Una mirada rápida

Lo Fundamental sobre Evaluación de Riesgos y Gestión de Crisis

Trabajo Grupal (25 min)

Caso Crisis FARMAQUIMICA

- ¿En qué creen que se equivocó Farmaquímica?
- ¿Cuáles hubieran sido en vuestra opinión los pasos correctos que debió que haber dado en materia de Comunicación ante el caso que se nos describe?
- ¿Creen que el Gerente General de Framaquímica debería contar con un responsable de comunicación en la compañía ya sea interno o externo? Justifiquen vuestra respuesta.

SOMOS lo que

SOMOS

+ todo aquello que los otros **piensan y creen** que

SOMOS

Cómo nos Ven...

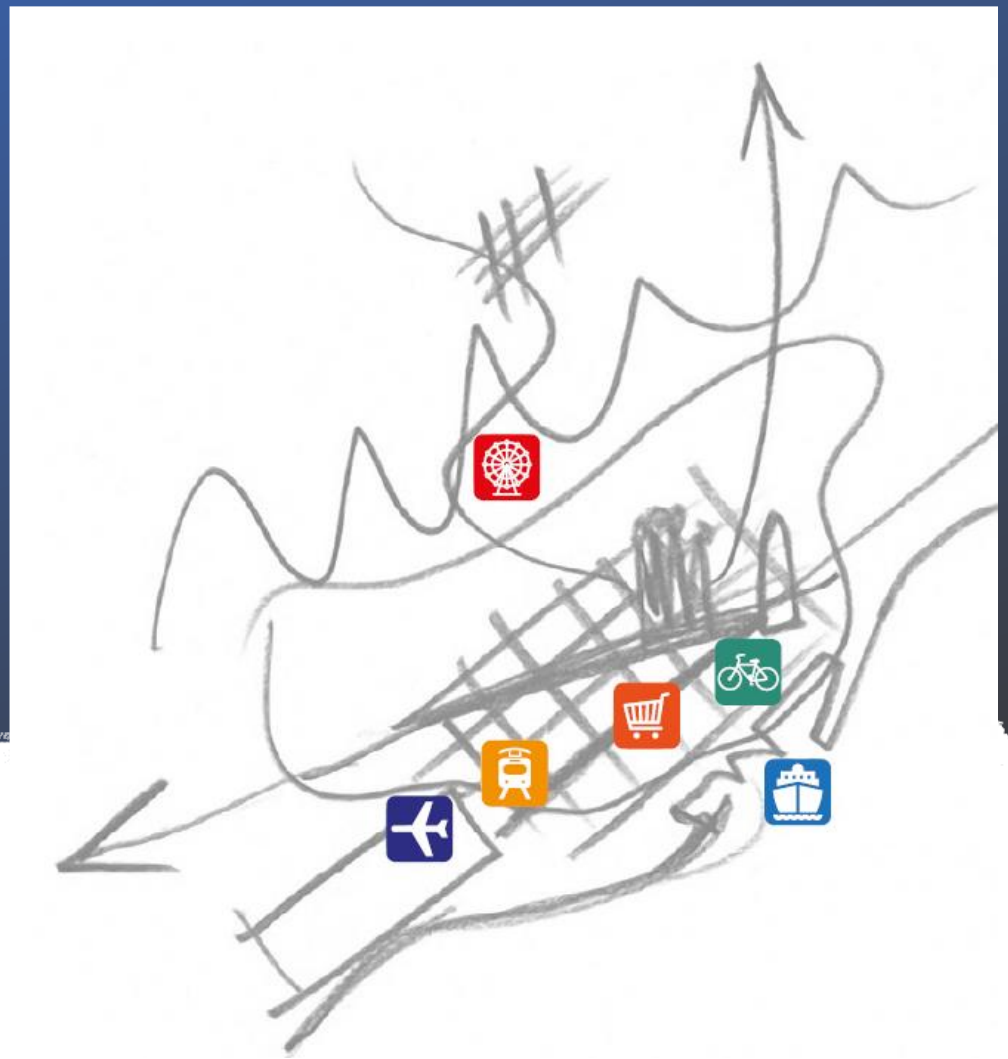
ODEBRECHT

Red internacional de sobornos

Cómo quisiéramos que nos Vean...

https://www.youtube.com/watch?v=sfdh1sByAa8

¿Cómo se elabora el plan de comunicación de crisis?



