



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
ILUMNO

# TIPOS DE PLANES EN RELACIONES PÚBLICAS



# TIPOS DE PLANES EN RELACIONES PÚBLICAS

## INTRODUCCIÓN

En el management moderno se enfatiza la relevancia que tiene la gestión y la dirección como consecuencia de la influencia que esto tiene en la consecución de los objetivos de la organización. Es a partir de la gestión que haga la dirección que se guiará por el camino que permita alcanzar los estándares esperados, siempre pensando en escenarios de actuación planificados.

Se puede entender a la dirección como un proceso donde la aplicación del conocimiento basado en la información sirve para la toma de decisiones; dicho proceso debe tener en cuenta el comportamiento de las personas que conforman la organización y los objetivos que se persiguen.

Dirigir implica la generación de un ámbito propicio y crear las condiciones necesarias para que las personas realicen acciones que se consideran esenciales y busca de las metas propuestas.

El convencimiento de las personas es esencial justamente para direccionar el comportamiento de éstos en un determinado sentido y se logrará a partir de la forma en que se influya y motive al personal que conforme los grupos de trabajo. Planificar el camino, organizar los distintos elementos, administrar los recursos y controlar las operaciones de la empresa con el fin de lograr las metas y objetivos que se persiguen será una tarea esencial de la dirección.



Comprender las causas y motivos por los que las personas se comportan de determinada manera, cómo se agrupan y actúan en función de la estructura organizacional, le brindará a la dirección un panorama de la forma en que actúa el sistema y los distintos subsistemas que conforman la organización. En este sentido, la

dirección se manifiesta en la función ejecutiva por la cual se guía y se establecen las pautas de control de los subordinados haciendo que éstos actúen coordinadamente en la utilización racional de los recursos con los que cuentan.

**ESTE PROCESO CONSISTE PRINCIPALMENTE EN ELEGIR UNA OPCIÓN ENTRE VARIAS DISPONIBLES A FIN DE RESOLVER UN PROBLEMA O SITUACIÓN QUE SE PLANTEA EN EL PRESENTE Y QUE PUEDE PROYECTARSE HACIA EL FUTURO**

La toma de decisiones es un proceso esencial que aplica constantemente la dirección, mediante el cual se realiza una elección entre distin-

tas alternativas que se presentan. Este proceso consiste principalmente en elegir una opción entre varias disponibles a fin de resolver un problema o situación que se plantea en el presente y que puede proyectarse hacia el futuro; de ahí la importancia de este proceso para la dirección de la empresa y los planes de actuación que se planifican.

Todas las personas toman decisiones todos los días y en todo momento, algunas de estas tienen gran importancia y otras son más relativas, pero lo cierto es que este proceso se realiza con cotidianeidad en los distintos ámbitos en los que las personas se desenvuelven. Tanto para los administradores como para los que tienen a cargo la gestión de Relaciones Públicas, este proceso es esencial y comprende una serie de etapas que involucra por lo general a distintas personas que están implicadas directa o indirectamente en un proyecto.





San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

La información cumple un rol fundamental en este proceso, ya que sin ella resultaría imposible evaluar alternativas, analizarlas, cuestionarlas y desarrollar nuevas opciones. En las organizaciones modernas, por lo general este proceso se realiza con asiduidad y rapidez, por lo que la transformación que se haga de los datos, dependerá en gran medida del sistema de información que exista, por lo que el trabajo del relacionista público será muy importante para generar las condiciones óptimas de comunicación, la cuales deberán favorecer el tratamiento y direccionamiento adecuado de toda la información.

Otro de los factores que influye decisivamente en la toma de decisiones es la motivación de las personas, la cual es una tarea esencial de la dirección, ya que por medio de ésta se crean los estímulos que mueven a las personas a actuar en determinado sentido. La dirección debe crear las condiciones para que las personas tengan necesidades que los muevan a hacer cosas y realizar acciones para satisfacerlas; desde los estamentos superiores de la organización se deben crear los lazos que guíen y mantengan el comportamiento del personal en busca de los objetivos planteados.

La comunicación también juega un rol clave en este proceso, ya que como se mencionó anteriormente, de este fenómeno dependerá la calidad y eficiencia en la transmisión de la información. Cualquier falla en la comunicación implica una brecha más grande entre la información que se tiene y el éxito que se persigue con la elección de una alternativa.



Para que este proceso pueda darse, es necesario que antes de la decisión que se tome, existan alternativas de acción y en base a eso, se aplique el razonamiento y conocimiento que valoren dichas alternativas. La capacidad de conocer, comprender y analizar la situación es esencial si se tiene en cuenta que muchas veces el éxito o fracaso de un plan depende de las decisiones que se tomen. Parte del proceso será la búsqueda de información valiosa, aquella que sea capaz de brindar mayor seguridad en el camino que implica la resolución del problema o situación que se presente y para lo cual se deberán tomar decisiones.



