



## Manual para la Gestión de Crisis

### ¿Qué es una crisis?

Un evento de baja probabilidad, pero de alto impacto que afecta a una persona, organización y/o institución. La crisis puede llegar a ser una oportunidad.

### Tipos de crisis

1. Crisis puntual o incidente.  
Hecho inesperado y/o fortuito que altera la capacidad de operar normalmente.
2. Crisis global.  
Afecta a toda la organización con múltiples focos de conflicto. Los acontecimientos se suceden en escalada.
3. Crisis sectorial.  
Involucra a todo un ámbito productivo (virus ISA, salmones).
4. Crisis sistémica.  
Tiene alcances inimaginables (todo un país).

### Criterios para manejar el alcance de la crisis

- Enfocarse en los hechos: conocer, analizar y evaluar los hechos (evitar especulaciones).
- Ponerse en el peor escenario: dibujar el peor escenario para estar preparados, en cualquier caso.
- Ser ágil y flexible: por definición, las crisis cambian de minuto a minuto. Cualquier elemento provoca su mejora o empeoramiento. Por eso, es



**CFT** ESTATAL  
REGIÓN DE COQUIMBO

necesario actuar con prontitud. La agilidad a la hora de intervenir es una de las mejores herramientas para atajar las crisis. Esto permitirá controlar, en la medida de lo posible, los mensajes que se emitan sobre dicha situación, buscando que la postura oficial sea la difundida por el comité de crisis y así equilibrar o limitar cualquier otra postura que pudiera tener un impacto negativo en nuestra actividad.

- Coordinación con terceros: se hace necesario que tanto para el conocimiento de los hechos como para la aplicación de las decisiones, participen todos los estamentos afectados operativamente o en su imagen por la crisis.
- Limitar el alcance y ámbito de la crisis: el secreto de una gestión de crisis es reducir el problema al mínimo; sin embargo, es importante resaltar que esta reducción del problema no implica el ocultamiento de información.
- Considerar a los afectados y sus familias como una prioridad: el primer punto de atención son los afectados y sus familias. Merecen la mayor atención y cuidado.
- Otorgar a la seguridad la máxima prioridad: el primer objetivo siempre es la seguridad del o los colaboradores y/o grupos de interés afectados.

### **Criterios para manejar la comunicación externa en la crisis**

- Ser honesto y transparente: la opinión pública admite errores, pero no perdona a los mentirosos o a los que engañan.
- No culpar a los medios: es necesario descartar la idea de que la culpa y el origen de las crisis están en los medios. La crisis está siempre en los hechos. Los medios lo reflejan con su prisma. Tampoco cometer el error de culpar a terceros a través de la prensa. Es necesario hacerlo a puertas cerradas.
- Concentrar la información: la recepción y emisión de comunicación deben estar concentradas en un solo centro de decisión.



**CFT** ESTATAL  
REGIÓN DE COQUIMBO

- Designar el Portavoz o Vocero: se necesita una persona con credibilidad, conocimiento, manejo de los medios, sensibilidad y empatía. [dirigirse a Política de Comunicaciones].
- Utilizar los medios electrónicos: la comunicación electrónica adquiere una vital importancia en las crisis como vehículo de información.
- Enfrentarse a los medios: los medios necesitan una información y una explicación; no se pueden dejar preguntas sin respuestas.
- Establecer una línea dedicada a la población: en determinados casos, se hace necesario arbitrar una línea dedicada que atienda preguntas de la población.
- En caso de que existan resoluciones que deban ser informadas al público interno de la institución, será la Unidad de Comunicaciones, en conjunto con su jefatura, los encargados de comunicar a los colaboradores lo que el comité de crisis haya determinado.

### **Plan de respuesta inmediata**

El plan de respuesta debe enfocarse a ser un documento de fácil uso, que permita identificar con sencillez y precisión la descripción de la situación, las medidas a adoptar y los mensajes que se trasladan a los interesados y a la opinión pública.

El plan de respuesta debe desglosarse en los siguientes puntos.

- **Descripción de la situación:** se efectuará una descripción cronológica basada en los hechos de los principales elementos que permitan tener una idea precisa y clara de la situación.