HOY TODAS LAS CRISIS SE EMPIEZAN PERDIENDO 5 a 0

la sociedad
siempre se
ANTICIPA

las crisis ya no son locales sino

las empresas y las organizaciones se explican...

TARDE Y MAL

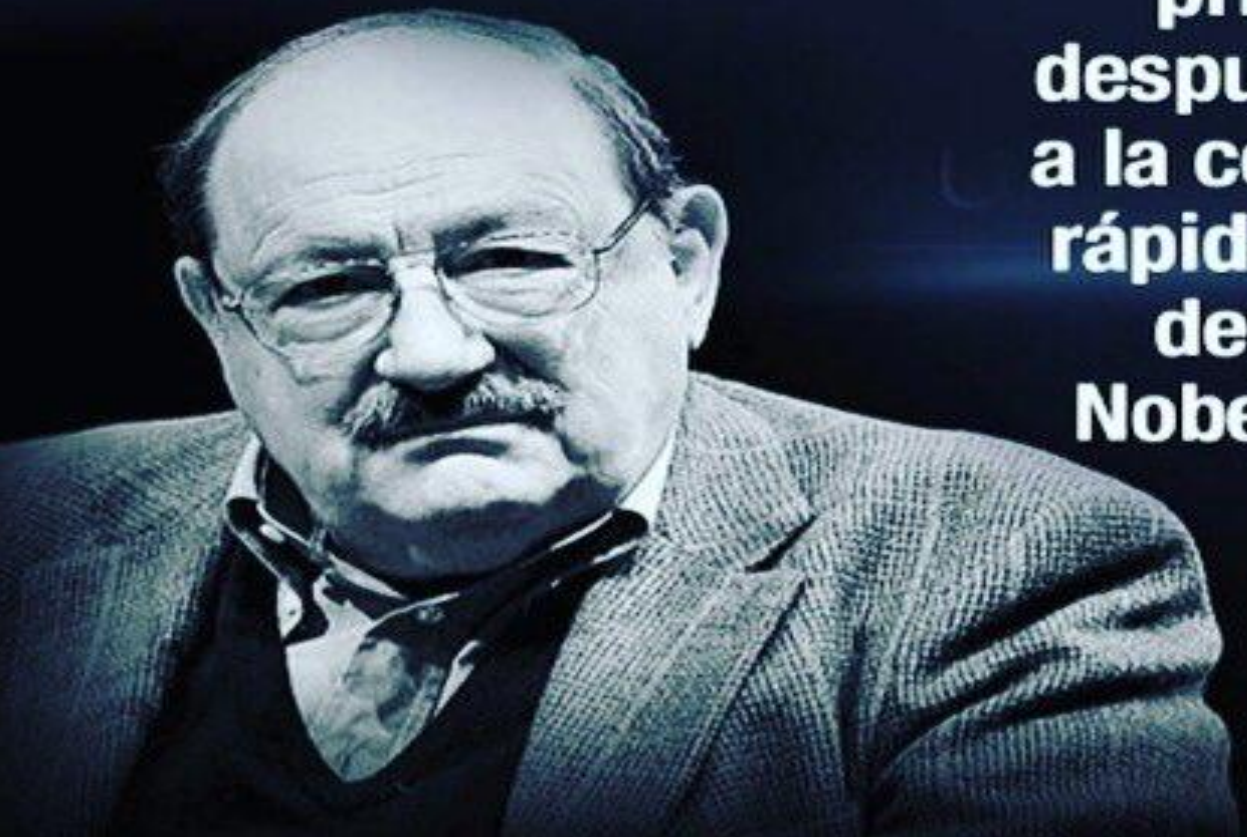
APARECEN

ciudadanos que actúan como

"PORTAVOCES EXPERTOS"

UMBERTO ECO

FILÓSOFO Y ESCRITOR ITALIANO, EXPERTO EN SEMIÓTICA



"Las redes sociales le dan el derecho de hablar a legiones de idiotas que primero hablaban solo en el bar después de un vaso de vino, sin dañar a la comunidad. Ellos eran silenciados rápidamente y ahora tienen el mismo derecho a hablar que un premio Nobel. Es la invasión de los idiotas".

