las actividades tendentes al logro de los objetivos de la compañía".¹⁵

En algunas organizaciones el departamento de comunicación y relaciones públicas tiene bajo su tutela el plan de responsabilidad social como una herramienta estratégica de futuro que le permite tener el apoyo de la comunidad en un momento determinado y pulir la reputación de la organización y lograr fidelidad de sus públicos y reconocimiento de la marca con un publicity favorable, aunque, debe tenerse cuidado ya que el público se muestra escéptico sobre la motivación real y puede dimensionar la crisis.

Dennis L. Wilcox, Glen T. Cameron y Jordi Xifra en su libro Relaciones Publicas Estrategias y Tácticas pág. 599 establecen que la filantropía estratégica ha sido definida por Paul Davis Jones y Cary Raymond, del IDPR Group, como la contribución a largo plazo socialmente responsable de dinero, voluntarios, productos y profesionales en una causa alineada con los objetivos empresariales estratégicos de una organización.¹⁶

A la responsabilidad social posibilitarle a las organizaciones mayores oportunidades en los medios de comunicación, óptimas relaciones con la comunidad y sus organizaciones sociales así como gubernamentales se fortalece

¹⁵ La responsabilidad social de las empresas .Valencia. generaliter.2007. pag18 de los autores Balaguer Flanch, Maria R., Fernandez Izquierdo, Maria A. y Muñoz Torres, Maria J.

¹⁶ Relaciones Publicas Estrategias y Tácticas pag. 599 de Dennis L. Wilcox, Glen T. Cameron y Jordi Xifra

su reputación y le da reconocimiento a la marca lo que al momento de afrontar una crisis le favorece.

Al momento de aplicar o ejecutar un programa de responsabilidad social hay que tomar en consideración los grupos de interés más influyentes con capacidad de provocar boicots, piquetes y manifestaciones. J. Luis Rojas, gestión de las relaciones publicas 2014 Pag.316, infiere que en la etapa filosófica se concluye que la responsabilidad social empresarial hace referencia a la obligación ética o moral, voluntariamente asumida por la empresa hacia la sociedad en su conjunto, en reconocimiento y satisfacción de sus demandas o en reparación de los daños que puedan haberle sido causado a esta en sus personas o en su patrimonio común por la actividad de la empresa.¹⁷

¹⁷ Gestión de las relaciones publicas 2014 Pag.316 d J. Luis Rojas.

CAPITULO III

PROTOCOLO Y PROCEDIMIENTO A APLICAR EN EL MOMENTO QUE SE PRESENTA LA CRISIS.

3.1 Procedimientos para gestionar crisis de comunicación o de relaciones públicas (RRPP) y la importancia de su aplicación.

Michael Regester en su libro (asuntos de riesgos y gestión de crisis de relaciones públicas. 2005. Pág. 178.) Destaca la importancia de "contar la propia historia, contarlo todo y con la máxima rapidez" y sugiere como norma ante una crisis: primero, sobre todo y siempre, honestidad, empatía y compasión, sinceridad, accesibilidad y franqueza, oportunidad, ser activo, no simplemente reactivo.⁹

Vista la cita que antecede este párrafo inferimos que al momento de gestionar las crisis hay que tener un protocolo de aplicación preliminar que permita manejarlas a priori de forma adecuada sobre todo cuando ya son públicas y las organizaciones deciden hacer frente ante los medios de comunicación:

- 1) Constitución de grupos de trabajo.
- 2) Confeccionar un dossier de informaciones.
- 3) Tomar la decisión de convocar a los medios.
- 4) Seleccionar los ponentes informativos (quien dice que) ante los medios de comunicación y disponer de las posibles preguntas que estos les harían.
- 5) Establecer un guion y horario para la rueda de prensa a los medios.
- 6) Determinar cuáles medios de comunicación asistirían a la presentación o rueda de prensa y la confección de la invitación a estos.
- 7) Remitir las invitaciones a los medios y su posterior confirmación de asistencia.
- 8) Disponer de un fotógrafo para que tome las impresiones de todo cuanto suceda a la vez azafata hace entrega por escrito a los medios de los temas a presentar y discutir por los ponentes.

9- Asuntos de riesgos y gestión de crisis de relaciones públicas. 2005. Pág. 178. de Michael Regester.

16- asuntos de riesgos y gestión de crisis de relaciones públicas. 2005. Pág. 178 de Michael Regester.

- 9) Según la magnitud de las crisis y el grado de implicación de los directivos de las organizaciones en la solución de las misma es recomendable realizar un ensayo de cómo se pudiera desarrolla la actividad ante de su celebración.
- 10) Debemos señalar que en la aplicación de este protocolo las crisis por las que pudiera estar a travesando las organizaciones hacen de ese momento crítico por lo que se deben medir o calcular los márgenes de tiempo máximo y mínimo para cada acción.

3.2 Manual y gabinete o comité para gestionar las crisis.

Ambos son herramientas para enfrentar con éxito cualquier tipología de crisis que pudiera ser una amenaza para afectar la imagen positiva, reputación y prestigio de las organizaciones. Para garantizar su integral y eficiente funcionamiento es preciso conservarlos actualizados, activados y sistematizados.

Según el tamaño de la organización y las actividades que realiza se hace necesario que esta disponga de un manual de crisis que contenga instrucciones básicas para la aplicación de los procedimientos además de orientar a los miembros del gabinete de crisis para que puedan minimizar los efectos negativos en cualquier situación de emergencia e informar confidencialmente a los ejecutivos y directivos intermedios los procedimientos que recomienda el mismo.

En este deben ser detalladas las estrategias y tácticas a seguir, además de sus mensajes claves. Su contenido debe tener una estrecha correspondencia con la naturaleza y fines del mismo y la efectividad de la ejecución de este en una crisis dependerá del conocimiento que tengan de este los involucrados en la gestión de la crisis.

