

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
CARRERA CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL
INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN POSGRADO E INTERACCIÓN
SOCIAL EN COMUNICACIÓN IpiCOM



MANUAL DE COMUNICACIÓN DE CRISIS PARA
ORGANIZACIONES Y ENTIDADES FINANCIERAS Y/O
BANCARIAS

MONOGRAFÍA DEL DIPLOMADO COMUNICACIÓN
ESTRATÉGICA DE LA MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA
COMUNICACIÓN 2019-2020

AUTOR: LUIS FERNANDO GARCÍA SANABRIA

LA PAZ-BOLIVIA

Junio 2020

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	2
2. DESARROLLO	7
2.1. Comunicación de Crisis	7
2.2. Etapas de la Comunicación de Crisis	10
2.2.1. Causas y soluciones	12
2.3. La comunicación de crisis y su implementación	13
2.4. Con posterioridad a la crisis: las acciones reactivas	14
2.5. Contenidos y Beneficios de la comunicación de crisis	17
3. CONCLUSIÓN	20
4. RECOMENDACIONES	21
5. BIBLIOGRAFÍA	21

1. INTRODUCCIÓN

Tratar de generar estrategias, tácticas, planes de contingencia o manuales de Comunicación Pública para las Organizaciones Reguladoras del Sistema Económico, en especial las entidades financieras como los bancos, requiere de un análisis y pertinencia eficaz. Esta premisa se basa en un sondeo sobre crisis a nivel pág. 1nacional de algunos bancos en los últimos 25 años y cómo administraron la crisis desde la dimensión comunicacional, apoyándose en sus propias experiencias de comunicación y en sus experiencias y conocimientos de respuesta ante emergencias, podemos citar desde la crisis de los bancos Cochabamba y Sur (1994), pasando por el banco BIDESSA(1997)¹, hasta llegar a la crisis del banco Unión (2016/17), todas son ricas experiencias para plantear la esencia de esta monografía.

Teniendo en cuenta un análisis anterior sobre comunicación durante situaciones extraordinarias, este manual pretende ayudar a las organizaciones, instituciones o entidades financieras a que amplíen el conocimiento mutuo de los requisitos y las prácticas de comunicación en las diferentes regiones del estado plurinacional, así como de las herramientas informativas a utilizar antes, durante y después de una crisis.

El propósito de esta monografía es informar sobre los principales hallazgos o vacíos de gestionar la comunicación de crisis y proporcionar un manual de gestión para una comunicación de crisis eficaz en todo tipo de situaciones críticas (desde anomalías a situaciones graves).

Entre otros asuntos, esta monografía incluye información práctica sobre el tiempo de reacción, la elaboración y la difusión de mensajes coordinados y precisos, los nuevos canales que deben ser explorados, y los retos prioritarios que permitan a las organizaciones garantizar la transparencia bajo el atento escrutinio público.

Las entidades financieras o bancos, especialmente del área privada han realizado diagnósticos sobre su imagen y credibilidad, sólo en el ámbito del posicionamiento de

¹ Fuente: Superintendencia de Bancos, publicado por La Razón y ANF,15/5/1999

sus actividades tercerizadas o terciarizadas, es decir, el Marketing y la publicidad priman.

Sin embargo, coinciden en que la comunicación de crisis está ligada a la presión que ejercen los medios y pone en riesgo su prestigio, y todas son conscientes de que su credibilidad puede verse comprometida.

Debido a que las crisis exigen una respuesta rápida, es fundamental que las entidades financieras tengan establecido un plan de comunicación para poder facilitar información precisa en la fase inicial. Dar información rápidamente, como el público espera de las autoridades del sistema bancario o financiero como la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI), ayuda a garantizar la transparencia en momentos de intensa presión y observancia pública, “El objeto de ASFI es regular, controlar y supervisar los servicios financieros en el marco de la Constitución Política del Estado, la Ley N° 393 de Servicios Financieros y los Decretos Supremos reglamentarios, así como la actividad del mercado de valores, los intermediarios y sus entidades auxiliares”².

Esta sección de la monografía examina introductoriamente la definición de “crisis” según las organizaciones y entidades financieras latinoamericanas y la importancia de establecer procedimientos de comunicación coordinados que permitan dar respuestas oportunas y eficaces a sucesos que no forman parte de la rutina de la organización o entidad.