Y

PORTAVOCES OFICIALES

que echan

MAS LEÑA AL FUEGO

las organizaciones emiten al mismo tiempo

MUCHOS MENSAJES

y a menudo

CONTRADICTORIOS

los medios de comunicación siempre se ponen de parte del **"DÉBIL"** aunque en realidad el

DÉBIL SEA LA ORGANIZACIÓN

todo el mundo

PIDE

EXPLICACIONES

cuando casi

NUNCA SE

TIENEN

hay una tendencia a

dentro de las propias organizaciones

EL RUIDO EN LAS
REDES SOCIALES
- NO - SIEMPRE SE
CORRESPONDE CON LA
REALIDAD

las percepciones se generan por experiencias y en el mundo digital

¿sabemos realmente lo que esta en juego en una crisis de reputación?

las crisis afectan directamente
CREDIBILIDAD
CONFIANZA

Sin
CREDIBILIDAD
CONFIANZA
No existimos

durante una crisis nadie se mira los protocolos

lo importante es tener la cultura y el conocimiento para gestionarla

https://www.youtube.com/watch?v=8f1ltyCMzyE

https://www.youtube.com/watch?v=XVaxYRbLEfQ

https://www.youtube.com/watch?v=OmGXjHlP44Y

La post crisis también se debe ser gestionada desde ámbito de la comunicación estratégica

¿Cómo se elabora el plan de comunicación de crisis?

“es mejor prepararse para algo que nunca sucederá, que no estar preparado para algo que sucede solo una vez”…..

objetivos básicos en la gestión de una crisis

Identificar

Identificar y analizar adecuadamente el riesgo

Valorar

Valorar la gravedad del riesgo

Reducir efectos

Reducir los efectos negativos sobre la imagen y la reputación de la institución

Mejorar circuitos

Mejorar los circuitos de información interna

PRINCIPIOS Y OBJETIVOS

Principios en la gestión de una crisis

1

Anticiparse a la hora de dar información manteniendo una actitud proactiva.

2

Aportar soluciones.

3

Gestionar la **agenda de la crisis.**

4

Analizar adecuadamente todos los **escenarios** y detectar con antelación situaciones de riesgo.

5

Implementar una **cultura generalizada de resiliencia y gestión de la comunicación de crisis.**

6

Poner en valor todo lo que se ha hecho y todo lo que ya se está haciendo en materia de gestión de la comunicación.

7

Implicar el número máximo de **interlocutores** y gestionarlos adecuadamente.

8

Unificar mensajes.

9

Ejercer de medio de comunicación y generar credibilidad.

elementos básicos en la gestión de una crisis

1. los riesgos
2. gravedad de los riesgos
3. los interlocutores
4. los mensajes
5. los canales de comunicación
6. los portavoces

PRINCIPIOS Y OBJETIVOS

Objetivos a alcanzar

1
Identificar y analizar adecuadamente el riesgo.

2
Valorar la gravedad del riesgo.

3
Reducir los efectos negativos sobre la reputación de la organización/institución

4
Mejorar los circuitos de comunicación dentro de la propia organización.

5
Marcar una **estrategia de comunicación interna y externa**: mensajes, públicos, portavoces, medios de comunicación, etc.

6
Tener bien definidos y preparados los **portavoces** de la organización.

7
Gestionar adecuadamente las **relaciones con todos los interlocutores.**

8
Difundir **mensajes** que posicionen correctamente los valores de la organización.

3. ELEMENTOS PRINCIPALES

evolución de los riesgos

circuito de la gestión de riesgos

circuito de la gestión de riesgos

circuito de la gestión de riesgos

comité de crisis / miembros

¿Tienen en vuestras organizaciones un Comité de Crisis?