Aspectos que debes comprender este manual:

- A) Instrucciones cardinales para el tema de crisis con sus posibles cambios.
- B) La composición y descripción del gabinete de crisis y números de teléfonos de sus integrantes.
- C) Directorio telefónico tanto privado así como profesional de todos los componentes de la estructura directiva y mandos intermedio de la organización.
- D) Un directorio que contenga teléfonos, celulares, correos electrónicos, fax de consultores ya sean estos de RRPP. y comunicación como abogados, proveedores y colaboradores como compañías aseguradoras.
- E) Listado de periodistas o comunicadores conocidos por la organización, conteniendo sus teléfonos y E.mails y los nombres de los medios a los que pertenecen ya sean estos radio, televisión o prensa escrita e impresa como periódicos.
- F) Un resumen de los principales trabajos a ejecutar en caso de activarse una crisis.
- G) Contactos de los servicios de emergencias como policía nacional, bomberos y protección civil, los cuales dependen del 911 en situaciones de emergencias.
- H) Instrucciones de cómo responder a llamadas telefónicas críticas y envío de mensajes escritos.
- I) Declaraciones y comunicados pre-elaborados ante posibles escenarios de crisis.
- J) Instituir la realización de una investigación preliminar de la situación que se suscita en las organizaciones a inicio de la crisis de la que sus resultados

será un componente elemental en el plan de contingencia para afrontar la crisis.

- K) Implantar un registro de escenarios concebibles de crisis que puedan darse en la organización.
- L) Contacto permanente y de forma personal con los medios de comunicación con una actitud pro-activa en los momentos que no necesitamos de ellos por la no necesidad de informar de manera que sirvan soporte en los momentos de crisis.

Relacionarse a través de programas de responsabilidad social con organizaciones comunitarias y sociales tales como asociaciones deportivas y culturales así como juntas de vecinos y autoridades locales lo que pudiera concebir la colaboración en una comunicación objetiva ante los medios de comunicación.

Si la organización cuenta con un programa para prevenir la crisis, el gabinete de crisis debe colaborar ensayándolo periódicamente para evidenciar su eficacia.

Cuando en la crisis sea esta por un acontecimiento laboral o en la estructura física y material de las instalaciones de la organizaciones hay implicados miembros de la misma hay el deber de informar a sus familiares de la situación de manera que no se den cuenta a través de los medios de comunicación.

Propiciar el flujo de informaciones a los medios de manera que no se produzca un vacío informativo y se den llamadas telefónicas demandando informaciones que son noticias en proceso.

Tener control de las infraestructuras y su funcionamiento y continuación de labores manteniendo informados a los ejecutivos directivos y al personal intermedio o públicos internos.

Siempre hemos visto a líderes y ejecutivos de organizaciones que se encuentran en situaciones de dificultad al ser abordados por los medios de comunicación responder: no tengo ninguna opinión, sin comentarios, respuesta que denota que

no tiene conocimiento de lo que sucede o esconde la situación además de irresponsabilidad.

Los periodistas o representantes de medios a los cuales se permita acceder al área de conflicto o en crisis siempre deben estar acompañado por alguien designado por el gabinete de crisis.

Nunca interferir a fotoreporteros y comunicadores que cubren la situación por la que pasa la organización como fuente de información noticiosa en ese fatídico momento, por el contrario, si la situación atrae tanto su atención el gabinete de crisis podría obtemperar facilitarle su trabajo si fuera posible con soporte técnico y un lugar en los contornos de sus instalaciones siempre con la asistencia particular del consultor de comunicación y relaciones públicas de la organización.

Todos los temas descritos anteriormente nos muestran los aspectos a tomar en cuenta en la elaboración de un manual de crisis de comunicación y relaciones públicas en una organización el cual debe revisarse periódicamente además de que servirá para hacer frente cualquier situación que se genere en la cultura o estructura organizacional de la misma.

Para garantizar la operatividad del gabinete de crisis debemos establecer en este manual lo siguiente: roles de cada miembro, funciones claramente delimitadas y distribuidas, plantilla amplia de medios de comunicación, una descripción de los componentes que avalaran que la información circule entre los integrantes del gabinete o comité de crisis, y por ultimo establecer lugar, tiempo y agenda para efectuar reuniones frecuentes de trabajo.

3.2.1 Integración y funciones del gabinete o comité de crisis

El comité de crisis en su gabinete estará compuesto por el presidente de la organización, los principales accionistas, el gerente de comunicación, gerente de recursos humano, gerente de seguridad, gerente financiero, un consultor jurídico interno o externo, gerente de manufactura u operaciones y el presidente de sindicato de trabajadores si lo hubiera, siendo el portavoz o vocero el presidente

de la organización, un miembro del gabinete designado o el gerente de comunicación y relaciones públicas, el cual tiene como objetivo principal evitar daños inexorables al posicionamiento de la imagen en las percepciones internas y externas.

Al respecto de este tema se refiere Magda Rivero Hernández en su libro *publicidad: los profesionales enseñan cómo se hace*. 2000. pág. 77 en el que puntualiza: para materializar una auditoria de riesgos puede resultar de mucha utilidad la asistencia de expertos externos, como los aseguradores y abogados que presten servicios a la empresa, ya que la probabilidad de que ocurra un suceso estará íntimamente relacionada con la actividad normal de la empresa.¹⁸

La elección de los portavoces adecuados, la elaboración y actualización de los mensajes claves, la escenificación de todos los supuestos posibles son acciones protectoras que el comité de crisis debe tomar para afrontar con éxito una posible crisis y jugar su rol de tramitar acciones correctivas de fácil aplicación para hacer frente a la adversidad y prever mediante la auditoria de riesgo, variables internas y externas que pudieran desencadenar en algún tipo de crisis a futuro.

Entre sus funciones principales tiene: servir de fuente de información, examinar y solucionar la crisis, operar las relaciones con los públicos y las victimas involucradas, confeccionar y desplegar un plan de acciones correctivas para gerenciar la crisis y hacer la elección de un portavoz competente, creativo y con madurez e inteligencia emocional que oriente en momento y lugar el estado de la crisis.

También está entre sus tareas identificar la dimensión interna y externa de las crisis para contrarrestar los efectos negativos que pueden deteriorar perceptiblemente en lo tangible e intangible de la imagen pública de las organizaciones que de no ser así pudiera generar corrientes de opinión publica la cual si es negativa puede afectar el posicionamiento de la imagen positiva que tenga el público externo de la organización.

¹⁸ Los profesionales enseñan cómo se hace. 2000. pág. 77 de Magda Rivero Hernández.

3.3 Como comunicar las crisis.

Las crisis llegan y siempre hay que estar preparados para saber qué hacer y sobre todo que decir. En esta era de los avances tecnológicos donde la comunicación es directa y en tiempo real para que un plan de contingencia sea efectivo se hace preciso así sea de forma selecta contar con una estrategia de medios propios lo que facilitaría la forma de comunicación para dar respuesta a dudas y dar certidumbres a los diferentes públicos sobre lo sucedido.

