

# MANUAL DE MANEJO DE CRISIS

CÁMARA CHILENA  
DE LA CONSTRUCCIÓN





## INDICE

1. Introducción	4
2. Definiciones básicas	4
3. Ocho pasos para estar preparados ante una eventual crisis	5
4. Primeras señales de una crisis ¿Qué hacer?	8
5. Manejo comunicacional de la crisis	9
6. Vocería durante una crisis	11
7. Lo que se debe evitar	12
8. Decálogo del manejo comunicacional de una crisis	13
Anexo 1: Probables escenarios de crisis para una inmobiliaria	15
Anexo 2: Principales características de un bueno vocero	16
Anexo 3: Matriz de informe y análisis post crisis	17

## 1. INTRODUCCIÓN

### OBJETIVOS DE ESTE MANUAL DE MANEJO DE CRISIS

El objetivo de este Manual es poner a disposición de los socios de la Cámara Chilena de la Construcción una guía que entregue procedimientos claros de gestión comunicacional para enfrentar eventuales crisis, que permitan a la empresa y a sus directivos estar mejor preparados para manejar este tipo de situaciones y proteger –tanto a nivel interno como externo– los activos de imagen pública y de reputación corporativa de la empresa.

Este Manual contiene conceptos, estrategias, procedimientos y líneas de acción para un mejor manejo de escenarios de crisis. También entrega orientaciones para mejorar la calidad de las vocerías de la empresa frente a los medios de comunicación, basadas en el alineamiento de los mensajes corporativos y en la precisión de los conceptos que nos interesan instalar ante la opinión pública frente a situaciones de crisis.

## 2. DEFINICIONES BÁSICAS

Actualmente, las empresas e instituciones están expuestas –por distintos motivos– a situaciones de crisis, las cuales no siempre son evitables, pero que, en la medida de lo posible, **deben ser anticipadas y controladas**.

Parte de la administración exitosa de una crisis pasa, precisamente, por anticiparse y estar bien preparados para enfrentar este tipo de situaciones. La gran pregunta es cómo lograrlo.

En términos generales, la experiencia muestra que la mejor política comunicacional ante una crisis implica: 1) enfrentar la situación, 2) tomar control de la comunicación, 3) dar a conocer nuestra versión de los hechos y 4) informar clara y decididamente, a través de una vocería efectiva y creíble, los pasos que estamos dando para controlar el acontecimiento que provocó la crisis.

### QUÉ ES UNA CRISIS

Desde el punto de vista comunicacional, entenderemos por situación de emergencia o de crisis:

*“Cualquier evento que amenace la reputación o el funcionamiento de la entidad, que pueda afectar la salud y/o el bienestar de los trabajadores, de la comunidad o del público en general y que tenga el potencial de generar publicidad negativa para la empresa o el gremio, de estimular una amplia cobertura mediática local o nacional y de tomar un tiempo extraordinario por parte del staff directivo para enfrentarlo”.*

## 3. OCHO PASOS PARA ESTAR PREPARADOS ANTE UNA EVENTUAL CRISIS

A continuación se presentan **8 PASOS** que toda organización debe seguir para estar mejor preparada ante eventuales escenarios de crisis y ser capaz de actuar en forma adecuada y oportuna frente a este tipo de situaciones.

### ➤ PASO 1: TENER IDENTIFICADOS LOS ESCENARIOS MÁS PROBABLES DE CRISIS

Las crisis comunicacionales son por naturaleza impredecibles y muchas veces escalan a niveles inesperados. Pueden surgir en cualquier momento y lugar. Por lo tanto, **es indispensable anticipar todos los escenarios probables** y no solamente concentrarse en los riesgos latentes propios del negocio, como podría ser un accidente laboral o una denuncia relacionada con la calidad de la vivienda.

Se necesita el compromiso de todos, y no sólo de los directivos a cargo, para identificar y evaluar los potenciales escenarios de crisis comunicacional.

Cabe destacar que las crisis vividas en el pasado por una empresa pueden volver a repetirse en el futuro y los escenarios probables siempre están latentes. Por lo tanto, es importante estar alerta ante este tipo de situaciones y reconocer que tenemos flancos vulnerables que pueden derivar en crisis.