comité de crisis / funciones

directivos

- Evaluar aquellas situaciones cualificadas de crisis
- Valorar la gravedad de los hechos
- Tomar decisiones para evitar daños sobre la imatgen y reputación
- Aprovar la estrategia a seguir
- Aprovar cual será la postura oficial
- Relaciones con diferentes interlocutores
- Determinar portavoces

comité de crisis / funciones

Responsable del departamento o área afectada

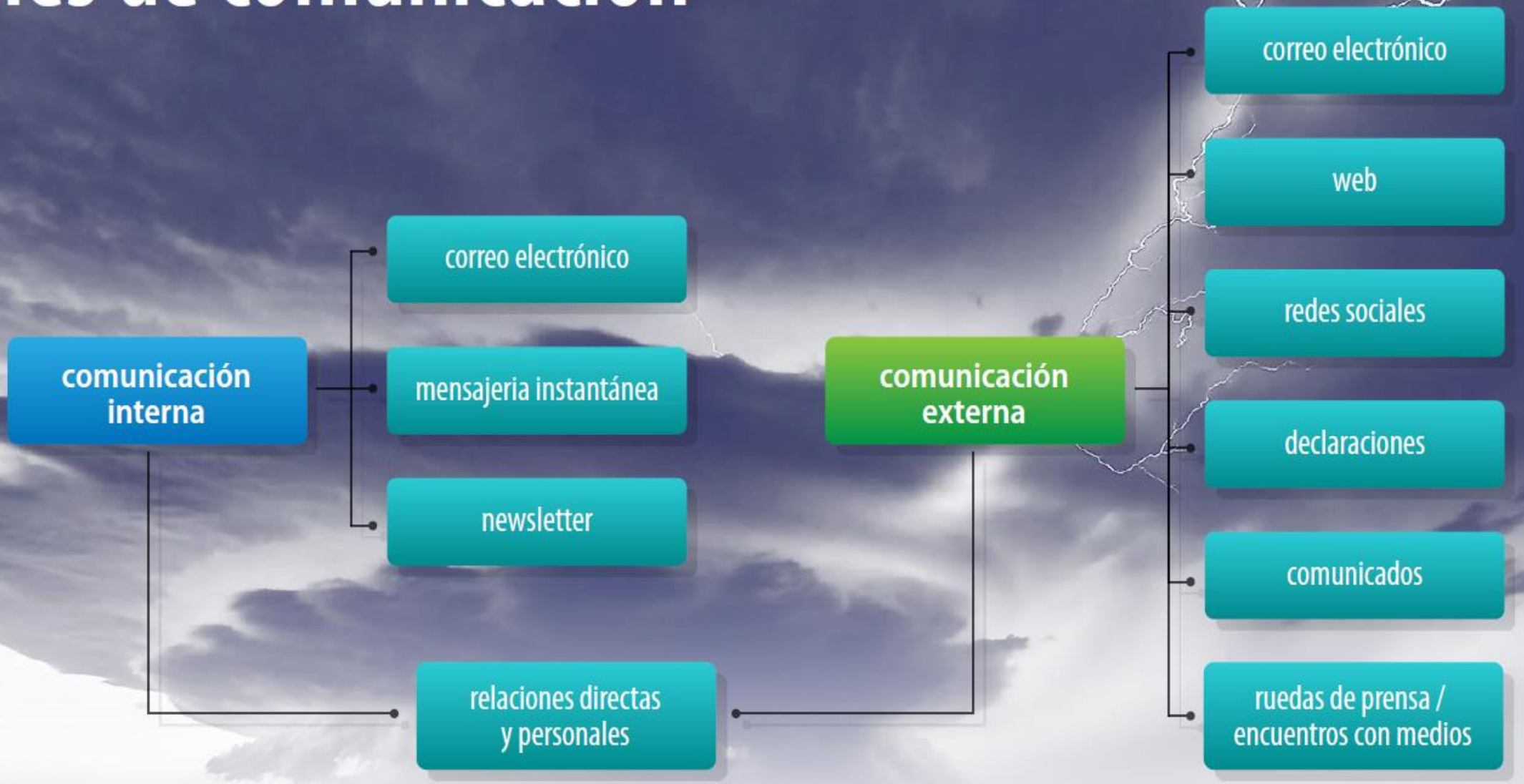
- Suministrar información real y precisa de los hechos
- Contrastar la información
- Contribuir a la toma de decisiones
- Verificar que le facilitan información real y a través de los canales establecidos

comité de crisis / funciones

responsable de comunicación

- Asesorar al comité y portavoz sobre la gestión de la crisis
- Reunir y analizar el máximo de información posible sobre los hechos
- Planificar la estrategia para hacer frente a la crisis
- Preparar un argumentario
- Determinar el formato de las comunicaciones
- Determinar y controlar los mensajes clave
- Determinar los públicos a los que informar
- Velar por la comunicación interna de la crisis
- Gestionar las demandas de los medios de comunicación
- Determinar los medios y canales de comunicación

canales de comunicación



portavoces

¿Recuerdan lo que hemos dicho sobre los voceros?