Los criterios de definición más importantes son:

² Objeto de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI), Portal Digital Institucional, 2009.

- Hay un consenso generalizado entre las organizaciones y entidades financieras sobre la definición de comunicación de crisis que relacionan con situaciones de presión mediática y de riesgo para la reputación.
- Ninguna organización o entidad financiera se sienten inmune ante una crisis. Esta sensación de incertidumbre requiere que todas ellas estén preparadas para una gestión eficaz de la comunicación de crisis en todo tipo de situaciones críticas, desde anomalías hasta corralitos, iliquidez y quiebras.
- Las crisis exigen una respuesta rápida y un plan de reacción establecido, que se diseña para facilitar información precisa y asegurar la transparencia en momentos de intensa presión e indagación pública.

“La comunicación de crisis no es sólo ‘información pública’ o ‘información para el público’, sino también comunicación entre autoridades para garantizar que la información pública sea coherente, (BMU, Alemania)”³.

Las organizaciones o entidades financieras (OEF) de todo el mundo son conscientes de que la demanda de información y de transparencia sobre las actividades económicas y financieras crece día a día, además de estar constantemente monitoreadas.

El volumen de peticiones que manejan los departamentos de comunicación de las OEF nacionales ha aumentado durante la última década y continuará haciéndolo, como resultado natural de la proliferación de nuevos medios digitales y dispositivos personales de comunicación ligadas ahora a las redes sociales RRSS.

Todos los países son conscientes de que esta demanda también se incrementará como consecuencia de la “*Ley de Libertad de Información (Freedom of Information – FOI- Act)*, que rige para las OEF de todos los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE desde 2006”, (2012,p.14) y que otorga al público el derecho de acceso a los documentos oficiales que obran en poder de las autoridades (salvo que estén protegidos por motivos de

³ Manual de comunicación de crisis para las organizaciones reguladoras nucleares, 2012, pág. 14.

confidencialidad, incluyan aspectos comerciales o vulneren los derechos de propiedad intelectual).

Las OEF deben disponer de personal cualificado acostumbrado a gestionar solicitudes de información corrientes en circunstancias normales, lo que contribuye a que los temas técnicos y las actividades reguladoras sean más comprensibles y transparentes.

Sin embargo, pese a una “fluida” interrelación informativa, ninguna organización se siente inmune a una crisis, a sucesos extraordinarios e imprevisibles que requieren una gestión de la información puntual, precisa y de primer nivel.

Eventos de ese tipo requieren una rutina y una estructura de **comunicación de crisis**. Existe una falta de acuerdo entre los expertos acerca de la naturaleza, significado y definición de una crisis. Pero con independencia de cómo se describan (como incidentes aislados, accidentes desafortunados, etc.), las OEF se declaran absolutamente conscientes de que algunas crisis pueden ser imprevisibles, si bien no totalmente inesperadas.

Cualquiera que sea la naturaleza de una crisis, esta genera una demanda de información extraordinaria y las OEF se enfrentan al reto de manejar la situación profesionalmente, bajo una gran presión y supervisión pública.

Gestionar eficazmente la comunicación es vital en cualquier situación crítica, especialmente cuando puede haber una percepción pública de riesgo, más aún, si se trata de dinero, capital o inversión privada, individual o social.

Las OEF tienen una relativa experiencia acumulada en comunicación de crisis que se refleja en muchos métodos y enfoques elaborados de conformidad con sus respectivas legislaciones y estructuras de gobierno. Pero ¿existe un entendimiento común de lo que se considera comunicación de crisis en el terreno de la economía y las finanzas?

La respuesta es afirmativa. Como punto de partida, la mayoría de las OEF están de acuerdo en definir por consenso la comunicación de crisis como: “El diseño, la

planificación y la puesta en marcha de acciones comunicativas con el fin de satisfacer las obligaciones y solicitudes relacionadas con la información pública y la transparencia durante una situación de presión mediática y riesgo de prestigio para ellas”. (Organisation for Economic Co-operation and Development y Nuclear Energy Agency.2012, p.11)

Estas tendrán en cuenta las diferentes fases de antes, durante y después de la crisis.