Aunque resulta imposible establecer una tipología completa de todas las eventuales crisis, algunos de los escenarios más probables de crisis en el sector inmobiliario se presentan en el **ANEXO 1**.

### ➤ PASO 2: TENER ACUMULADO SUFICIENTE CAPITAL REPUTACIONAL

Implica administrar nuestras relaciones con los principales stakeholders a través de una permanente gestión de excelencia y de una comunicación efectiva, lo que permite a nuestra empresa proyectar una imagen sólida y creíble, que sea apreciada por los grupos de interés. Así, con un trabajo sistemático, a través de relaciones transparentes y positivas con nuestros socios, la comunidad, los medios de comunicación y la opinión pública en general, se construye capital reputacional, el que pasa a ser clave en los momentos de crisis.

**La confianza se construye en tiempos de paz, no en tiempos de guerra;** por lo tanto, necesitamos invertir en las relaciones con el entorno antes de que estalle una crisis.

### ➤ PASO 3: DESIGNAR UN COMITÉ DE CRISIS

Es necesario tener designado un Comité de Crisis, el que determinará las acciones específicas a seguir en caso de que la empresa se vea afectada por una situación de emergencia. Sin embargo, el Comité de Crisis **debiera reunirse periódicamente** para manejar el contenido del presente Manual con fluidez, evaluar los

escenarios de crisis y preparar y actualizar planes de trabajo operacional y comunicacional. Para ello se deberá seleccionar a sus miembros sobre la base de criterios previamente establecidos.

El Comité de Crisis podría estar conformado por dos grupos:

- Un **equipo primario**: incluye a los principales miembros de cada empresa. Por ejemplo, gerente general, gerente de RRHH, asesor legal, prevencionista de riesgos y encargado de comunicaciones.
- Un **equipo ampliado**: cuando la crisis escala, se sugiere contemplar un equipo ampliado, que podría incluir a miembros de la Cámara Chilena de la Construcción y su equipo de comunicaciones.

Una de las tareas prioritarias del Comité de Crisis es planificar, coordinar, unificar percepciones y líneas de acción de todas las personas de la empresa que tienen entre sus funciones labores de comunicación.

#### ➤ PASO 4: SELECCIONAR Y ENTRENAR A LOS VOCEROS

El Comité de Crisis deberá seleccionar uno o más voceros para ser la "cara visible" de la organización en el caso de que se produzca una crisis y sea necesario enfrentar a los medios.

Estos voceros deben ser personas entrenadas en la materia para que, llegado el momento, no improvisen sino que demuestren las capacidades y habilidades que se requieren para representar bien a la organización y mantener el control de la comunicación. Las principales características de un buen vocero se explican en el ANEXO 2.

#### ➤ PASO 5: PREPARAR MENSAJES

El Comité de Crisis, en función de los escenarios probables de crisis, debe tener preparados con anticipación algunos mensajes principales para difundir a los medios de comunicación ante determinadas situaciones. Estos mensajes deben estar a disposición de los voceros para que los manejen al momento de enfrentar a los medios de prensa.

Estos mensajes deben contener 4 elementos principales:

- a) **Referencia a los hechos**: qué, dónde, cuándo, cómo ocurrieron.
- b) **Referencia a las medidas que se están tomando**: se están investigando las causas del evento, recogiendo los antecedentes del caso, reparando los efectos negativos, asistiendo a las víctimas, colaborando con las autoridades para controlar la situación, etc.
- c) **Referencia a las políticas corporativas de la institución**: la empresa tiene estrictos estándares de calidad, acata las normas ambientales, mantiene una política de transparencia y apertura frente a este tipo de situaciones, se ha formado una comisión investigadora para investigar la situación y tomar las medidas del caso, etc.
- d) **Palabras de pesar y solidaridad con las víctimas fatales** en el caso de que éstas existan y la disposición a colaborar con las familias para superar estos momentos de dolor.

#### ➤ PASO 6: HABER DESARROLLADO UNA BUENA RELACIÓN CON LOS MEDIOS

Para tener una buena relación con los medios de comunicación es necesario mantener un vínculo constante con éstos, con el objetivo de que conozcan nuestra empresa y a los responsables de la gestión y de las comunicaciones. De esta forma, al momento de una crisis, los medios saben a quién dirigirse y cuál es la reputación de la empresa a la que se están refiriendo.