portavoces

emergencia
responsables directos
equipo directivo
responsable de comunicación - apoyo

portavoces

crisis
CEO
equipo directivo
responsable de comunicación - apoyo
portavoces de proximidad o técnicos

gestión de la crisis en el ámbito digital

1. tomar la iniciativa
2. facilitar información actualizada
3. Escuchar redes sociales, blogs, fórums...
4. no buscar polémicas
5. discurso único
6. seguimiento del debate

gestión de la crisis en el ámbito digital

desarrollo del plan de comunicación de crisis

metodología para la prevención de crisis

tipos de riesgos

Riesgos que puedan causar riesgo reputacional

Riesgos de seguridad de la información y ciberseguridad

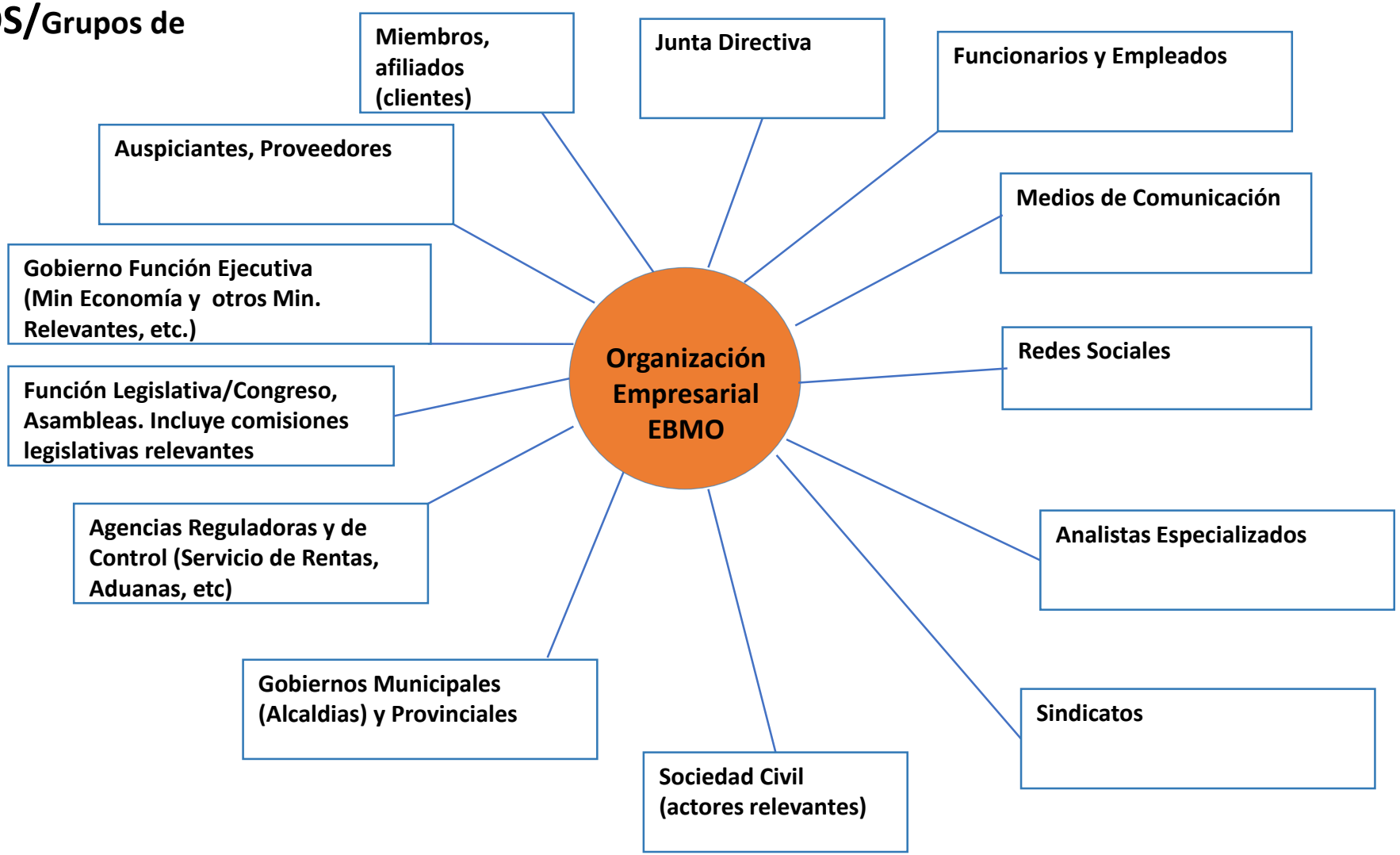
Lavado de dinero y financiamiento del terrorismo