No obstante, algunas OEF coinciden que, “la situación de presión de los medios y el riesgo para el prestigio o reputación” no tienen que estar específicamente relacionados con una emergencia económica o financiera, ya que cualquier suceso no rutinario afecta o podría afectar a una organización. (Public Communication During Abnormal Situations.2006, p. 6)

A propósito del prestigio o reputación en OEF, Barnett, Jermier y Lafferty, señalan, “la reputación corporativa se definiría como la suma de los juicios colectivos de los stakeholders⁴ de una corporación basándose en la valoración del impacto financiero, social y ambiental atribuido a la empresa en el pasado”. (2006, p.11)

Tabla 1. Componentes de la reputación corporativa:



Fuente: Barnett, Jermier y Lafferty (2006)

Como podemos observar en el gráfico, hay un cuarto concepto, que se denomina Capital Reputacional. Esto sería el “activo” con el que cuenta la empresa a la hora de enfrentarse a una crisis. A lo largo del tiempo, la empresa va acumulando capital de reputación, que se podrían definir como el stock que tiene la empresa en activos sociales o de percepción. (2006.p.11)

La reputación o prestigio de las OEF, se podría plantear como una serendipia (serendipity), para ampliar la monografía a una tesis.

⁴ Stakeholders, partes interesadas, traducción al castellano.

2. DESARROLLO

a. Comunicación de Crisis

En la literatura clásica sobre el manejo de crisis se establece una relación directa entre el manejo de la crisis y el manejo de los medios de comunicación. Los actuales sistemas de manejo de crisis se están enfocando hacia esta metodología más general, que hoy incluyen el manejo de tecnología de punta y, en ocasiones, en tiempo real.

En una situación crítica se requiere de cierta sensibilidad para comunicar los mensajes corporativos o de la organización respectiva. Se requiere sentido común y una gran responsabilidad para no culpar públicamente a terceros del origen y consecuencias de la crisis propia.

La comunicación sensible y con empatía sólo puede lograrse si existe un apego a la cultura organizacional de la empresa que haga prevalecer sus valores. Un segmento o micrositio de información corporativa es muy importante. Si dentro de esta sección existe el apartado de sala de prensa, mucho mejor, pues se convierte en el lugar de la relación virtual entre la empresa y los periodistas.

Una vez que estalla la crisis, se puede habilitar un micrositio o sección especial, en el que se brinde información fundamentada y clara acerca de la crisis y los esfuerzos que se están haciendo para superarla. En la actualidad, la versatilidad del Internet permite que cada vez más personas o grupos estén compartiendo información por medio de las llamadas redes sociales y, eventualmente, al margen de los mismos medios de comunicación.

La irrupción de Facebook, Twitter, LinkedIn y otras redes sociales en la vida de los ciudadanos ha posibilitado que se habiliten otras vías de comunicación más rápidas y con mayor cobertura y posibilidad de impacto.

Así, las llamadas redes sociales se convierten en otra vía para que fluya información sobre la crisis, sin el menor control, por parte de la empresa o institución involucrada. Una acción coordinada que envuelva a los medios y a las redes sociales puede traducirse en importantes beneficios para una rápida diseminación del mensaje de la compañía o institución comprometida en la crisis.

La noción de crisis, según la revista digital comunicólogos, está asociada al cambio, aunque no todo cambio proviene de una crisis, ni todo cambio es fuente de crisis. Decimos que hay crisis cuando percibimos una cierta ruptura, una especial excepcionalidad, una alteración de la estabilidad y del equilibrio y una sensación de “desfasaje” e incontinencia.

Crisis y cambio, por ende, emergen como una situación envolvente para las organizaciones contemporáneas, ricas en rupturas y biodegradaciones, en conflictos, tensiones, desconfianzas y desacuerdos.

La trama individuo-grupo-organización-entorno coloca un paréntesis relativo sobre los marcos institucionales regulares aprestándose, en forma a veces vacilante, a revisar el desfasaje sin conocer aún los andariveles del cambio y de su real eficacia.

Desencadenado y percibido el estado de crisis, el primer impacto pasa por la dificultad que plantea caracterizar la naturaleza, la magnitud y calidad de los cambios requeridos; es decir, el abanico de elecciones adecuadas y las decisiones pertinentes. La primera decisión acertada pasa por asumir la siguiente premisa:

De las crisis no se sale solo

En la actualidad, contar con una adecuada capacidad de Gestión en la Comunicación de las Organizaciones que atraviesan por situaciones de Crisis: conjunto de metodologías, técnicas y acciones de comunicación destinadas a gestionar situaciones de crisis con impacto potencial en la Comunicación e Imagen de las Organizaciones, resulta indispensable para el management contemporáneo.