Es necesario mantener actualizada una **base de datos** de medios locales y nacionales, seleccionando los **medios más relevantes** para activar las acciones comunicacionales que se estimen más adecuadas.

#### ➤ PASO 7: TENER UN MANUAL DE CRISIS ACTUALIZADO

El presente Manual cumplirá esta función. Este Manual debiera actualizarse cada dos años para que no pierda vigencia e incorpore las nuevas directrices y bases de datos que deberán estar disponibles en el momento en que se presente una situación de crisis.

#### ➤ PASO 8: HACER SIMULACROS DE EMERGENCIA EN FORMA REGULAR

Hacer simulacros de emergencias para poner en acción oportunamente los dispositivos y procedimientos de control en caso de que estalle una crisis. Se sugiere que los principales directivos realicen este tipo de ejercicios y evalúen sus resultados para detectar flancos, debilidades y lecciones aprendidas que son posibles de corregir y mejorar.



## 4. PRIMERAS SEÑALES DE UNA CRISIS: ¿QUÉ HACER?

### 1. CONSTITUIR EL COMITÉ DE CRISIS

En caso de que lo amerite, la primera medida es constituir el Comité de Crisis con los miembros previamente asignados y, si se estima necesario, avisar a la Gerencia de Comunicaciones de la Cámara Chilena de la Construcción, quienes podrán asesorar desde la institución gremial.

El Comité de Crisis debe reunirse en las oficinas de la empresa, considerando que es allí donde tendrá mejor acceso a la información disponible y podrá contar con medios de comunicación y de trabajo que facilitarán su labor. El Comité de Crisis debe:

- Recopilar de fuentes confiables toda la información posible sobre el evento o situación que ha desencadenado la crisis, a través de llamadas telefónicas, mails, fax, reuniones con grupos específicos, análisis de prensa, informes ad hoc, videoconferencias, etc.
- Realizar un buen diagnóstico de la situación. Los **ERRORES** más frecuentes que se comenten al respecto son: bajarle el perfil a la crisis y no darle mayor importancia al evento, o bien subirle demasiado el perfil y sobre-reaccionar frente a la crisis, magnificándola de forma tal que uno mismo contribuye a que escale.

### 2. EVALUAR LA MAGNITUD DE LA CRISIS

Con la información recolectada, el Comité de Crisis debe **evaluar la situación y calificar el nivel de gravedad de la crisis** (leve, moderada o grave) para actuar en consecuencia, sin bajarle el perfil a la situación, pero sin sobre-reaccionar ni actuar en forma desproporcionada al evento.

**ALERTA VERDE**

**Crisis leve:** conflicto interno o externo con casi nula cobertura de prensa. El tema no trasciende mayormente y es controlado a nivel local, no amerita acciones reactivas de prensa y sus probabilidades de escalamiento son escasas.

**ALERTA AMARILLA**

**Crisis moderada:** conflicto interno o externo que escala a niveles controlables, el tema trasciende a la prensa y genera interés periodístico. Las autoridades manifiestan su preocupación, la noticia sigue en los medios y es probable que escale.

**ALERTA ROJA**

**Crisis grave:** conflicto interno o externo que escala a niveles de difícil control, alta cobertura de los medios de comunicación, denuncias de autoridades contra la empresa. La noticia escala, tiene amplia cobertura y demanda mucho tiempo y energía por parte de los directivos de la institución. El problema afecta seriamente la imagen de la empresa y eventualmente del sector.

## 5. MANEJO COMUNICACIONAL DE LA CRISIS

Sólo una vez que se ha controlado la situación de emergencia (**motivo de la crisis**) a un nivel razonable y se han tomado las primeras medidas de higiene ante este tipo de situaciones, cabe preocuparse de atender los requerimientos de los medios de comunicación y tomar la iniciativa en cuanto a la relación con la prensa.