Incumplimiento de leyes, normativas y regulaciones

Riesgos operativos

Fraude interno

MAPA DE PÚBLICOS/Grupos de Interes



NIVELES DE RIESGO

INCIDENTE

Se considera un incidente aquella situación **que puede alterar la normalidad del día a día pero que no pone en grave riesgo la reputación de organización.**

EMERGENCIA

Las emergencias son situaciones graves **que quedan localizadas en el ámbito o área donde se producen y que no afectan a la reputación global de la organización ni a su funcionamiento,** a pesar de que lo pongan en riesgo.

CRISIS

Son aquellas situaciones **que ponen gravemente en riesgo la reputación de la organización, generando percepciones negativas en los públicos y en los diferentes entornos y que pueden afectar seriamente el desarrollo de la actividad.**

1.7 NIVELES DE RIESGO

Con el objetivo de determinar y cuantificar el nivel de riesgo que comporta un hecho grave, eliminando la subjetividad de la percepción humana, se propone sistematizar el proceso a través de lo que se denomina la **Matriz del Riesgo**.

La Matriz del Riesgo tiene su origen en un modelo matemático que permite relacionar y cuantificar magnitudes y eliminar la subjetividad en la percepción del riesgo. Así, para poder establecer umbrales que determinen (cuantitativamente) qué nivel de riesgo conlleva un hecho grave, se define:

LA FUNCIÓN DEL RIESGO fr (R, A), que depende de dos variables, R y A
R = reputación amenazada
A = alteración de la normalidad (continuidad de negocio)

El comportamiento del nivel del riesgo no es lineal → a medida que alguna variable crece, su efecto es cada vez más mayor.

Por ello, se propone un **Modelo Cuadrático** mediante la función

$$fr\ (R, A) = R^2 + A^2$$

Se utiliza una escala de cuatro valores para cada variable: 1, 2, 3 y ,4. Cuanto mayor sea la amenaza a la reputación o la intensidad con la que se altera la actividad, mayor será el valor que se asignará a la variable en cuestión.