En capitulo anterior hablamos sobre la inteligencia emocional que tienen que tener los integrantes de un gabinete de crisis en una organización al momento de ofrecer informaciones y tener contacto con los medios o al responder en medios interactivos, por lo se hace necesario no perder la cordura, mantener la calma y la serenidad, definir el problema que ocasionó la crisis y desarrollar el planteamiento del mismo ante los medios teniendo el control de estos comunicándoles los hechos reales tal y como han acontecido.

Comunicar con transparencia e inmediatez en la respuesta y reconocer los errores cometidos es comportamiento que la opinión pública valora positivamente.

Otras consideraciones a tomar en cuenta son la centralización de las informaciones y obtener aprobaciones de todos los integrantes del gabinete de crisis de manera que puedan obtener esa misma aprobación del receptor, es decir, los medios. La gestión de crisis asigna portavoces que dice lo que ocurrió, como y donde, individuos afectados, daño ocasionado y su extensión general, la causa, las acciones a tomar y sus efectos en la producción y servicios.

Tener buen juicio y sentido común son aptitudes aconsejables e indispensables en momentos críticos en el portavoz del gabinete de crisis ya que este no puede especular ni hacer suposiciones sino que debe ajustarse a ofrecer las informaciones aprobadas y consensuadas en el gabinete . Para fines de vocería estaría el máximo ejecutivo de la organización, el portavoz su sustituto en las relaciones publicas, con los periodistas así como con los medios.

Dar la impresión de que se oculta algo sería poner a los líderes de opinión a elucubrar sobre la profundidad de la situación, mostrarse preocupado por lo que ha sucedido más si involucra a personas (vidas humanas) y si se tratara de un acontecimiento que causara daños al medio ambiente, mostrarse preocupado por el impacto ambiental y por volver a funcionar dentro de los parámetros de normalidad.

Los nombres y estadísticas sobre los afectados no pueden ser ofrecidos o publicados hasta tanto no les hayan sido notificados a las personas afectadas luego de ser inidentificados cuidadosamente de forma exhaustiva.

3.3.1 Gestión de las informaciones distorsionadas de la verdad o realidad.

Cabe señalar el poder de la información que cuando es analizada se transforma en inteligencia competitiva para el manejo de la crisis, las organizaciones a través de los nuevos medios de comunicación pueden identificar como son percibidas por sus públicos y los temas sensibles que pueden ser el detonante de una crisis.

Antes de que los periodistas y medios se nutran de fuentes no autorizadas, es primordial que adquieran una información puntual en la apariencia, de lo contrario se podría propagar el rumor de la existencia de un vacío de información oficial que elevaría la crisis a ritmos desmesurado manteniendo el tema en la prensa por días y hasta semana, por ejemplo; el caso Brrick Gold.

Cuando los medios se adelantan a otras fuentes por el interés de obtener la noticia y publican o pasan una información distorsionada de la realidad según los informes de la organización, si la situación a la que esta se expone es potencial negativa, lo recomendable es que esta suministre informaciones correctas en tiempo propicio lo que permitirá bloquear las noticias de presunción y denuncia facilitada por fuentes mal informadas e inclusive por la competencia en enemistad o desleal.

3.3.2 Conferencia o rueda de prensa en crisis.

Cuando hay noticias importantes que deban anunciarse a los medios y periodistas y reporteros que solicitan esas informaciones, una conferencia de prensa puede ser la mejor herramienta para divulgar esas informaciones. En esta se convoca y anuncia con antelación a los medios para comunicar algo y presentar expertos que responderán a las preguntas sobre el tema en cuestión que les realicen los periodistas y reporteros, la cual deberá ser conducida por el portavoz del gabinete de crisis o el director de comunicación y RRPP que suministrara la mayor cantidad de información específica que sea posible.

Independientemente de que contamos con una cobertura de medios noticiosos, es factible tomar en cuentas la hora y lo más recomendable es que se realice en la mañana si los acontecimientos generadores de la noticia lo permiten ya que de ser así la información tendría más alcance y frecuencia. Para tales fines debe habilitarse una oficina o salón de prensa y conferencia en las instalaciones de la organización si la situación lo permite sino en sus alrededores esto le permitiría tener el control del escenario.

El comité de crisis debe tener en cuenta que las noticias serán difundidas por televisión, por lo que los funcionarios que lo integran y su vocero deben cuidarse de aparecer serenos, con autoridad y control de la situación a la vez que deben recordar los temas clave a tratar.

De forma clara y precisa indicar el nombre y cargo del vocero o de quienes respondan en la conferencia de prensa, de la misma forma que se elabora un documento con suficientes copias para ser entregado a reporteros en el que se informe sobre la situación el cual debe ser firmado por todos los integrantes del gabinete de crisis al igual que las declaraciones escritas. También se pueden incluir material fílmico ya sea audio video y fotos de la situación si el comité lo considera relevante luego de ser analizado el cual deberá mostrarse su original en dicha conferencia.

En toda conferencia de prensa hay palabras que se convierten en preguntas y pareciera que esta son el quinteto de esta: quien, que, dónde, cuándo y por qué.

El quien suele darse a inicio de cada declaración o principio de conferencia de prensa y puede referirse a quien es el causante de la situación de crisis o quién es el que se dirige como portavoz, ósea quien está ofreciendo las informaciones o dando las noticias.

Que: esta palabra o pregunta nos indica que debemos ser claro en que estamos poniendo en conocimiento de la prensa, lo que estamos anunciando por lo que la el portavoz y la organización deben ofrecer informaciones detalladas y completas.

Otra pregunta que surge es donde, lo que puede referirse a la localización del inconveniente, el lugar donde sucede o donde se presentara. Mientras que escuchar inmediatamente la palabra cuando nos haces reaccionar y hacer relación con el tiempo que aconteció o se pronostica que empieza.

Por último pero no menos importante el por qué: es preguntar la razón por la que pasa la situación de crisis o de emergencia en la organización, esta debe ser emitida en el informe o documento que será entregado.

Visto este quinteto que parecería que el portavoz lo que pudiera enfrentarse es a un careo, nos indica que el encargado de comunicación y relaciones públicas en conjunto con el gabinete o comité gestor de la crisis y su vocero deben prepararse para enfrentar esa cinco palabra que puede hacer de la comunicación de la crisis eficaz o fallida.