La mayoría de las crisis pueden agravarse o resolverse con saldo positivo para la organización en función de la calidad de dicha Gestión. Para optimizar la calidad de

nuestra Estrategia de Comunicación de Crisis conviene basarla en los siguientes ejes básicos:

Anticipación: todo ejercicio de previsión realizado antes de las crisis aumentará la fortaleza de nuestras primeras respuestas.

Credibilidad: resulta clave que los contenidos de los mensajes a nuestros distintos públicos internos y externos tengan altos niveles de verosimilitud.

Oportunidad: conviene tener en cuenta la calidad y cantidad de la información de la que se dispone y se presenta a nuestros interlocutores en cada uno de los distintos momentos en los que se desarrollan las crisis.

Management: la calidad de nuestra capacidad de gestión es vital en las 24 hs. iniciales de la crisis. En la velocidad y calidad de esa primera respuesta se juega gran parte del capital comunicacional con que contamos.

Participación: frente a la compleja morfología de las crisis, las respuestas individuales resultan insuficientes. Fortalecer los lazos con nuestros públicos internos y externos es indispensable para sostenernos en la turbulencia.

Toda organización que facilite la integración entre los desarrollos actuales en el campo de la Comunicación Institucional y el Management absorberá con mayor entereza y superará en mejores condiciones el impacto de la crisis que puedan enfrentar.

Profesionalizar nuestra Gestión en la Comunicación de las Organizaciones es siempre la mejor prevención anticrisis. Generalmente, para ello se utilizan una serie de Productos Tipo: la realización de Ejercicios Prospectivos y de Planificación Estratégica, Issues Management, Auditoria de Riesgos, Plan Preventivo, Ejercicios de Simulación de Crisis, Planes de Contingencia, Estrategias de Gestión de Crisis, Plan de Comunicación de Crisis, entre otros.

Finalmente, conviene no perder de vista que en un mundo de crisis recurrentes, pensar prospectivamente, imaginar nuevos escenarios y la emergencia

de nuevas oportunidades de negocios, es un requisito indispensable para el desarrollo de toda estrategia comunicacional exitosa en las organizaciones contemporáneas.

b. Etapas de la Comunicación de Crisis

Esta sección de la monografía examina las distintas clases de crisis que las OEF pueden tener que afrontar y las acciones a tomar en cada situación. Las acciones se clasifican de la siguiente manera:

- Proactivas (realizadas en la etapa anterior a la crisis; pueden ser beneficiosas para aumentar la credibilidad de las OEF).
- Sobre la marcha (realizadas durante la crisis).
- Reactivas (efectuadas con posterioridad a la crisis).

El resumen es:

- Todas las crisis son diferentes y los departamentos encargados de la comunicación pública reaccionan a ellas en consonancia.
- Las OEF diseñan diferentes tipos de acciones de comunicación preparándose para las crisis.
- Las OEF tienen que estar preparadas para responder a las crisis a nivel nacional o internacional, porque el ámbito nuclear es objeto de atención particular por parte de los medios y del público.
- Los nuevos canales de información, tales como la red social, facilitan información con extrema rapidez, pero no siempre es rigurosa.

Las OEF necesitan, por lo tanto, responder rápidamente y con precisión para evitar falsas interpretaciones o corregir informaciones incorrectas.

- Las medidas post-crisis suponen a menudo corregir informaciones inexactas. En algunos casos concretos también conllevan la puesta en marcha de mejoras de seguridad.

Las secciones siguientes hacen referencia a los diferentes tipos de acciones (proactivas, sobre la marcha y reactivas) que las OEF prevén en las diferentes etapas de una crisis (antes, durante y después).

En Alemania sobre comunicación de crisis y sus etapas añadieron otras categorizaciones posibles para las distintas etapas de una crisis, que incluirían las fases de identificación temprana, prevención, contención y recuperación.

Una clasificación más general supondría la consideración de los campos relacionados con la propia crisis: seguridad bancaria, protección financiera o impacto del déficit de inversión o circulación monetaria; seguridad informática; sistema leasing, fusiones entre otros.

