

## MANUAL PARA LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN MANEJO DE CRISIS

### Alcance

Este manual está dirigido a los diferentes colaboradores de la organización que están a cargo de manejar las situaciones de crisis de la empresa en lo que se refiere a la gestión de la comunicación.

### Objetivo general

Establecer las políticas que permitan una oportuna y adecuada gestión de la comunicación en situaciones de riesgo y de crisis, tanto a nivel interno como externo, ofreciendo una respuesta institucional que preserve los principios y valores de la organización, la unidad interna, la estabilidad de la empresa y sus subsidiarias, la imagen corporativa, y la bien ganada credibilidad de nuestra organización.

### Objetivos Específicos

1. Establecer los mecanismos, procedimientos y acciones que permitan identificar los riesgos y mitigarlos, así como responder adecuadamente frente a cualquier tipo y magnitud de crisis.
2. Proveer herramientas de comunicación al Comité de Crisis.
3. Estandarizar los procesos de comunicación en momentos de crisis.
4. Manejar de manera adecuada, bajo un mensaje establecido y controlado, las eventualidades o situaciones de crisis en comunicaciones.
5. Identificar escenarios potenciales de crisis.
6. Prevenir su ocurrencia mediante acciones proactivas y la difusión de lecciones aprendidas.

### ¿Qué es una crisis?

Es una situación o circunstancia grave, interna y/o externa, que pone en riesgo la reputación o la imagen de la organización y/o miembros, los procedimientos internos y/o los que sirvan para su relacionamiento con los stakeholders, la continuidad de las actividades de la empresa y/o sus subsidiarias, la validez o existencia misma de los proyectos, subsidiarias o de la empresa matriz.

### Tipos de crisis

- *Crisis provocadas por el hombre (que se pueden evitar)*
- *Crisis provocadas por la naturaleza o accidentales (que no se pueden evitar)*

### Factores de riesgo

- Coyunturales
- Estacionales
- Permanentes

### Síntomas de una crisis

Estos pueden ser producto de eventos recurrentes o mal manejados; situaciones enojosas o negativas que quedan abiertas por falta de atención o con la atención mal dimensionada; actitudes negativas repetidas o sucesivas; desatención de reclamos; pedidos de información sin respuesta; información negativa recurrente; conflictos internos o con externos sin solución, cambios regulatorios frente a riesgos emergentes, etc. Para detectar estos síntomas es necesario establecer mecanismos de comunicación y evaluación permanente a los stakeholders (internos y externos) de la organización.

### Sistema de Alerta Temprana

Los instrumentos que deben ser utilizados periódicamente son:

- ✓ Focus groups internos;
- ✓ Focus groups con socios y clientes;
- ✓ Estudios cualitativos con autoridades y líderes de opinión;
- ✓ Encuestas comparativas de opinión pública.
- ✓ Sistema de Quejas y Reclamos de la empresa.

## Factores que provocan o expanden una crisis

- Ignorar las señales del Sistema de Alerta Temprana
- Mentir
- Ocultar información relevante
- Culpar a otros y no asumir la responsabilidad cuando es obvia
- Dejarse llevar por la ira y la soberbia
- Sobre reaccionar
- No responder a los requerimientos de información
- No informar cuando ya se tiene información verificada
- No compartir información con los colaboradores
- Tomar decisiones sin pensar en las consecuencias
- Transmitir mensajes contradictorios
- Poner los intereses económicos de la empresa en primer lugar
- No trabajar como equipo
- Desastres naturales como terremotos, inundaciones o deslizamiento de tierras
- Condiciones climáticas extremas y variaciones estacionales del clima
- Cambios regulatorios relacionados al cambio climático y otros contaminantes
- Escasez de recursos naturales de la piedra caliza y la arcilla
- Epidemias y pandemias
- Afectación a la infraestructura de transporte por variaciones del clima
- Disminución de la calidad o disponibilidad del agua
- Impactos en ecosistemas
- Degradación y pérdida de fertilidad del suelo
- Emisiones de gases contaminantes

## Fases de una crisis

<p>→ Previo a la crisis Sistema de Alerta Temprana Análisis Preparación Identificación de amenaza Estrategia de mitigación</p>	<p>→ Durante la Crisis Gestión de la crisis Respuesta a la emergencia</p>	<p>→ Post Crisis Control de daños Recuperación</p>
--	---	--

## El Comité de Crisis

El Comité de Crisis analiza, coordina y toma decisiones durante la crisis; fija las políticas de la empresa para situaciones de crisis; prepara y elabora los procedimientos y acciones a seguir en una situación de evento o incidente, crisis o conflicto; y establece las responsabilidades de cada uno de sus miembros.