3.3.3 Respuesta idóneas a los medios de comunicación en tiempos de crisis.

Sin tecnicismo y ajustado a la realidad de los hechos el portavoz debe explicar al máximo detalle posible lo que ha pasado.

Ser específicos y concretos a la hora de ofrecer la ubicación de Donde ocurre u ocurrió el conflicto que ha dado inicio a la crisis.

Si se trata del tiempo de secuencia Cuando sucedió el acontecimiento ser lo más exacto posible al notificar el momento del incidente.

En lo que tiene que ver con quien o quienes estuvo implicados, en caso de muertos o heridos, los familiares deben ser informados primero, luego el gabinete de crisis podrá emitir un comunicado con los nombres, ocupación, edad, el tiempo de servicio en la organización y demás estadísticas significativas sobre las víctimas.

Otra pregunta que puede salir a flote es él Como pasó, no hay mejor respuesta que: estamos investigando la causa del accidente y como sucedió cuando se conozcan los hechos la información adicional estará disponible, es imprescindible no especular.

Evitar dar cuantificaciones o estimación de los daños sufridos ante la pregunta Cuál fue el daño, pues cualquier información imprecisa podría traer implicaciones legales que pueden afectar el seguro, inmediatamente culminen las investigaciones y el tiempo lo permita se podría proveer una estimación pormenorizada de a cuanto aceden los daños.

3.4 Informaciones del contenido fundamental de un plan anti crisis.

La filosofía corporativa que es y debe ser la base de todo plan de comunicación, en este tenemos el marco sobre la cual se funda la organización, su misión o credo corporativo, principios y objetivos.

Todo plan o programa debe tener una justificación en donde se analiza crisis pasadas en la organización u otras de la competencia en su rango de acción, además de reflexionar sobre la necesidad de contar con un gabinete o comité de crisis.

Plasmar los objetivos de este plan de crisis por jerarquía de prioridades en la aplicación del mismo estableciendo cuales son los objetivos esenciales subordinados y la función de los directivos y empleados para la consecución de dichos objetivos.

Hacer un análisis de las crisis potenciales, el entorno y la tipología de crisis.

En casos de emergencias hacer una guía de acción que conste de los miembros del gabinete o comité de crisis, alerta de los responsables del comité de crisis y del resto de los demás integrantes del gabinete de crisis, las responsabilidades de cada uno de los miembros, el método que será utilizado para recopilar las informaciones, el árbol decisorio y procedimientos a seguir en la aprobación de acciones y documentos, las audiencias y públicos objetivos.

Otra información que no puede estar fuera del contenido de un plan de crisis es la referente a las relaciones con los medios de información, en lo que tiene que ver con una guía de medios con los nombres de responsables clave, número de teléfono, fax E. Mails, la forma como se comunicara con los medios, un borrador de materiales de comunicación a utilizar tales como; posicionamiento, preguntas y respuestas, historial de la organización, biografías, comunicado de prensa y otros.

Otros puntos a tomar en cuenta en la relación con los medios es el procedimiento a aplicar para seguir la cobertura informativa, la designación y preparación del portavoz para tener los conocimientos de cómo actuar ante las entrevistas con los medios, en conferencia de prensa y cualquier otras apariciones públicas. Impresos o formularios de recogida de información, el tipo de información que se solicita de la empresa; saber quién la solicita, nombre y afiliación profesional de asistentes a conferencias de prensa y una cronología de los hechos.

Dado el conflicto y diagnosticada la crisis la organización debe abocarse a la instalación de un centro de operaciones desde donde debe sesionar el gabinete comité de crisis, desde donde se da el emplazamiento se tiene el equipamiento humano y técnico necesario para hacer frente a la situación presentada.

En este plan no pueden quedarse una serie de recursos externos que son utilizados muchas veces para asistencia, como son organismos oficiales o gubernamentales como son hospitales, bomberos y policía así como también consultores y expertos en materia de comunicación, jurídico, laborales, opinión pública, además de asociaciones.

Finalmente la etapa de evaluación y funcionamiento del plan de crisis, en la cual se da la puesta en práctica de este de forma simulada y después de este proceso se procede a la evaluación de su funcionamiento e inclusión de mejoras si se han dado fallos que pudieran repetirse en la ejecución real del mismo.

Conclusiones y Recomendaciones.

Haciendo el planteamiento de que una crisis de comunicación o de relaciones públicas puede afectar el posicionamiento de las organizaciones, su reputación e imagen interna y externa además de su entorno, en tal sentido podemos decir que las relaciones públicas y las estrategias de comunicación sumado al buen uso de las prácticas, canales, herramientas y medios son indispensables para incorporar los intereses ya sean de miembros subalternos y superiores de la organización como de públicos interno y externos así como de productos, servicios y consumidores, por consiguiente tomando como punto de partida la investigación que hemos planteado podemos concluir que:

En esta se da la consecución y cumplimiento de los objetivos formulados en la misma.

La participación y motivación de los gestores de una crisis y en involucramientos de estos en las implicaciones de la misma y la eficiencia de las estrategias trazadas logran la solución satisfactoria de la crisis.

Por último que con el avance de la tecnología las organizaciones son muchos más vulnerables a una crisis de comunicación o de relaciones públicas, por lo tanto en la solución de esta juegan un rol protagónico el flujo de la información y la comunicación, la motivación y el clima laboral, el conocimiento que tengan los gestores de la filosofía corporativa de las organizaciones, el sentido de pertenencia que tengan los públicos interno y externo con el mantenimiento de la buena imagen y reputación de las organizaciones, también otro elemento a resaltar es el nivel de involucramiento que asuman los miembros de la organización en la solución de la crisis así como la cultura organizacional de las organizaciones.

Tomando en consideración estas conclusiones recomendamos lo siguiente:

Elaborar un plan o manual de tratamiento y gestión de situaciones de crisis de comunicación y relaciones públicas en las organizaciones.

Implementar estrategias de comunicación y relaciones públicas con tácticas simples de manera que se puedan utilizar los canales herramientas y medios de una forma más eficiente.

Capacitar a los integrantes de las organizaciones para que tengan las sapiencias necesarias en la comunicación efectiva, posibilitando así el flujo de la información y la comunicación en toda dirección de manera rápida.

Simular una crisis cada cierto tiempo poniendo en funcionamiento el comité de crisis logrando a través de este entrenamiento el sentido de pertenencia de sus integrantes.