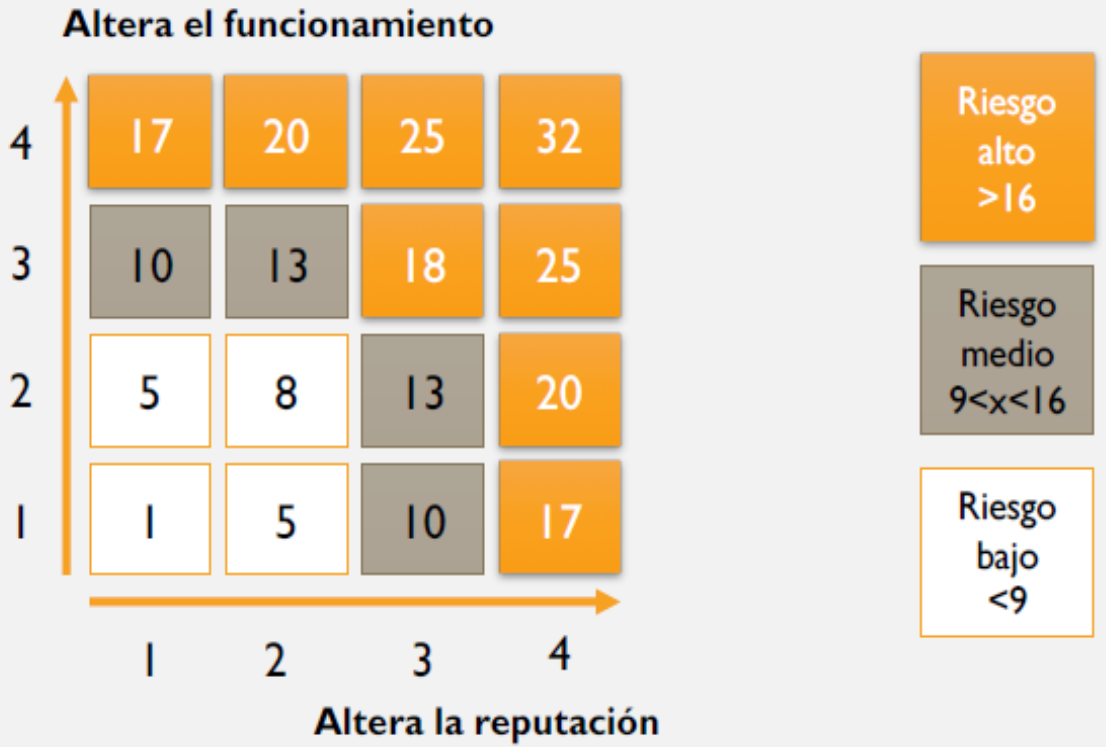
1.7 NIVELES DE RIESGO

Con el objetivo de hacer un uso más práctico, el modelo matemático $fr(R,A) = R^2 + A^2$ se traduce en la **Matriz del Riesgo**.

La Matriz del Riesgo permite determinar y cuantificar el nivel de riesgo que comporta un hecho grave:

- De forma sistemática
- Eliminando lo posible la subjetividad de la percepción

Según la puntuación que se asigne a cada una de las dos variables definidas previamente (alteración de la normalidad y amenaza a la reputación), la matriz determinará el nivel de riesgo.



1.7 NIVELES DE RIESGO

Con esta escala de 4 valores, se proponen los siguientes umbrales para definir el nivel del riesgo:

Incidente o riesgo bajo → <9
Emergencia o riesgo medio → >9 y <16
Crisis o riesgo alto → >16

EJEMPLOS:

1) Diferentes miembros de la dirección de la empresa están acusados de irregularidades o desfalco:
amenaza alta en la reputación y alteración alta
→ R = 4, y A = 3
fr (4,3) = 16 + 9 = 25 = **CRISIS**

2) Algunos cajeros automáticos no funcionan y esto causa colas y malestar a los clientes: amenaza media en la reputación y alteración alta
→ R = 2, y A = 3
fr (2,3) = 4 + 9 = 13 = **EMERGENCIA**

3) Los sindicatos amenazan con la convocatoria de huelga por la degradación de las condiciones laborales:
amenaza alta en la reputación y alteración alta
→ R = 3, y A = 3
fr (3,3) = 9 + 9 = 18= **CRISIS**

1.7 NIVELES DE RIESGO

EVOLUCIÓN DEL RIESGO

El nivel de riesgo determinado en un primer momento, si no se gestiona con rapidez y eficacia, puede agravarse afectando progresivamente al funcionamiento de la empresa y a su reputación, y convirtiendo un incidente o una emergencia en una situación de crisis. Sin embargo, una vez aplicado el procedimiento de actuación adecuado, la situación se dirigirá directamente a la normalidad, **sin fases intermedias**.

Estos son los estadios por los que pueda pasar una situación de conflicto, en función de cómo se haya definido el riesgo en su origen y su posterior gestión.

Tarea Grupal (30 min)

1. Procederemos a valorar una varios riesgos en una organización empresarial utilizando la formula de la matriz de riesgos.
2. Una vez cuantificado el riesgo, ubicaremos cada riesgo en el cuadrante de la matriz de riesgos *(ultimo slide de este PPT)* que corresponda según el análisis hecho por el grupo.
3. Seleccionan los 3 riesgos más críticos *(con mayor puntaje).* Luego, para cada uno de ellos sugerirán las medidas de prevención de la crisis y de mitigación si esta llegase a ocurrir, por ejemplo como se comunicarían y qué les dirían a sus principales grupos de interés.