La categorización mencionada en primer lugar, fue la utilizada en una investigación realizada para organizaciones o entidades de riesgo. Achievements and Challenges in Nuclear Regulatory Communication with the Public- NEA/CNRA/R(2008)4, julio 2008.

2.2.1 Causas y soluciones

Toda comunicación debe ser considerada como una acción planificada con anterioridad: es decir, es la comunicación por medio de la cual nuestra organización puede ganar y acumular credibilidad ante los grupos de interés. Este tipo de comunicación, si es continua, ayuda también a crear un clima favorable para una mejor comprensión de las medidas adoptadas o propuestas en caso de un suceso,

incidente o accidente, ((Public Communication During Abnormal Situations.2006, pág. 18)).

Muchos países desarrollan medidas que pueden ser consideradas acciones planificadas para abordar una crisis. Estas medidas, que se adoptan regularmente, permiten a las OEF ganar y acumular credibilidad ante los grupos de interés.

Además, la comunicación de riesgos en una situación normal (sin crisis) puede ayudar a concienciar sobre el papel del regulador y las medidas que podría proponer si ocurriera una crisis.

En la mayoría de los casos, parte de la preparación ante una crisis incluye una estrategia de comunicación pública a través de contactos con los medios, campañas de información, folletos, elaboración de comunicados de prensa sobre decisiones reguladoras, información en la página web, participación en mesas redondas, en reuniones públicas, etc.

En países como España, Francia y el Reino Unido, se realizan simulacros de emergencias financieras concertadas que implican a los medios para ayudar al personal técnico a comprender mejor las necesidades en materia de comunicación.

Del mismo modo, en Suiza se imparte formación al personal, en especial a los miembros del consejo de dirección, en el trato con los medios para que estén entrenados y sean capaces de responder a preguntas difíciles. En este caso, un grupo de expertos selecciona los temas de interés y desarrolla un manual específico de gestión de crisis.

Las OEF establecen planes de comunicación para anticipar los mensajes y preparar estrategias. Por ejemplo, en Hungría y en España, las revisiones de las solicitudes de funcionamiento o incorporación al sistema financiero han sido objeto de estrategias de comunicación consistentes en facilitar información y prepararse para responder a las preguntas.

2.3. La comunicación de crisis y su implementación, Crisis en curso: adopción de medidas sobre la marcha

El serio incidente del Banco Unión con el robo de Bs 37,6 millones, durante 11 meses, desnudó las graves fallas de seguridad en la entidad financiera que es administrada por el Estado, además de una ineficaz gestión de comunicación de crisis de la entidad financiera que tuvo que ser pesadamente sopesada por el ministerio de Comunicación y el ministerio de Economía y Finanzas.

En la mayoría de los países, los sucesos, los incidentes y las situaciones graves en las OEF –tanto a nivel nacional como en otros países– han conllevado la adopción de acciones de comunicación para responder al interés de los medios.

La mayoría pone en marcha o activa estrategias o planes de comunicación de crisis, y convoca comités de crisis conforme a sus procedimientos de preparación ante emergencias.

En muchos países, la información del suceso es facilitada a los medios, al público y a las autoridades que colaboran en la gestión del mismo. La información incluye, por ejemplo, aspectos de seguridad contra la desinformación o especulación financiera, cómo gestionar una emergencia del sistema financiero o consejos prácticos sobre qué hacer.

Generalmente la población y los medios esperan recibir una garantía de seguridad de su entidad financiera por teléfono móvil y E-mail.

El impacto de estos sucesos en los medios y en la opinión pública puede amenazar la confianza y la credibilidad social de las autoridades reguladoras, y pueden tener efectos perniciosos en términos de transparencia.

Algunas experiencias descritas por los organismos reguladores nacionales ponen sobre la mesa la cuestión de cómo los medios tradicionales soportan la presión de ser los primeros en dar el mensaje cuando compiten con canales y medios de comunicación cada vez más rápidos (por ejemplo, páginas web y redes sociales).

2.4. Con posterioridad a la crisis: las acciones reactivas

Los medios han reaccionado e informado a veces sobre incidentes relativamente pequeños de una manera en cierto grado sensacionalista.

La OEF responde rápidamente a tales informaciones para corregir los errores y asegurar que los hechos se explican claramente.