En caso de tratarse de una crisis moderada o grave, que puede escalar en su magnitud y llegar a los medios de comunicación, afectando la imagen de la empresa ante las autoridades, los líderes de opinión y la opinión pública en general, se sugiere que el **COMITÉ DE CRISIS** siga los siguientes pasos:

- PASO 1: Comunica internamente** la situación a los niveles que corresponda, de acuerdo a una lista de personas previamente establecida.
- PASO 2: Elabora un primer discurso corporativo** con la posición oficial de la empresa frente a la situación: descripción de los hechos, posición institucional y mensajes básicos, con lo cual se debe elaborar un primer resumen explicativo y un comunicado de prensa. Es responsabilidad del Comité de Crisis determinar cuáles serán los mensajes centrales del discurso corporativo, destinado a minimizar los posibles efectos negativos que pueda tener la crisis.
- PASO 3: Analiza la cobertura de medios** y el impacto noticioso que la situación ha generado en la prensa, determinando si la crisis está escalando o si se mantiene en el estatus actual.
- PASO 4: Envía un primer comunicado de prensa** a los medios seleccionados, el que contiene el discurso corporativo y al cual se le hace seguimiento para asegurarnos de que nuestra versión del evento será publicada.
- PASO 5: Activa la vocería y gestiona entrevistas de prensa.** Se sugiere optar por entrevistas uno a uno con los medios seleccionados para que nuestra postura oficial tenga presencia en los medios. Sólo en el caso de que la situación lo amerite, antes de entrevistas uno a uno se puede ofrecer una **conferencia de prensa** con el o los voceros designados. Al vocero designado deberá entregársele todo el apoyo que requiera para que la empresa transmita únicamente el mensaje acordado, evitándose que otras personas de la organización hablen con los medios. El o los voceros deben ser apoyados con resúmenes ejecutivos con las posturas de la empresa y/o con un documento que contenga preguntas/respuestas relacionadas con la situación de crisis. En caso de ser necesario, pueden requerir material más específico, relacionado, por ejemplo, con estándares de calidad y normas regulatorias, ambientales y de seguridad, entre otro.
- PASO 6: Realiza seguimiento de prensa** para ir verificando si el mensaje corporativo de la empresa ha sido publicado y si se ajusta a la versión entregada. La institución puede desarrollar su gestión de prensa a través de **acciones reactivas** (respondiendo a solicitudes y requerimientos que le hagan los medios) o mediante **acciones proactivas** (tomando la iniciativa, enviando comunicados de prensa y gestionando entrevistas individuales con los voceros asignados que informen lo que está sucediendo).

- **PASO 7:** Continúa con el **seguimiento de prensa y gestiona nuevas entrevistas** uno a uno con algunos medios, en el caso de que la situación lo amerite, con el propósito de que nuestros voceros refuercen la postura institucional de la empresa frente a la situación que ha desencadenado la crisis.
- **PASO 8:** **Mantiene a las autoridades y a los líderes de opinión debidamente informados** de la situación a través de reuniones privadas y comunicaciones telefónicas o vía mails.
- **PASO 9:** **Mantiene debidamente informados a los públicos internos** (miembros de la directiva, personal de planta, etc.). Se sugiere el envío de un comunicado interno vía e-mail y su publicación en la intranet y en los diarios murales de cada una de las oficinas y delegaciones de la institución.
- **PASO 10:** **Evalúa el curso de los acontecimientos** y decide nuevas acciones según se vaya controlando la situación, de modo de continuar con la gestión comunicacional de la crisis en los días posteriores.
- **PASO 11:** **Da por terminada la crisis**, tomando o recomendando las medidas pertinentes para que ésta no vuelva a ocurrir y se extraen las lecciones del caso para anticiparse a la ocurrencia de otros hechos similares.
- **PASO 12:** **Evalúa la gestión comunicacional de la crisis** (fortalezas y debilidades) y se toman las decisiones pertinentes para estar mejor preparados ante eventuales situaciones similares que podrían presentarse en el futuro. En el **ANEXO 3** se propone una Matriz de Informe y Análisis Post Crisis.

## 6. VOCERÍA DURANTE UNA CRISIS

La opinión del vocero es siempre la versión oficial de la empresa. Por ello, nadie más puede reemplazarlo, tomar iniciativas propias al respecto o hablar con los medios sin el previo acuerdo del Comité de Crisis.