Está integrado por el Vicepresidente de Administración y Finanzas o su representante, un representante de la Gerencia Central de Responsabilidad Social Empresarial, un representante de Gestión Humana, un representante del Área de Comunicaciones Internas, un representante del Área de Comunicaciones Externas, un representante de la Vicepresidencia de Operaciones, un representante de la Vicepresidencia Legal, un representante de la o las gerencias directamente involucradas en la crisis, un Asesor en Comunicaciones, un Asesor Legal y un Asesor en Seguridad Civil.

El Comité de Crisis debe atender los siguientes aspectos para cada situación:

### 1.- Detección de la crisis

- Identificación de la situación (incidente, crisis o conflicto)*
- Definición del nivel de la crisis en función de su gravedad*
- Definición de potenciales escenarios*
- Identificación de involucrados (enemigos y aliados)*
- Recolección de toda la información disponible sobre el caso*

### 2.- Gestión y planificación estratégica

- Determinación de los objetivos de comunicación*
- Definición de públicos externos e internos*
- Designación de voceros (internos y externos)*
- Preparación de los voceros*
- Preparación del plan de comunicación de emergencia*
- Determinación de las modalidades y canales de comunicación*
- Evaluar la búsqueda de alianzas*

### 3.- Aspectos logísticos y administrativos para el desarrollo de la estrategia

- Determinación de los instrumentos para la difusión de la información a nivel interno y externo*
- Designación del personal o equipo encargado del desarrollo de la estrategia*
- Elaboración del Presupuesto*

### 4.- Contenido de la estrategia

- Determinación de los mensajes claves*
- Elaboración de Argumentarios*
- Elaboración de Notas de Prensa*
- Elaboración de Cartas Informativas (autoridades, clientes, etc.)*
- Elaboración de Comunicados Internos para colaboradores*
- Elaboración de mensajes y respuestas para canales online (Twitter, Facebook, YouTube, página web, blog, etc.).*
- Elaboración de Preguntas y Respuestas (Q&A)*

### 5.- Análisis y evaluación del desarrollo de la estrategia

- Evaluación crítica y permanente del desarrollo y el impacto inmediato de la estrategia*
- Rectificación o reforzamiento inmediato de las acciones de la estrategia*
- Determinación del momento de la finalización del desarrollo de la estrategia*
- Control de daños*

### 6.- Proceso de valoración y cierre de crisis

- Realización del balance de la crisis y registro del proceso*
- Reporte de lecciones aprendidas*

## **El vocero**

El vocero es el rostro y la voz de la compañía. Es el único autorizado a transmitir públicamente los mensajes elaborados por el Comité de Crisis o por la empresa. Durante una crisis debe atender las solicitudes de reuniones, convocatorias, entrevistas, conferencias de prensa o debates, y debe actuar en todo momento de acuerdo a la política determinada por el Comité de Crisis. Pasada la crisis, el vocero debe compartir dentro de la empresa las lecciones aprendidas como medidas de prevención. Las lecciones aprendidas a comunicar deben ser aprobadas por el Comité de Crisis.

## **El mensaje**

Es el qué decir. Debe ser claro, sintético y directo. Puede enriquecerse con datos y explicaciones, pero es lo que se repite una y otra vez. Evoluciona en la medida en que la crisis se desarrolla, pero no es aconsejable cambiarlo.

Por otro lado, el mensaje de las lecciones aprendidas debe ser comunicado a través de cualquiera de los medios de comunicación interna establecidos por la empresa y seleccionados previamente por el Comité de Crisis. Los líderes de la empresa debe compartirlas con sus equipos directos. Asimismo, los temas relacionados a las lecciones aprendidas podrán ser incluidos como parte de las iniciativas de aprendizaje generales establecidas por la compañía. La modalidad de comunicación de las lecciones aprendidas dependerá del tipo de crisis y deberá ser aprobada por el Comité de Crisis de manera previa a su difusión.