Para las Organizaciones Empresariales

TIPOS DE RIESGOS A VALORARSE

Falta de Debida Diligencia/ Comportamiento de Directores y afiliados importantes.	**a.** Varias empresas afiliadas son denunciadas por participar en actos de corrupción para favorecer su contratación en contratos con entidades públicas
	b. Se filtran a la prensa y en redes sociales las declaraciones de Impuesto a la Renta de importantes miembros de la Junta Directiva. Estas revelan pagos muy bajos por este impuesto, que no son coherentes con el estilo de vida ni el patrimonio de los Directores.
	c. Repentino allanamiento y arresto en las oficinas de la OE de un prominente miembro de la Junta Directiva.
Seguridad	**d.** Alto funcionario de la OE es denunciado por varias mujeres por acoso sexual
	e. Las oficinas de la Organización son atacadas por manifestantes sindicalistas violentos. Se producen daños
	f. Incendio en las instalaciones de la OE con empleados heridos, muertos y daños importantes en las instalaciones.
	g. Bomba explota en la OE con heridos
Gestión de la OE	**h.** Empleados de la OE denuncian a la prensa que su empleador no ha pagado las contribuciones a la seguridad social desde hace varios meses.
	i. La organización no pasa una inspección de la Seguridad Social e Impuestos. El local es clausurado y le aplican una multa importante a la OE.
	j. Las oficinas de la OE son clausuradas por no cumplir con las normas de Seguridad Contra Incendio.
	k. Intoxicación masiva en un evento organizado por la OE.

Matriz de Riesgos

Agregando la posibilidad de que el evento se produzca

Crisis reciente en CBI (Confederación Británica de la Industria)

pport the Guardian
ndependent journalism with €5 per month
ort us →

The Guardian

ederation of
sh Industry (CBI)

Isaac
isaac
r 2023 13.17 BST

This article is more than **3 months old**

Revealed: new claims of sexual misconduct and 'toxic culture' at CBI

Exclusive: more than a dozen women raise concerns about different men, with one alleging she was raped at staff party

The number and range of the claims have plunged the CBI, which calls itself the UK's 'premier business organisation', into turmoil. Photograph: Toby Melville/Reuters

More than a dozen women claim to have been victims of various forms of sexual misconduct by senior figures at the Confederation of British Industry, including one who alleges she was raped at a staff party on a boat on the River Thames.

Most viewed

The Ashes 2023: Wood and Woakes help England beat Australia in third Test - as it happened

'You're in my head, heart and soul': Elton John thanks fans at farewell show

Max Verstappen pips Lando Norris to win F1 British Grand Prix - as it happened

Trump attacks 'no personality' DeSantis and repeats election lies in Nevada

Live Tour de France 2023: Michael Woods roars up Puy de Dôme to win stage nine - live

Support the Guardian
Fund independent journalism with €5 per month
Support us →

The Guardian

The Observer
Confederation of British Industry (CBI)

This article is more than **2 months old**

CBI president apologises over sexual misconduct allegations

Brian McBride says business lobby group was on firm ground in sacking director general Tony Danker

Geneva Abdul
@GenevaAbdul
Sat 15 Apr 2023 14.15 BST

Brian McBride said the CBI had to redefine itself and become more transparent. Photograph: Oli Scarff/AFP/Getty Images

The president of Britain's most influential business lobby organisation has apologised for a spate of sexual misconduct allegations and "toxic culture" that has left the Confederation of British Industry fighting for its future.

Advertisement

RC Auto: sconto fino 30%

Scegli di essere un passo avanti!

PUBLICIDAD UnipolSai Assicurazi...

FAI UN PREVENTIVO

Poder Judicial ya ordenó la captura internacional de Lelio Balarezo

Según medio local, la Sala Penal Nacional emitió la orden hace una semana. El expresidente de Capeco, hasta ahora no habido, debe cumplir una sentencia de cinco años de prisión efectiva por defraudación tributaria.

Confiep hizo un mea culpa por el caso de Lelio Balarezo

Gremio admitió que "fallaron los controles internos" y que, por ello, no se pudieron detectar las irregularidades en las que incurría su ex segundo vicepresidente.

SEGURIDAD

Tres muertos y decenas de heridos deja incendio en edificio Las Cámaras

Algunos de los heridos tienen politraumatismos y quemaduras en las vías respiratorias.

2 de julio, 2012 - 18h10

Una bomba en la patronal de Venezuela mata a una persona

Fedecámaras es uno de los pilares de la oposición a Chávez

Publicidad

NICARAGUA

Gobierno de Daniel Ortega cancela la personalidad jurídica de 19 cámaras empresariales en Nicaragua

Por Ana Cucalón
00:37 ET(04:37 GMT) 7 Marzo, 2023