### ALGUNOS CONSEJOS:

- **Tono de la comunicación:** En comunicación, el tono ¡es todo! Por lo tanto, éste debe ser **directo, amable y positivo**, aun frente a temas negativos o delicados para la empresa. Por ejemplo, señalar que "estamos trabajando arduamente para solucionar el problema" o "estamos conscientes de las molestias que el asunto puede estar causando, por lo que vamos a solucionarlo lo antes posible".
- **Ponerse al nivel del público general**, evitando el vocabulario demasiado técnico, cuidando las palabras y los términos empleados.
- Si hay víctimas (heridos o muertos) o daños graves al medio ambiente, **mostrar sensibilidad** ante la situación y solidarizar con las familias, manifestando que la institución ya ha tomado contacto con ellos y les está prestando todo su apoyo (por cierto que esto tiene que ya haber ocurrido).

### MANEJO ANTE LOS MEDIOS

La vocería se entrena. Por ello, todos podemos mejorar nuestras habilidades comunicacionales y aprender mediante simulaciones para obtener feedback y superar nuestros errores. Algunas recomendaciones para las vocerías:

#### Domine los mensajes:

- Tenga siempre presente el contenido de la comunicación pública que ya ha hecho la empresa.
- Refiérase a los hechos (qué, cuándo, dónde, en qué consecuencias, etc.).
- Haga uso de la capacidad de síntesis y escriba las dos o tres ideas centrales que desea transmitir y que debe estar siempre presentes en las declaraciones del vocero.
- Use argumentos sólidos –datos, cifras, evidencias–, que tengan respaldo y sean fáciles de comprobar, y entregue ejemplos concretos.
- Evite dar la sensación de que la situación no está bajo control. En lo posible, hable cuando ello ya haya ocurrido.
- Si no tiene todos los antecedentes del caso, no invente. Es mejor señalar algo como "se están recogiendo los antecedentes y se está realizando una investigación para conocer mejor las causas del accidente o evento".
- Piense siempre en cómo le gustaría que titularan su entrevista.



#### Sáquele el máximo partido a la entrevista:

- Tenga preparados los mensajes claves ante los temas más difíciles y sensibles que está enfrentando. Refuércelos durante la entrevista.
- Dirija sus mensajes, no sólo responda las preguntas de los periodistas.
- Conozca las políticas de su empresa en ámbitos que pudieran estar vinculados con la crisis (gestión de riesgos, política ambiental, etc.).

## 7. LO QUE SE DEBE EVITAR

- Informar sin el conocimiento y la aprobación explícita del Comité de Crisis, generándose vocerías paralelas y/o la posibilidad de que se entregue información contradictoria o simplemente desaliñada del discurso oficial.
- Permitir que el o los voceros improvisen, especulen o hagan declaraciones públicas sin haber preparado previamente sus intervenciones.
- Comunicar sólo a los medios "amigos" o conocidos.
- Ocultar información, encubrir la verdad o mentir. Es clave decir siempre la verdad a los periodistas, tanto respecto de lo que se sabe como al momento de reconocer que no se dispone de una determinada información.
- Reservarse datos fundamentales para minimizar el acontecimiento o, en caso contrario, hablar más de lo debido. Ambas situaciones son negativas. De lo que se trata es de no bajarle el perfil a la situación ni ser alarmistas.
- Mostrar incompetencia, falta de control, nerviosismo, inseguridad, temor o arrogancia. En definitiva, no cumplir con las características propias de un buen vocero y una adecuada vocería.
- Ser insensible a las implicancias emocionales de los afectados por el acontecimiento.
- Dar información "off the record" a periodistas u otros representantes de grupos involucrados.
- Tener en consideración sólo a los periodistas a la hora de comunicar.
- Comunicar el nombre de las personas heridas o afectadas a la prensa sin haber contactado primero a los familiares.