Todas las OEF advierten dificultades asociadas al tratamiento informativo, que a veces incrementa la preocupación pública y provoca reacciones negativas, especialmente cuando proviene de los medios de comunicación. Por un lado, reconocen que los sucesos, incidentes y accidentes pueden provocar gran interés entre el público y los medios de comunicación, independientemente de su peligro.

Por otro lado, recuerdan que algunos mensajes importantes pueden pasar inadvertidos. En algunos casos, las OEF afirman que los errores o una mala interpretación de determinados mensajes por parte de los medios de comunicación llevan a confundir al público.

Ello puede suponer una crisis de reputación para las OEF. Por ello, es importante que den respuestas rápidas y precisas en todo momento. Las organizaciones deben actuar con rapidez ante cualquier inexactitud informativa para corregirla y garantizar que los hechos se transmiten con claridad.

En muchos países, se han aprendido lecciones de las crisis y las OEF han adoptado medidas a posteriori por el impacto de la propia crisis en la percepción pública.

Por último, es beneficioso para las organizaciones evaluar cómo se ha gestionado una crisis. La organización reguladora financiera de Suiza establece que “al término de toda crisis, deberíamos analizar las causas, las mediciones, la comunicación, las informaciones aparecidas en los medios y su actitud”.

Esta práctica es recomendable para evaluar el origen de la crisis, su alcance, las comunicaciones establecidas, el impacto para la imagen de la organización en las noticias publicadas y la eficacia en la gestión de la crisis.

Llevar a cabo un análisis sistemático de estos aspectos puede mejorar la puesta en marcha de las lecciones aprendidas.

Revisemos el gráfico de la Asociación Bancaria de España (Asobancaria, 2016, p.4), sobre el ciclo de continuidad o recuperación, después de las acciones en comunicación de crisis en las OEF.

- La identificación de riesgos.
- Análisis de impacto al negocio o entidad financiera.
- Creación de estrategias de recuperación.
- Medición del plan.

Gráfico 1. Ciclo del Plan de Continuidad del Negocio



Fuente: Eze Castle Integration. Elaboración Asobancaria.

Este otro cuadro también de Asobancaria (2016, p.7), nos describe que etapas y comités están encargados del manejo de comunicación de crisis vinculado a los Ceos o ejecutivos.

	Comité de Alta Dirección	Comité Estratégico	Comité Táctico y Operativo
Antes de la crisis	<ul style="list-style-type: none"> Revisar periódicamente las alertas de crisis que puedan afectar al sector. Tomar las decisiones dentro de su ámbito de responsabilidad como máxima instancia en la gestión de crisis en el sector. 	<ul style="list-style-type: none"> Definir estrategias para cualquier tipo de alerta para minimizar el impacto en el sector. Promover una política de comunicación permanente de incidentes en el sector. 	<ul style="list-style-type: none"> Definir procedimientos y herramientas para minimizar el impacto en el sector. Mantener informada a la alta dirección de su entidad sobre novedades y decisiones tomadas.
En crisis	<ul style="list-style-type: none"> Activarse en caso de presentarse una alerta roja o por solicitud del Comité Estratégico. Gestionar y definir las políticas necesarias para la atención de la crisis. Evaluar la conveniencia de activar las estrategias definidas en el documento para el manejo de crisis del sector bancario. 	<ul style="list-style-type: none"> Activarse cuando el Comité Táctico y Operativo lo solicite y gestionar globalmente la crisis. Evaluar si se activan las estrategias definidas para el manejo de crisis. Establecer la estrategia de comunicación en la crisis. 	<ul style="list-style-type: none"> Activarse cuando se presente cualquier tipo de alerta. Recibir la comunicación del incidente, evaluar y mantenerse informado de las situaciones que afecten al sector bancario. Gestionar globalmente la crisis.
Después de la crisis	<ul style="list-style-type: none"> Evaluar las lecciones aprendidas después del incidente. 	<ul style="list-style-type: none"> Definir la comunicación a transmitir a la opinión pública. Evaluar la gestión realizada durante la crisis para optimizar los planes de actuación. 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluar las lecciones aprendidas después del incidente.

Fuente: Elaboración Asobancaria.

2.5. Contenidos y Beneficios en Comunicación de Crisis

El reto en comunicación de crisis es garantizar que todos los mensajes de todas las fuentes dicen lo mismo y están coordinados, (Asobancaria,2016).