Crear una estructura interna de comunicación e incorporar medios no convencionales que permita la ejecución de un plan de crisis dentro de las organizaciones cuando estas se hacen presentes.

BIBLIOGRAFÍA

TEXTOS DE REFERENCIA

- Gestión de crisis: Roberto Carreras, Consultor de comunicación y RRPP
- ADECEC; 40 Éxitos en Comunicación, Pearson Educación, S.A., Madrid, 2003.
- Barquero Cabrero, José Daniel y Mario; Manual de Relaciones Públicas, Comunicación y Publicidad, Barcelona, España, Ediciones Gestión 2000, 2003.
- Black, Sam; ABC de las Relaciones Públicas, España, Ediciones Gestión 2000.
- Bonilla Gutiérrez, Carlos; La comunicación, función básica de las RRPP
- Gruning, James E. y Hunt, Todd; Dirección de Relaciones Públicas, edición adaptada por Jordi Xifra.
- Morrison, Hiddekel; Las Telecomunicaciones en República Dominicana, Origen, Evolución, e Impacto en el Desarrollo Económico, República Dominicana, Editora Taller, C. x A., segunda edición, 2006.
- Orleans, Beatriz de; El arte de hacer relaciones públicas (bien); España, Palgraphic, S.A., 2005.
- Rojas, J. Luis; Gestión de las Relaciones Públicas: Antecedentes, Conceptos y Casos; República Dominicana, Editora Búho, primera edición, 2006.
- Sosa, José Rafael; ¿Así que no sabes usar la prensa? Manual para aprender a usar los medios de comunicación; Santo Domingo, Editora Búho, 2010.
- Wilcox, Dennis L. y otros; Relaciones Públicas, Estrategias y Tácticas; Madrid, Pearson Educación, S. A.
- Fita Trias Jaume; Comunicación en Programas de Crisis, Gestión 2000

LECTURAS COMPLEMENTARIAS

- Alcat, Enrique, Y ahora, ¿qué? Claves para gestionar una crisis, ¡y salir fortalecido!

Consultas frecuentes

- Internet
- Periódicos digitales de la republica dominicana.
- Revista mercado.
- Revista mercados & Tendencias.

Webgrafía

- <http://www.estudiodecomunicacion.com/extranet/preparado-para-ataques-en-redes-sociales/>
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Sociedad de la informaci%C3%B3n y del conocimiento](http://es.wikipedia.org/wiki/Sociedad_de_la_informaci%C3%B3n_y_del_conocimiento)
- <http://www.ehu.es/zer/eu/hemeroteca/gaia/identidad-imagen-corporativa-y-reputaciontres-conceptos-para-gestionar-la-comunicacion-empresarial/96>
- <http://www.rrppnet.com.ar/reputacioncorporativa.htm>
- <https://www.google.com.do/#q=imagen+y+reputacion+empresarial>
- MINGUEZ, Norberto (1999): "Identidad, imagen corporativa y reputación: tres conceptos para gestionar la comunicación empresarial ", *ZER komunikazio ikasketen aldizkarian*, 7 zka. Bilbao: UPV/EHU, 181-192 orr. Interneten eskuragarri:<http://www.ehu.es/zer/eu/hemeroteca/gaia/identidad-imagen-corporativa-y-reputaciontres-conceptos-para-gestionar-la-comunicacion-empresarial/96>, 14/11/05an kontsultatua.

ANEXOS

Anexo #1: ANTEPROYECTO



Escuela de Graduados

Anteproyecto para optar por el título de:
Maestría en Gerencia de la Comunicación Corporativa

**“El uso de las herramientas en la solución de crisis de relaciones
públicas en las organizaciones”.**

(Las experiencias de las crisis hasta el 2014)

Sustentante

Jose Sánchez Lebrón, Matrícula 2013-1485

Tutor:

Dr. Reinaldo Ramón Fuentes Plasencia

Santo Domingo, D.N. octubre, 2014

INTRODUCCIÓN

La comunicación ha evolucionado y con ella nuevos medios han surgido que comunican con la misma rapidez que la velocidad de la luz, esto pone a las organizaciones en situación de susceptibilidad a cualquier crisis ya que por sus características son interactivos y tanto el emisor como receptor pueden decodificar el mensaje con rapidez.

Las organizaciones en la república dominicana no escapan a esta nueva realidad. Hasta la década de los 90 era raro encontrarse con una crisis de relaciones públicas a través de medios digitales sino a través de los que los mercadólogos y estudiosos del marketing denominan "el boca boca" que llevaba de pueblo en pueblo su reacción negativa sobre una organización o producto. Hoy día ninguna organización está exenta de lo inesperado que puede ser provocado por su público interno o externo. Cabe señalar que esto ha dado lugar a que muchas organizaciones con grandes capitales han instaurado en sus estructuras un comité de manejo de crisis, además de community manager con pleno conocimiento de la organización o producto a los fines de revertir cualquier situación adversa que se presente y satisfacer las inquietudes de los envueltos en la misma. De igual modo hay empresas en la república dominicana que se dedican a preparar personas para gestionar este tipo de situaciones.

En consecuencia, de lo expresado anteriormente podemos afirmar que la solución de crisis de relaciones públicas es un tema relevante para las organizaciones que hacen uso de todos los medios para llegar a sus públicos, lo que evidencia la necesidad de tener a mano las herramientas correspondientes para hacer frente en el preciso y necesario momento.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En los últimos veinte años el desarrollo de la tecnología de la información ha cambiado la forma en que las personas viven, un cambio tan profundo como la revolución industrial de los siglos XVIII Y XIX que nos coloca en una economía basada en el conocimiento, así mismo la llamada era de la ciencia y la tecnología también nombrada “ la era del conocimiento” ha dado paso a la creación de nuevas herramientas tecnológicas de comunicación las cuales permiten la producción de contenido en el seno de la comunidad y de forma amplia eliminando barreras del espacio y tiempo en ellas, propiciando una comunicación ubicua y asíncrona.

Esa creciente capacidad tecnológica, que permite replantear la estructura de las relaciones sociales, económicas, culturales y políticas, de acuerdo al desarrollo existente en infraestructura de telecomunicaciones hoy día la conocemos como sociedad de la información o “sociedad del conocimiento” a la que se refería el abogado y tratadista austriaco filósofo de la gestión empresarial Peter Drucker. Estamos en la 3ra Revolución Industrial y lo que antes se cambiaba en 100 años, ahora solo son necesarios 10 años. Llegamos a la “era del conocimiento”.