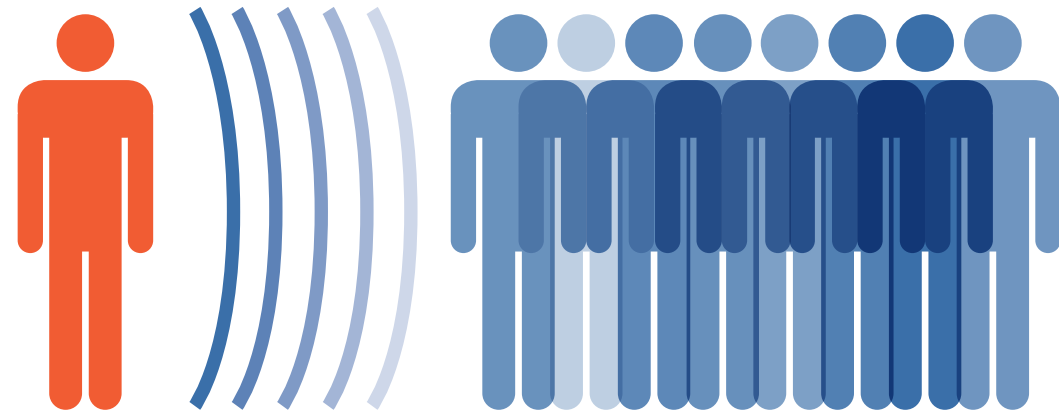
## 8. DECÁLOGO DEL MANEJO COMUNICACIONAL DE UNA CRISIS

En términos generales, un buen manejo comunicacional de una situación de crisis debiera considerar algunos criterios básicos que siempre es necesario tener presente.

- 1. Primero, controle la emergencia y atienda a los heridos:** Cuando estalle una crisis, lo primero y más importante es hacerse cargo de la emergencia misma; es decir, controlar la causa de la crisis, atender a los heridos, despejar la vía, volver a la normalidad dentro de lo posible y coordinarse con las autoridades.
- 2. Trabaje en equipo para controlar la situación:** En el manejo de una crisis, tanto para controlar la emergencia como para la gestión de las comunicaciones, se necesita trabajo en equipo. Constituya el Comité de Crisis y desarrolle acciones coordinadas de acuerdo a una partitura común.
- 3. Diagnostique adecuadamente la situación:** Recoja la información necesaria para elaborar un buen diagnóstico de la situación (sin subirle ni bajarle el perfil). De ser necesario, puede comunicarse con la Gerencia de Comunicaciones de la CChC para pedir apoyo u orientación.
- 4. Designe un vocero entrenado para hablar con los medios:** Cuando esté constituido el Comité de Crisis, la empresa o institución debe designar un vocero entrenado para que asuma la función de "ser la cara" de la organización ante los medios de prensa.
- 5. Elabore un discurso breve con tres ideas principales:** Para ejercer una vocería efectiva frente a los medios de comunicación disponga de un resumen de una o dos hojas con las tres ideas principales que su empresa u organización desea comunicar ante la opinión pública y las autoridades a través de la prensa.
- 6. Sea transparente y no oculte la información:** Mantenga una política de apertura y transparencia frente a los medios, entregando la información disponible sobre los hechos y las medidas que se están tomando para abordar la situación, señalando que el resto de la información se entregará más adelante, cuando se tengan más antecedentes fidedignos.
- 7. Controle las eventuales vocerías paralelas:** La empresa debe desarrollar un solo discurso corporativo y concentrar la entrega de información en un solo vocero. Evite las vocerías paralelas que pueden confundir a la opinión pública y afectar la imagen de la empresa.
- 8. Informe a su gente en forma oportuna y precisa:** En la gestión comunicacional de la crisis no descuide el frente interno. Mantenga informada a su gente a través de diversos medios y canales internos de comunicación, exponiendo los hechos, sus causas, los daños y las medidas que se están tomando para controlar la situación y atender a las víctimas, en caso de que las haya.
- 9. Mantenga una coordinación permanente con las autoridades:** Tanto en el control de la emergencia

como en la entrega de una versión oficial sobre los hechos, mantenga permanentemente informadas a las autoridades y coordine con ellas las acciones necesarias para el control de la situación y adecuada información a la opinión pública.

- 10. Mantenga una política de apertura frente a los medios:** Durante la gestión de la crisis, y una vez que se ha controlado la emergencia, responda a los requerimientos de la prensa y entregue la información requerida por ésta en forma veraz, efectiva y oportuna, para evitar distorsiones y versiones infundadas sobre los hechos y la forma en que la empresa o institución está controlando la situación, siendo proactivo y reactivo, según corresponda.