Todas las OEF tienen sistemas de turnos internos que aseguran la disponibilidad de personal de comunicación en todo momento.

Este personal del servicio 24/7 (24 horas al día, 7 días a la semana) pertenece a los departamentos de comunicación pública y normalmente trabaja en turnos semanales que se modifican *ad hoc* durante una crisis para garantizar el funcionamiento a tiempo completo durante varios días o semanas.

Previendo un incremento importante en la demanda de información pública, muchos países como parte de las normas de responsabilidad social corporativa o pública con mayor incidencia disponen de planes de contingencia que incluyen la posibilidad de

solicitar personal de apoyo para la comunicación de crisis a otras áreas de la organización.

En otros casos, como en Estados Unidos, la American Bankers Association (ABA) dispone de asesores de información previamente seleccionados y formados por el Departamento de Comunicación e Información Pública.

En Francia, el Club de Bancos para el Desarrollo (IDFC por sus siglas en inglés) estableció en 2011 un sistema de monitoreo y alarma inmediata para emergencias, que incluye a personal del departamento Jurídico y de Relaciones Internacionales formado en comunicación de crisis.

En algunos casos también se puede reforzar la plantilla con personal de organizaciones externas de apoyo (Japón, Noruega) o eventualmente por La Autoridad Bancaria Europea (ABE).

En Bolivia su similar sería la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI), pero la banca, mutuales y financieras sociedades anónimas, se afilian a la Asociación de Bancos de Bolivia (ASOBAN), el Banco Central supervisado por el ministerio de Economía y Planificación y la Bolsa de Valores como una entidad “especial”.

Ahora bien, la decisión sobre qué información facilitar no depende del impacto de ciertas noticias o del eco mediático, sino de la relevancia de los hechos, en estricto cumplimiento de la ley y de los procedimientos, ((Public Communication During Abnormal Situations.2006, p. 28).

Dependiendo del suceso, de su grado de relevancia social y del impacto en los medios de comunicación, las OEF usan varios canales para informar al público a lo largo de una crisis.

Todos los reguladores emplean la figura de los comunicados de prensa tradicionales como primera opción para informar de una situación de crisis al público:

Es difícil citar mal o malinterpretar una declaración escrita. Aunque algunos departamentos aún emplean el fax o telefax para evitar filtración informática, todas las OEF distribuyen sus comunicados de prensa a través del correo electrónico (E-mail) y los publican en sus páginas web nacionales.

Algunos países difunden cierto tipo de comunicados a través de mensajes de texto (SMS) a los teléfonos móviles, tanto del público general como de los medios. En caso de una crisis financiera o económica de gran magnitud, existen servicios de banca virtual que envía mensajes sms y mails en el plazo de una hora a todos los usuarios registrados, proporcionando información relevante sobre la situación, para evitar concentraciones, manifestaciones o hasta saqueos de las instalaciones bancarias o financieras incluidos los cajeros automáticos.

Adicionalmente, algunos países como el Reino Unido han creado una serie de servicios gratuitos de suscripción a noticias en línea para asegurar a las partes interesadas registradas que recibirán las últimas noticias en su buzón de correo electrónico.

Otros países, han añadido recientemente servicios RSS (RRSS) a sus páginas web como una manera simple y efectiva de mantener al día a los usuarios sobre los nuevos contenidos publicados en Internet.

Las OEF coinciden en que, tras las alertas de prensa iniciales, se deben producir una serie de reuniones informativas con los medios y entrevistas con los portavoces para la radio, televisión y prensa (tradicional y digital).

Los departamentos de comunicación gestionan estas apariciones de acuerdo con el tipo de emergencia y las prioridades comunicativas del momento.

En España y México, por ejemplo, algunas situaciones de crisis han permitido explicar públicamente temas de regulación y las bases sobre las que se asientan las decisiones de entidades de supervisión financiera o estatal, a través de artículos técnicos e informativos en la revista tiempos financieros.

Muchas OEF han expresado su preocupación por el importante incremento de las llamadas telefónicas que reciben cuando se informa de un incidente relacionado con el ámbito financiero o bancario.

Los medios, trabajadores, residentes y el público en general pueden mostrar preocupación ante la información recibida. Los departamentos de comunicación pública hacen lo posible por manejar estas situaciones, aunque en algunos casos carecen de recursos suficientes para responder eficazmente a un número elevado de llamadas.