La dirección ocupa un lugar central en la administración, siendo que la ejecución en tiempo y forma de los planes deberá partir de las dinámicas y acciones que se impulsen desde la dirección y una vez más se hace énfasis en que la consecución de los objetivos planteados va a depender en gran medida del plan de actuación que se establezca y la forma de organizar, dirigir y controlar la utilización de los recursos disponibles.

Se reconoce que son los directivos y mandos superiores de las compañías los que más responsabilidad tienen en la generación de un ambiente laboral propicio desde lo social, lo técnico y lo motivacional. Todas las acciones y comportamientos de la dirección tienen un efecto decisivo sobre la forma en que se desempeña cada una de las personas que componen la organización y por ende todos los intentos por mejorar la productividad, la forma de trabajo y los resultados, deben comenzar por una gestión planificada acorde a la realidad de la organización determinando recursos necesarios, procesos de trabajo y resultados esperados.



**LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SE ESTABLECE DESDE LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA Y SE REFLEJA EN UN MANIFIESTO DONDE SE DETALLAN ACCIONES DE LOS DISTINTOS PLANES QUE SE DEBERÁN EJECUTAR EN LA ORGANIZACIÓN COMO BASE PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS**

La planificación estratégica se establece desde la dirección de la empresa y se refleja en un manifiesto donde se detallan acciones de los distintos planes que se deberán ejecutar en la organización como base para el logro de objetivos. Las relaciones públicas en la actualidad ocupan un lugar central en la gestión de la empresa y es por ello que ya no solo se piensa en los vínculos que se establecen entre la organi-

zación y sus públicos a través de acciones de comunicación, sino que además se debe crear un plan que contemple una etapa de investigación, recursos disponibles, objetivos, responsables, medios de control y las acciones para cada escenario posible.

- » La etapa de investigación será aquella que permita relevar toda la información necesaria para establecer un diagnóstico de la situación. Será el momento en que se aborda el objeto de estudio y se comienza a penetrar en la realidad que caracteriza a la organización.
- » Los recursos disponibles deben contemplar la dimensión técnica, humana, cultural, económica y política de la organización. De todas ellas, la más importante resulta la última, ya que el apoyo y convencimiento de la dirección son esenciales y definitivos para la forma en que se ejecute el plan y se obtengan los resultados esperados.
- » Los objetivos y metas son los testigos que marcarán la forma en que se avanza por el camino planificado y es por ello que deben ser mensurables y alcanzables ya que de nada sirve plantear logros que escapen a las reales posibilidades de la actuación de la empresa y sus integrantes.

- » Delimitación de las acciones a desarrollar que pueden ser planteadas en programas o tácticas según se crea más conveniente. Se agrupan en función de los objetivos que persiguen y deben estar en directa relación con todos los pasos de la planificación.
- » Los responsables serán las personas encargadas de ejecutar las acciones que se establezcan en el plan y para ello es necesario designarlos, informarlos, capacitarlos y darle el apoyo necesario para que hagan su trabajo.
- » Los medios de control se constituyen en herramientas que aplicamos a partir de la observación y análisis para corregir desviaciones y retomar el curso de gestión elegido. Siempre se aplicarán sobre las acciones mismas y los resultados que se vayan obteniendo para contrastarlos con los objetivos y metas propuestos.
- » El planteamiento de escenarios responde a una situación que se imagina para el futuro. Generalmente se describen varios contextos que pueden resultar luego de la aplicación de plan y algunos cursos de acción posibles para cada caso en particular.

Siguiendo a Blanco (2000), se puede decir que los cursos de acción deben ser estimulados y promovidos desde distintas alternativas relacionadas y encadenadas entre si y en estrecha concordancia con la estrategia y los objetivos organizacionales. De esta forma, la planificación implica poner en práctica una forma organizada y continua para identificar las mejores alternativas, analizar los medios y recursos disponibles y finalmente tomar decisiones que conduzcan a la empresa en determinado sentido.





El ejercicio profesional de las relaciones públicas dentro de la organización se manifiesta a través de la implementación de distintas acciones vinculadas entre ellas y que tengan estrecha relación con un proceso de gestión que contemple las distintas áreas de la organización y las diferentes necesidades que tienen los públicos tanto internos como externos.