## ANEXO 1: PROBABLES ESCENARIOS DE CRISIS PARA UNA INMOBILIARIA

ÁREA SERVICIO AL CLIENTE	Problemas de construcción - denuncias por mala calidad de las viviendas.
	Reclamos por mala atención al cliente en las etapas de venta y postventa.
	Daños a las viviendas por fenómenos naturales, como inundaciones y terremotos.
ÁREA RELACIÓN CON VECINOS	Daños provocados por falta de ventilación y humedad.
	Accidentes o condiciones inseguras que involucran o amenazan a terceros, provocados por condiciones/equipos usados en la construcción.
	Denuncias por trabajos fuera de horario o por ruidos excesivos.
ÁREA RECURSOS HUMANOS	Denuncia por comportamiento/uso indebido de trabajadores/equipos.
	Accidentes laborales (particularmente si tienen consecuencias fatales).
	Cuestionamientos de condiciones laborales o de seguridad de los trabajadores de la empresa.
ÁREA MARKETING	Huelgas u otros conflictos laborales.
	Acusaciones de diversa índole de trabajadores contra la empresa.
	Publicidad engañosa en la venta de viviendas. Por ejemplo, oferta de condiciones o tamaño de la vivienda que no se ajusta a la realidad.
ÁREA FINANZAS	Crisis financiera de la empresa.
	Quiebra de la empresa.
ÁREA CORPORATIVA	Incumplimiento en los pagos a trabajadores o proveedores.
	Cuestionamientos de legalidad de permisos de edificación.
	Incendios, robos, asaltos.
	Demandas colectivas.
	Denuncias - multas de la Inspección del Trabajo.



## ANEXO 2: PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE UN BUEN VOCERO

Para que un buen vocero transmita en forma efectiva, clara y creíble la posición de la compañía frente a la crisis debe encarnar en su discurso (lenguaje verbal) y en su actitud (lenguaje corporal) las siguientes características:

- **Credibilidad:** El requisito principal de un buen vocero es que sea creíble; es decir, que sus palabras, opiniones y actitudes no dejen espacio al cuestionamiento o a la descalificación a priori. Debe reflejar la solidez y el liderazgo de la empresa.
- **Seguridad:** El vocero debe transmitir seguridad, independientemente de la situación, de las presiones o de sus sentimientos. Ésta se ve reflejada no sólo en las palabras y las respuestas que entregue, sino en el control que mantenga de la situación.
- **Conocimiento:** El vocero debe estar perfectamente informado de los acontecimientos de la empresa, del sector en general y del contexto de actualidad. Ello le permitirá mantenerse a resguardo de sorpresas y prever el tipo de preguntas que le harán y las mejores respuestas.
- **Disponibilidad:** Es indispensable que los voceros, tanto el oficial como el suplente, comprendan la importancia de su labor, así como lo que ella implica. Para esto es vital que la conciba como una más de sus tareas, lo que considera destinar parte de su tiempo a atender a los medios.
- **Alineamiento:** La información que el vocero entregue debe concordar y ser coherente con lo establecido en el plan de comunicación de la institución.
- **Habilidad:** Todo vocero debe conocer y manejar ciertas habilidades básicas de comunicación verbal y no verbal.

## ANEXO 3: MATRIZ DE INFORME Y ANÁLISIS POST CRISIS

### ¿Cuál fue el balance general de la crisis?

- Positivo (convertimos la crisis en una oportunidad y supimos aprovecharla para destacar nuestros activos y consolidar nuestra imagen) ¿Qué podemos hacer para mejorarla aún más?
- Negativo (nuestra imagen salió dañada) ¿Qué debemos hacer ahora para recuperar terreno en términos comunicacionales?
- Neutro ¿Por qué no supimos o no pudimos sacar ventaja de la situación?

### ¿Qué hemos aprendido de nuestros errores?

Las crisis son oportunidades de cambio. ¿Qué errores cometimos, cómo se pueden corregir?

### ¿Cuáles fueron las sorpresas negativas y por qué?

### ¿Cuáles fueron los aspectos positivos de esa crisis?

- Hemos descubierto nuevos "líderes" dentro de la organización.
- Hemos aumentado nuestra cobertura mediática de manera positiva.
- Hemos consolidado nuestras relaciones con el vecindario y las autoridades.
- Otros

### Y ahora ¿qué hacemos?

- Aprovechar la "tregua" para afinar nuestra comunicación de crisis.
- Adaptar nuestro programa de responsabilidad social a raíz de lo que pasó.
- Celebrar el final de la crisis y felicitar a los que se destacaron eficientemente.