3. CONCLUSIÓN

Las lecciones aprendidas después de describir las situaciones que se articulan en las organizaciones o entidades financieras del mundo, los simulacros de situación de crisis varían según la OEF de la que se trate.

En la mayoría de países se percibe como necesario mejorar la cantidad y la claridad de la información disponible, así como la transparencia del proceso de comunicación.

Como el lenguaje es muy importante, resulta crítico ser empático y utilizar una terminología sencilla; por consiguiente, es preciso formar al personal en técnicas de comunicación con los medios, así como en responder a las preocupaciones del público de forma inteligible y con tacto. Además, un aspecto crucial de la comunicación es examinar lo que publican los medios y corregir con rapidez cualquier información falsa o cualquier rumor.

En términos generales, aunque las prácticas de comunicación de crisis de las ORN han mejorado durante los últimos años, todavía hay margen de mejora, particularmente en el intercambio de información, coordinación con otras organizaciones, protocolos y procedimientos, y sobre el uso de los medios de comunicación emergentes.

Aunque la mayoría de las OEF cada vez adopta más un enfoque multimedia en sus estrategias de comunicación, el uso de las nuevas redes sociales como forma de

llegar rápida y directamente a una audiencia más amplia en circunstancias extraordinarias está todavía por explorar y pendiente de evaluar en detalle.

4. RECOMENDACIONES

Para una gestión en Comunicación de Crisis en las OEF, es recomendable que la parte de los accionistas y ejecutivos comprendan lo esencial que es generar y capacitar recursos humanos con ese perfil, además de un manual o documento base ante las situaciones de crisis que se puedan plantear, incluso recurrir a las simulaciones o simulacros con los aliados estratégicos, los medios de comunicación y públicos.

Las experiencias y rasgos que se puedan encontrar en ese proceso, serán beneficiosos para la imagen y reputación de la OEF.

5. BIBLIOGRAFÍA

Achievements and Challenges in Nuclear Regulatory Communication with the Public Outcome from the CNRA Workshops held in 2000, 2004 and 2007 June 2008, recuperado en: [http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=NEA/CNRA/R\(2008\)4&docLanguage=En](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=NEA/CNRA/R(2008)4&docLanguage=En)

Agencia de Noticias Fides, ANF, (1999) página digital, recuperado en: <https://www.noticiasfides.com/economia/desde-1987-en-bolivia-liquidaron-142609>

Asobancaria. (2016) Semana Económica, Manejo de situaciones de crisis: aunque se espera que nunca ocurran, hay que estar preparados, edición 1071, Cartagena Colombia. Recuperado en: <http://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/2016/12/1071-1.pdf>

Byrne, C. (2014) Las estrategias de las entidades financieras ante una crisis reputacional. Recuperado en: https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:dI5BB47wY_QJ:https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/595/retrieve+&cd=2&hl=es-419&ct=clnk&gl=bo&client=firefox-b-d

Building, (2006) Measuring and Improving Public Confidence in the Nuclear Regulator – Workshop Proceedings Ottawa, Canadá, 18-20 mayo 2004, OECD/NEA, 2006.

Fiske, J. (1984) Introducción al Estudio de la Comunicación. Colombia: Editorial Norma. S.A.

Libaert, T. (2006) El Plan de Comunicación Organizacional. G.N. Editores. Editorial Limusa. México.

Manual de Comunicación de Crisis para las Organizaciones Reguladoras Nucleares.(2012).Recuperadoen:<https://www.csn.es/documents/10182/100743/Manual+de+comunicaci%C3%B3n+de+crisis+para+organizaciones+reguladoras+nucleares>

Wiener, N. (1948). Cybernetics: or Control and Communication in the Animal and the Machine, USA, The Massachusetts Institute of Technology.

Public Communication During Abnormal Situations,(2006) NEA/SEN/NRAWGPC5, junio 2006.

Asociación Mexicana de Internet AMIPCI, (2 0 0 9) Estudio Hábitos de los Usuarios de Internet, México disponible en:

<http://www.amipci.org.mx/prensa/enlosmedios.php?mcmvme=921> Consultado: febrero de 2010.

Robbins, Stephen, Judge Timothy. (2013). Comportamiento Organizacional. Décimo quinta edición. México: Editorial Pearson.