La actividad profesional deberá organizarse en torno a los vínculos que la organización debe mantener y con la función de equilibrar los intereses de cada público; es necesario que tanto el reconocimiento de las características de los públicos, como los objetivos que persigue la empresa y las comunicaciones que se realizan sean planificadas bajo la premisa de que la transparencia es un elemento esencial para la construcción relaciones armoniosas

Para que la práctica de la disciplina sea eficiente será necesario contar con el apoyo y total convencimiento de la dirección. Es necesario que las personas que toman decisiones en torno al management general de la empresa, creen en los beneficios que las relaciones públicas e institucionales pueden aportar y en segunda instancia, que sean capaces de integrar esta gestión al sistema global y los distintos subsistemas de la compañía.

La aplicación profesional de la disciplina puede darse en los más variados campos del conocimiento y trabajo. El mundo de los negocios, las empresas privadas y públicas, las organizaciones no gubernamentales, asociaciones civiles sin fines de lucro, la política, la religión, los deportes y muchas otras pueden ser objeto de la aplicación de tácticas de relaciones públicas. El éxito de la gestión dependerá en gran medida de la planificación estratégica y de la integración hacia toda la organización.





La gestión profesional en la materia que aquí se trata, se ha desarrollado de una forma espectacular y con un crecimiento sostenido año tras año. A lo largo de este tiempo ha ido ganando espacios de actuación que en sus comienzos no se visionaban; desde la disciplina se han ido dando solución a las distintas problemáticas surgidas en los vínculos que se establecen entre las instituciones y sus grupos de interés por medio de una gestión comunicativa que persigue de algún modo man-

tener estas relaciones acertadas y partiendo de supuesto que siempre será más fácil para una empresa desarrollarse en un contexto donde todos o por lo menos, la mayoría puedan compartir y comprender el proyecto.

**DESDE LA DISCIPLINA SE HAN IDO DANDO SOLUCIÓN A LAS DISTINTAS PROBLEMÁTICAS SURGIDAS EN LOS VÍNCULOS QUE SE ESTABLECEN ENTRE LAS INSTITUCIONES Y SUS GRUPOS DE INTERÉS POR MEDIO DE UNA GESTIÓN COMUNICATIVA**

Tal vez y como se escucha decir de muchos profesionales, el entendimiento de la forma en que se deben gestionar las relaciones públicas

institucionales y los beneficios que estas pueden aportar a la organización sean más sencillos que la aplicación profesional de un proyecto que contemple resultados medibles en el corto, mediano y largo plazo.

Concientizar a la dirección, lograr apoyo y continuidad tal vez sean parte del gran desafío que el profesional deberá afrontar como parte de su gestión.

## PLANES DE RELACIONES PÚBLICAS

Frecuentemente se habla o se oye hablar de planes, planeamiento, planificación, pero estos términos ¿significan lo mismo? Tal vez sí, si se refieren a ellos como una función.

Según Soldavini, cuando se propone elaborar un plan, a grandes rasgos, lo que se hace es establecer una relación entre los recursos disponibles y las alternativas de acción. En ese proceso se diseñan estrategias, se definen técnicas, se establecen pasos, se coordinan decisiones y cursos de acción para la consecución de un objetivo concreto. Según Blanco (2000):

Dadas la diversidad de acepciones y de métodos para aplicar el planeamiento, se comenzará por confluir en una definición particular del tema; para el autor anteriormente mencionado, un plan es:

“

La determinación de cursos de acción tendientes a alcanzar los propósitos previstos en una acción sobre la base de políticas establecidas y en un tiempo definido (p. 92).

”

Desde las relaciones públicas se implementan métodos y herramientas de planeación propias que no deben interferir con la gestión y el planeamiento global de la organización, por el contrario, éstos deben contribuir al cumplimiento de la misión de la organización. Es justamente por esta razón que las relaciones públicas se convierten en una función directiva en las organizaciones que, en el trabajo conjunto con otras disciplinas como la administración, procuran la consecución de los objetivos generales.

De la misma manera, los planes correspondientes a otros sectores o áreas de la organización deberán concebirse de manera tal que se adapten e integren perfectamente con otros planes y proyectos de mayor amplitud o diferente alcance, o cuando menos, no interfieran con ellos, muchas veces compartiendo recursos y metas comunes. Se puede apreciar entonces que no es tarea sencilla el planeamiento y cabe aclarar que como técnica ha ido enriqueciéndose, adquiriendo nuevas facetas y modalidades, en respuesta a la medida en que se han complejizado las organizaciones, la administración de los recursos y la interacción con el contexto.