Lo antes expuesto, infiere que existe una convergencia digital de los medios de comunicación, la información y la innovación tecnológica.

Es evidente que en los últimos años se ha generado una contextualización social debido al manejo y difusión de la información el cual muchas veces dañan la reputación de organizaciones, empresas, entidades gubernamentales o sin fines de lucro, de líderes y productos, a la vez que afecta su imagen y terminan provocando crisis de relaciones públicas.

Por consiguiente se hace necesario integrar unas series de herramientas y estrategias con el objetivo de hacer frente a las situaciones generadas, las cuales

pueden estar como un recurso disponible para mejorar las relaciones entre los diferentes públicos.

Dicho lo anterior podemos definir la crisis como una situación compleja y decisiva para la supervivencia de una compañía u organización producida por sorpresa que afecta al público (interno y externo), al producto, al proceso, a la distribución, a la seguridad y a los mercados financieros en la que se acusa una notoria escases de información y en donde la organización se convierte en centro de atención mediática, pudiendo interferir en el desarrollo rutinario de la actividad.

Este dilema en el proceder nos pone en la necesidad de tomar decisiones, crear emociones y magnificar la importancia de lo acontecido y lo no acontecido, de los incidentes mayores como de los incidentes menores.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL:

Determinar las herramientas y estrategias necesarias para enfrentar y abordar con éxito las eventualidades de crisis en materia de comunicación, ofreciendo a los profesionales de las relaciones públicas una estructura de manejo de crisis aplicable a cualquier situación.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Analizar cómo se afecta la imagen y reputación de las organizaciones ante una crisis de relaciones públicas (RRPP).

Identificar en cuales social media son más vulnerables las organizaciones a una crisis de relaciones públicas (RRPP).

Establecer las herramientas y estrategias que deben ser utilizadas al momento de presentarse una crisis de relaciones públicas en las organizaciones.

Elaborar un manual de procedimientos de manejo de situaciones de crisis que permita preservar: el negocio, la imagen, reputación de marcas, productos y servicios.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El tema que proponemos investigar es el impacto que producen las crisis de comunicación en las organizaciones, cada día este tema despierta un interés creciente, debido a la vulnerabilidad y exposición de las organizaciones que interactúan con sus públicos y a la hostilidad que supera el ámbito de la actuación, como son la competencia, clientes ciberdelincuentes, etc. De ahí surge el interés de investigar sobre este tema, con el propósito de identificar las debilidades o deficiencias de las herramientas y estrategias utilizadas al momento de gestionar la solución de dicho problema.

Para lograr con éxitos la efectiva solución de una crisis de relaciones públicas, el equipo encargado de gestionarla deberá conocer a profundidad aspectos de la organización como su cultura organizacional, su filosofía y el rol estratégico que juegan estas, de manera que pueda debatir o discutir en cualquier situación que se presente la crisis. Es importante que la organización deje establecida la importancia y el rol que tiene las herramientas y estrategias de solución de crisis de relaciones públicas como elemento primordial en el mantenimiento de una buena reputación e imagen de las organizaciones.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Tipo de investigación:

Esta investigación está basada en informaciones de fuentes de datos y consultas primarias tales como libros sobre el tema, revista y páginas de internet, lo que quiere decir que estamos ante una investigación objetiva que será debidamente documentada.

Es una investigación descriptiva ya que presenta e interpreta informaciones sobre hechos y acontecimientos y sus efectos producidos, además de que delimita y especifica el problema. Al mismo tiempo, provee las herramientas para enfrentarlo. Es explicativa ya que destaca las causas y consecuencias de una crisis de relaciones públicas y como enfrentarla.

Métodos de investigación:

El método inductivo para conocer las características generales o comunes a una diversidad de realidades, partiendo de lo particular a lo general para articular y formular métodos, proposiciones, teorías o leyes científicas.

Fuentes y técnicas:

Como fuente primaria nos serviremos de libros de autores principales que traten el tema así como revista, artículos y páginas de internet, consultas a gerentes de DICOM de organizaciones públicas y privadas.

Tratamiento de la información:

Luego de obtener las informaciones a través de fuentes documentales, procedemos a su análisis y la búsqueda de logicidad para usarla en la parte teórica de la investigación, a los fines de obtener el resultado esperado.

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Son diversos los autores como San Blach (ABC de las Relaciones Publicas) y Michael Regester (Asuntos de riesgos y gestión de crisis de relaciones públicas) que tratan este tema de las herramientas o estrategias de gestión o solución de crisis de relaciones públicas en las organizaciones, la importancia en la implementación de las herramientas eficaces para gestionar una crisis que para la organizaciones más que un momento de perturbación pudiera convertirse en una oportunidad para dar a conocer sus fortalezas basadas en los aspectos positivos que no han sido percibidos o que sus públicos no conocen.

La repuesta ante cualquier situación de caos inicialmente es crítica , clarificar, reafirmar o arrojar dudas e incrementar la incertidumbre, este es un momento crucial que en muchos casos puede dar forma a la imagen, reputación y a veces al destino de cualquier organización.

Los autores Carlos Fernández Collado y Gordon L. Dahnke en su libro la comunicación humana ciencia social pág. 189 definen tres elementos de la comunicación a tener en cuenta al momento de solucionar una crisis que son la fuente , el mensaje y el destino haciendo particular énfasis en este último al cual conceptualizan como: puede ser un individuo que escucha, ve o lee, miembro de un grupo, como un grupo en discusión, el público de una conferencia o un individuo perteneciente a un grupo particular al que llamamos público masivo por ejemplo un lector de un periódico o un televidente.

En este orden de razonamiento y situando la mirada hacia el futuro, donde la tecnología avanza con una celeridad extraordinaria, toda organización debe contemplar tener entre sus estructuras, un comité de crisis con los conocimientos fundamentales para tratar de la misma.

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

Para forjarnos un marco conceptual de esta investigación consideramos pertinente definir algunos términos:

Crisis de relaciones públicas: situación compleja y decisiva para la supervivencia de una empresa u organización, producida por sorpresa que afecta al público (interno y externo) o/y al producto o/y al proceso o/y la distribución o/y la seguridad o/y los mercados financieros, en la que se acusa una notoria escasez de información y en donde la organización se convierte en centro de atención mediática pudiendo llegar a comprometer su imagen, su credibilidad y su producción , y pudiendo interferir en el desarrollo rutinario de la actividad.¹⁹

Comunicar la crisis: es poner en acción un conjunto de técnicas de comunicación destinadas a gestionar situaciones de crisis, teniendo como objetivo recuperar la normalidad de las operaciones de la organización o institución reguardando el patrimonio de imagen corporativa y reputación de la organización.