**CFT** ESTATAL  
REGIÓN DE COQUIMBO

- **Identificación de portavoces o voceros:** se identificará y entrenará [coaching] al portavoz o a los portavoces, en caso de que fuera necesario.
- **Identificación de posibles terceras partes:** se identificará y contactará a terceros que pueden apoyar los objetivos del comité de crisis.
- **Comunicación interna:** se procederá a informar, a través de una comunicación sencilla y precisa, a las distintas unidades o áreas que están afectadas por la crisis. Esto se realizará por medio de un comunicado interno o correo electrónico a toda la institución, tras una evaluación del comité de crisis. Hay que considerar que esta información puede ser filtrada a los medios, por lo que hay que ser cuidadosos con lo que se transmita.
- **Medios:** se determinarán los criterios y acciones que permitan una comunicación proactiva o reactiva con los medios, en función de la naturaleza de la crisis. Hay que tomar en consideración elementos como la influencia y el papel que desempeña cada medio en la construcción de la opinión pública.
- **Declaración:** a cargo de la Unidad de Comunicaciones, debe ser corta, informativa y precisa, y contar con la aprobación del comité de crisis o jefatura directa.
- **Emisión de declaración o comunicado de prensa:** esta fórmula es obligada para atender las necesidades informativas de las crisis.
- **Entrevista:** a cargo del portavoz designado por el comité, suele ser más larga; se aborda tanto el tema central de la crisis como algunos tópicos colaterales.
- **Conferencia de prensa:** se debe convocar a los medios cuando exista una justificación informativa, derivada de un anuncio de cierta trascendencia que merezca ser comentado por el portavoz o vocero.



**CFT** ESTATAL  
REGIÓN DE COQUIMBO

Exige una preparación detallada que obliga a una exhaustiva preparación de mensajes y respuestas.

- **Debate:** hay que evitarlo en un caso de crisis, pues el portavoz o vocero confrontará sus puntos de vista con representantes de los afectados o de algún sector que se opone a su versión.
- **Campos de Interacción:** en líneas generales, el comité deberá practicar una comunicación proactiva y directa con él o los campos de interacción involucrados [internos-externos]. Toda comunicación deberá contar con la autorización de la Rectoría.
- **Actores y autoridades locales:** el Comité deberá comunicar a los actores y autoridades comunales, si corresponde, la postura definida, con el objetivo de que sea compartida.
- **Atención a afectados:** el plan debe incluir necesariamente el componente de atención a afectados, familiares y/o colaboradores, preferiblemente personalizado.

## Manejo de la prensa

Una adecuada reacción hacia los medios de comunicación permite que la percepción pública en torno al conflicto sea más positiva que si se opta por una política de puertas cerradas.

Por ello, el portavoz o vocero deberá anticiparse a las posibles consultas que le formule la prensa, por lo que tendrá que estar informado permanentemente con el fin de proceder con conocimiento sobre la materia. Esto significa que se actuará solo según los canales predeterminados en este manual.

Para el primer contacto con la prensa después de generado el conflicto y durante el desarrollo de este, se deben tener en cuenta las siguientes consideraciones:



**CFT** ESTATAL  
REGIÓN DE COQUIMBO

- Actuar de inmediato entregando toda la información disponible, siempre que esta esté comprobada; si no es así, no comunicar.
- Establecer canales oficiales de interlocución y mantenerlos abiertos.
- Comprender la labor social de los medios de comunicación y atender a los periodistas.
- Entregar la información que se encuentra corroborada, ya que no siempre se cuenta con todos los antecedentes en el momento que los requieren los medios.
- Organizar adecuadamente los mensajes hacia los distintos grupos afectados.
- Proporcionar información a los medios a medida que se conocen nuevos datos.
- Elaborar un comunicado que contenga la información medular.
- Establecer claramente qué “no se quiere decir”.
- Ajustarse al discurso institucional y no hacer comentarios improvisados.
- Expresar disposición a cooperar con los organismos oficiales.
- Informar quién es la institución y su historia.
- Definir estilos de comunicación: argumental y/o emocional.
- No dar nombres de víctimas, en caso de heridos o muertos, antes de informar a sus familiares.
- Lamentar cualquier pérdida de vida humana, antes de emitir cualquier comentario.



**CFT** ESTATAL  
REGIÓN DE COQUIMBO

- No aceptar responsabilidades legales, ni mencionar montos de pérdidas.
- Mantener informado al Directorio y otros campos de interacción, según corresponda, acerca de los hechos.
- No culpar a nadie y no hacer comentarios sobre los demás que perjudiquen a la institución.
- Analizar las informaciones publicadas en los medios.