Se asume entonces, que la organización deberá encargarse de la sincronización e integración de los planes sectoriales para la construir un plan general, que en su aplicación demandará un control que contemple los potenciales roces entre las acciones de las distintas áreas, durante la ejecución de sus planes, en pos del cumplimiento de sus objetivos.



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

Por todo lo dicho anteriormente, la discusión no se centra en el valor o la conveniencia de planificar, sino en qué metodologías de planeamiento son más apropiadas para tal o cual sector o disciplina y cómo hacerlas compatibles con el plan general.

Al igual que en las demás áreas de la empresa, para la función de relaciones públicas se debe escoger cuál es la metodología o el modelo de planeamiento apropiado, la cual deberá respetar y conservar la esencia e incumbencias propias de su naturaleza como disciplina. Sobre esta idea se avanzará a continuación:

Blanco (2000), plantea oportunamente que es tarea de las relaciones públicas hacerse cargo de la función pública de una organización y por tanto, de la acción institucional que de ella se deriva, siendo tales dos áreas primordiales de su ejercicio.

En consecuencia, todas las acciones, intenciones, procedimientos, etcétera, implicados en el ejercicio diario de este sector, componen planes, programas y campañas que coordinados eficientemente constituyen el plan general del área de relaciones públicas.



En respuesta a la pregunta inicial, el autor agrega:

“

Una de las funciones destacadas de las Relaciones Públicas es la de la interacción efectiva de los organismos de una entidad, de manera de robustecer internamente el concepto y el apoyo a la función institucional que corresponde a su competencia, lo cual puede hallar un aporte interesante en la incentivación de trabajos conjuntos, tanto ocasionales como parte de planes estables de distinta dimensión (p. 93).

”

En la elaboración de estos planes, es importante recordar que los objetivos generales funcionarán como guías, es decir, un gran paraguas que contiene a los objetivos sectoriales de cada área de la organización; estos últimos deben plantearse de manera tal que colaboren al propósito general. El encastre de estos subplanes da origen al plan general.

Hasta aquí se está de acuerdo entonces en la necesidad de planificar, en esta o en cualquier disciplina; la siguiente interrogante entonces es: ¿Qué metodologías son apropiadas para la planificación en relaciones públicas?







Tal como lo refuerza permanentemente el autor, en la actividad de las relaciones públicas lo fundamental es que esa planificación logre la conciliación de los intereses y objetivos de cada área bajo el plan global, promoviendo la interacción y ejerciendo la función institucional que compete.

Blanco (2000) realiza algunas aclaraciones sobre el uso de la terminología, estableciendo que, a los efectos de comprender su texto, tomará como sinónimos las palabras planeamiento, planificación, planes y planificar, eliminando la rigidez en la aplicación de los mismos.

También adopta una postura flexible sobre la idea misma de la planificación, el autor expresa que:

“

Los planes difícilmente se cumplen en su totalidad y en un sentido estricto: esta circunstancia, no obstante, no puede provocar dudas ni generar inútiles frustraciones; por el contrario, la existencia misma del plan nos permite evaluar el grado de desvío en que hemos incurrido con respecto a la meta propuesta y nos proporciona por añadidura la posibilidad de examinar las causas que nos llevaron a la nueva situación (Blanco, 2000, p. 95)

”



Con esto se puede apreciar que el planeamiento tiene tanto un componente proactivo, como uno reactivo o correctivo. ¿Por qué proactivo? Blanco (2000) cita en el texto al especialista argentino Moreno, A. quien sostiene que planificar puede concebirse como una toma de decisiones anticipadas y coordinadas entre sí.) ¿Por qué reactivo o correctivo? Porque ofrece esta posibilidad identificar los desvíos de los acontecimientos en relación a esos planes o a esas metas fijadas inicialmente.

Se responderán a las formulaciones comunes de:

- » ¿qué hacer?,
- » ¿cómo hacerlo?
- » ¿cuándo hacerlo?,
- » ¿quién debe hacerlo?,
- » ¿qué medios utilizar para hacerlo?

Interrogantes a los que se deberá contestar con métodos y técnicas propios de relaciones públicas.

Aquellos pasos que darán certeza y tino en la decisión de llevar a cabo tales o cuales acciones de relaciones públicas, como lo expresa Blanco (2000) serán la investigación preliminar y el diagnóstico, las cuales son herramientas fundamentales en el proceso.





Continuando, el autor también destaca que una vez tomada la decisión sobre un curso de acción a seguir:

“

Son diversos los sistemas y métodos que pueden adaptarse para tal fin, lo importante es establecer las secuencias ordenadamente, acompañarlas con los medios adecuados y recursos necesarios y establecer los tiempos de ejecución apropiados (p.95).