La reputación organizacional: un diferenciador por excelencia, es la cristalización de la imagen corporativa de una entidad cuando esta es el resultado de comportamiento corporativo excelente, mantenido a lo largo del tiempo, que le confiere un carácter estructural ante sus públicos prioritarios (cit. En Talleres; 2005:118).²⁰

Imagen organizacional: Villafañe expresa que la imagen de una organización es el resultado interactivo de un conjunto de comportamientos que aquella produce en la mente de sus públicos. Para ilustrar su idea de que la imagen corporativa es una síntesis de la realidad de las organizaciones, Villafañe, en su libro imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las organizaciones (1993), se apoya

¹⁹ -Gestión de crisis de Roberto Carreras consultor de comunicación y RRPP.

<http://es.slideshare.net/robertocarreras/gestin-de-crisis-plan-de-crisis-presentation>

²⁰ La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas de Justo Villafañe. Comunicación nº 3, 2005. <http://www.villafane.com>,

en el concepto que de imagen corporativa da Nicholas Ind.²¹ “Es un auténtico valor añadido al producto o servicio y se convierte en un factor clave de decisión en el público. Constituye la percepción de los elementos que distinguen a las instituciones, la decodificación de su identidad y la representación en el imaginario colectivo de sus rasgos tipificadores”.²²

Relaciones públicas o sus siglas RR.PP: son un conjunto de acciones de comunicación estratégica coordinada y sostenida a lo largo del tiempo, que tienen como principal objetivo fortalecer los vínculos con los distintos públicos, escuchándolos, informándolos y persuadiéndolos para lograr consenso, fidelidad y apoyo en acciones presentes y futuras.²³

²¹ Villafañe, Justo. “La gestión de los intangibles empresariales”, en Rev. Comunicación y Sociedad Vol. 8, 2005; p.11-113. <http://ojs.portcom.intercom.org.br>

²² <http://www.monografias.com/trabajos99/identidad-y-imagen-organizacional-como-estrategias-del-proceso-comunicacion/identidad-y-imagen-organizacional-como-estrategias-del-proceso-comunicacion.shtml#ixzz3IOPY8qVV>

BIBLIOGRAFÍA

TEXTOS DE REFERENCIA

- Gestión de crisis: Roberto Carreras, Consultor de comunicación y RRPP
- ADECEC; 40 Éxitos en Comunicación, Pearson Educación, S.A., Madrid, 2003.
- Barquero Cabrero, José Daniel y Mario; El libro de oro de las Relaciones Públicas, España, Novagrafik, S. L.
- Barquero Cabrero, José Daniel y Mario; Manual de Relaciones Públicas, Comunicación y Publicidad, Barcelona, España, Ediciones Gestión 2000, 2003.
- Black, Sam; ABC de las Relaciones Públicas, España, Ediciones Gestión 2000.
- Bonilla Gutiérrez, Carlos; La comunicación, función básica de las RRPP
- Gruning, James E. y Hunt, Todd; Dirección de Relaciones Públicas, edición adaptada por Jordi Xifra.
- Mercado H., Salvador; Relaciones Públicas Aplicadas, Un camino hacia la productividad, México, Thomson Learning, 2002.
- Morrison, Hiddekel; Las Telecomunicaciones en República Dominicana, Origen, Evolución, e Impacto en el Desarrollo Económico, República Dominicana, Editora Taller, C. x A., segunda edición, 2006.
- Orleans, Beatriz de; El arte de hacer relaciones públicas (bien); España, Palgraphic, S.A., 2005.
- Rojas, J. Luis; Gestión de las Relaciones Públicas: Antecedentes, Conceptos y Casos; República Dominicana, Editora Búho, primera edición, 2006.
- Sosa, José Rafael; ¿Así que no sabes usar la prensa? Manual para aprender a usar los medios de comunicación; Santo Domingo, Editora Búho, 2010.
- Wilcox, Dennis L. y otros; Relaciones Públicas, Estrategias y Tácticas; Madrid, Pearson Educación, S. A.

LECTURAS COMPLEMENTARIAS

- Alcat, Enrique, Y ahora, ¿qué? Claves para gestionar una crisis, ¡y salir fortalecido!

Consultas frecuentes

- Internet
- Periódicos digitales de la republica dominicana.
- Revista mercado.
- Revista mercados & Tendencias.

Webgrafía

- <http://www.estudiodecomunicacion.com/extranet/preparado-para-ataques-en-redes-sociales/>
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Sociedad de la informaci%C3%B3n y del conocimiento](http://es.wikipedia.org/wiki/Sociedad_de_la_informaci%C3%B3n_y_del_conocimiento)
- <http://www.ehu.es/zer/eu/hemeroteca/gaia/identidad-imagen-corporativa-y-reputaciontres-conceptos-para-gestionar-la-comunicacion-empresarial/96>
- <http://www.rrppnet.com.ar/reputacioncorporativa.htm>
- <https://www.google.com.do/#q=imagen+y+reputacion+empresarial>
- MINGUEZ, Norberto (1999): "Identidad, imagen corporativa y reputación: tres conceptos para gestionar la comunicación empresarial ", *ZER komunikazio ikasketen aldizkarian*, 7 zka. Bilbao: UPV/EHU, 181-192 orr. Interneten eskuragarri:<http://www.ehu.es/zer/eu/hemeroteca/gaia/identidad-imagen-corporativa-y-reputaciontres-conceptos-para-gestionar-la-comunicacion-empresarial/96>, 14/11/05an kontsultatua.

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

MARCO TEORICO DE REFERENCIA

MARCO TEORICO CONCEPTUAL

BIBLIOGRAFIA

CAPITULO I: SURGIMIENTO DE LAS CRISIS DE RELACIONES PÚBLICAS EN LAS ORGANIZACIONES.

1.1 primeros casos de crisis de relaciones públicas de organizaciones que se conocieron en la republica dominicana.

1.2 La imagen y la reputación como activo más valioso, vulnerable y espejo de las organizaciones que incide en su posicionamiento.

CAPITULO II: LAS HERRAMIENTAS COMO FORMA EFECTIVA DE ENFRENTAR LA CRISIS.

2.1 Medios antes los cuales las organizaciones son más vulnerables a una crisis.

2.2 Herramientas y estrategias a utilizar en la gestión o solución de una crisis de relaciones públicas

CAPITULO III: EL PROCEDIMIENTO A APLICAR EN EL MOMENTO QUE SE PRESENTA LA CRISIS.

3.1 Procedimiento para gestionar crisis de relaciones públicas (RRPP) y la importancia de su aplicación.

CONCLUSIÓN

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS.

Anexo #2:

COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA

Para entender cómo puede surgir una crisis de comunicación se hace necesario distinguir y definir los diferentes tipos de comunicación dentro de las organizaciones, las cuales tiene el fin de motivar a sus integrantes y retener a los mejores en su entorno organizacional, en esta tenemos:

Comunicación descendente; que se da de la parte gerencial o directriz a los subordinados es decir, desde los ejecutivos hasta los miembros de la organización, y generalmente tiene como propósito suministrar instrucciones específicas de trabajo; las formas más comunes de esta son instrucciones para el trabajo enunciados de políticas, memoranda oficiales, procedimientos, manuales y publicaciones de las organizaciones. La ausencia de esta comunicación o la no asertividad de la misma pueden poner a las organizaciones en situaciones de ser hostil a una crisis, ya que la ausencia de informaciones relacionadas con el trabajo crea un ambiente de tensión innecesaria a los miembros de una organización.

Comunicación ascendente: es la que va desde los subalternos hacia los superiores permitiendo la retroalimentación a la vez que sirve para medir el clima organizacional. Con el buen uso de esta se logran atinadas toma de decisiones, lo que quiere decir que esta es la más eficaz para prevenir situaciones de crisis ya que facilita enfrentar cualquier eventualidad, desde la falla en producto/ servicio, un apagón hasta un incendio dentro de la organización.

Comunicación horizontal que es la que se da en un mismo nivel o departamento de las organizaciones y comunicación transversal que es la que cubre la organización en su conjunto.

Analizadas esta tipología de comunicación podemos apreciar la vulnerabilidad a una crisis por cualquier falla en el flujo informativo y redes de comunicación de la misma además de la importancia de la comunicación interna y en grado de implicación de los directivos en dar a conocer la cultura organización en las organizaciones.

También está la comunicación externa que se da con los públicos fuera de la organización, clientes, intermediarios proveedores y competencia a los cuales muchas veces hay que llegar a través de los medios de comunicación masivos para proyectar a la organización en la consecución de que ese público conozca los atributos de su identidad corporativa, además en esta podemos identificar la

imagen actual percibida, la imagen ideal de la organización o la que queremos transmitir al igual que el objetivo de comunicación, promover actividades productos y servicios. Esta se ha convertido en una herramienta imprescindible en la gestión diría de la organización.

En el entorno de las organizaciones conformado por factores externo debe haber un flujo de mensajes que proporciona informaciones relevantes sobre el grado de satisfacción obtenido o los efectos de los mensajes en el público, en cuestión podemos distinguir la siguiente tipología en esta investigación:

Comunicación externa operativa: abarca todo el público externo de la organización y se ejecuta para el desarrollo cotidiano de la actividad organizacional.

Comunicación externa estratégica: su objetivo es dar seguimiento a los potenciales datos de la competencia, evaluar variables económicas, cambios en la reglamentación laboral que consigan ser relevantes para la perspectiva competitiva de la organización.

Comunicación externa de notoriedad: su función es mostrar a la organización como es, mejorar su imagen, informar sobre nuevos productos, actividades, patrocinios, promoción, publicidad, donación etc.

Elegidos los públicos interno o externo, las organizaciones deben establecer un constante flujo y demanda de información a los fines de crear opinión pública favorable a los objetivos de comunicación que se desean lograr con el plan de crisis que pueda desarrolla ante una situación que pueda presentarse.

Anexo #3: CONTENIDO BÁSICO DE UN PLAN O MANUAL DE CRISIS.

CONTENIDO BÁSICO DE UN PLAN DE CRISIS								
1. Filosofía corporativa base del plan	2. Justificación del plan de crisis	3. Objetivos del plan de crisis	4. Análisis de crisis potenciales	5. Guía de acción en caso de emergencia	6. Relaciones con los medios de información	7. Centro de operaciones	8. Recursos externos	9. Evaluación funcionamiento plan de crisis
a) Misión o credo corporativos b) Filosofía y principios de actuación corporativos	a) Análisis de crisis pasadas sufridas por la organización u otras empresas del sector b) Reflexión acerca de la necesidad de contar con un Comité de Crisis	a) Jerarquía de prioridades en la aplicación del plan (objetivos primordiales subordinados) b) Función de los empleados en la consecución de dichos objetivos	a) Análisis del entorno b) Tipología de crisis	a) Miembros del Comité de Crisis b) Alerta del responsable(s) del Comité de Crisis c) Alerta del resto de miembros del Comité d) Responsabilidades de los miembros del Comité e) Métodos de recogida de información f) Arbol decisorio y procedimientos a seguir en la aprobación de acciones y/o documentos g) Audiencias y públicos objetivo clave	a) Guía de medios (nombre de responsables clave, número teléfono y fax) b) Forma de comunicación con medios (fax, correo electrónico, etc) c) Borrador de materiales de comunicación a utilizar: - Posicionamiento - Preguntas y respuestas - Historial organización - Biografías - Comunicado de prensa - Otros d) Procedimiento para seguir la cobertura informativa e) Designación del portavoz a la organización. Cómo actuar ante entrevistas con los medios, en conferencias de prensa u otras apariciones públicas f) Impresos o formularios de recogida de información - Tipo de información que se solicita de la empresa; quién la solicita - Nombre y afiliación profesional de asistentes a conferencias de prensa - Cronología de hechos	a) Emplazamiento b) Equipamiento necesario	a) Organismos oficiales (gubernamentales, de protección civil, etc.) b) Consultores (comunicación, opinión pública, laborales, jurídicos, etc.) c) Asociaciones d) Expertos	a) Puesta en práctica del plan de crisis de forma simulada a) Evaluación del funcionamiento del plan e inclusión de las mejoras oportunas

Fuente: Gonzalez Herrero, A. (1998)