”

Y tiene en cuenta la versatilidad de la función de relaciones públicas, es decir, hace presente algo absolutamente real en el ejercicio de la profesión que es el hecho de estar supeditado de manera permanente a la fenomenología de los públicos y del contexto, con la diversidad y particularidad de contingencias que ello implica. Por eso se entiende inicialmente que los planes deben ser flexibles.



## TIPOS DE PLANES

Se prosigue con una distinción interesante dentro del desarrollo de este tema que es la diferenciación entre plan, campaña, programas y proyectos. A estos fines y para establecer un criterio, para Blanco (2000) caracteriza a cada uno:

**El plan:** puede ser general y se refiere a él para englobar tanto el plan de la organización como un todo coordinado, como los planes de cada sector. Un plan de área puede estar constituido de programas y campañas.

**Programa o campaña:** lo define como un conjunto integrado de actividades específicas en una secuencia ordenada de la que son parte. Con respecto a estos último plantea tres versiones de programas o campañas en relación al plazo de elaboración y ejecución que conllevan, y vale la pena mencionarlas:

- » **Programa o campaña transitoria:** como por ejemplo la organización de un evento.
- » **Programa o campaña permanente:** de carácter estable en el tiempo y en la actividad de la organización, que permite administrar con mayor exactitud los recursos disponibles para el mismo.
- » **Programas o campañas transferenciales:** aquellos que ya sea por el resultado que ocasionaron (medido en términos de éxito o de fracaso) o por contingencias del entorno pueden pasar de una categoría a otra, según sea conveniente sostenerlos en el tiempo, reducirlos o eliminarlos de la planificación.



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

## ACTIVIDADES RUTINARIAS DE RELACIONES PÚBLICAS

Aparte de la planificación estratégica, el profesional en relaciones públicas debe enfrentarse a una serie de actividades existentes ya en muchas organizaciones y

para las cuales, no fue ni será necesario, hacer una gran investigación con el fin de instituir las. Son algunos medios de comunicación organizacionales que las empresas tienen, pero que, por desconocimiento y empirismo, no son utilizados de la mejor manera. Estas actividades pueden ser los boletines informativos, las pizarras murales, los sitios web, las revistas institucionales, entre otros, que pasan a formar parte del arsenal con que

**LO IMPORTANTE CON ESTOS MEDIOS ES ANALIZARLOS, ESTUDIARLOS Y SOMETERLOS A EXAMEN PARA MEDIR SU EFICACIA CON BASE EN SU UTILIDAD, PUEDE SER QUE ALGUNOS NECESITEN UN REDISEÑO O ELIMINARSE POR COMPLETO PARA DAR PASO A MEDIOS MÁS EFICACES**

cuenta el relacionista público a la hora de ingresar a la empresa y asumir la función. Lo importante con estos medios es analizarlos, estudiarlos y someterlos a examen para medir su eficacia con base en su utilidad, pueda ser que algunos necesiten un rediseño o eliminarse por completo para dar paso a medios más eficaces, con el fin de manejar mejor los recursos con los que se cuenta. Otras actividades de rutina pueden ser el mantenimiento del archivo fotográfico de la empresa, la reedición del video institucional y la revisión y actualización del archivo de prensa. Todas estas actividades requieren presupuesto, consumen recursos y por lo tanto, deben ser tomadas en cuenta dentro de la planificación de las relaciones públicas.





## ACTIVIDADES EMERGENTES DE RELACIONES PÚBLICAS

Las actividades emergentes, como su nombre lo indica, son acciones no planificadas, pero que existe una alta probabilidad de tener que enfrentarlas en el futuro. Son actividades de emergencia que requieren el enfoque del departamento de Relaciones Públicas para poder abordarlas cuando sucedan. Dentro de estas actividades, por ejemplo, se tiene una visita inesperada de alguna personalidad a la empresa, el fallecimiento de algún colaborador o familiar de éste, los pedidos inoportunos de algún medio de comunicación sobre algún tema importante y, por supuesto, las crisis empresariales. Estás y muchas más, son actividades inesperadas que necesitan dedicación en su momento por parte del profesional en relaciones públicas y talvez conlleve el posponer actividades que ya se tenían programadas de antemano para poder atenderlas como se debe. Igual que las anteriores requieren recursos, tiempo y presupuesto y es tarea del profesional tener cuidado de prever algunos para cuando se den.

## LA GESTIÓN DE CRISIS

Para Marín, las crisis representan un momento decisivo en la vida de la organización, en sus palabras, "son el punto de quiebre entre las viejas y las nuevas cosas. Es el rompimiento en mil pedazos de la armonía cotidiana, del equilibrio actual de fuerzas. Es la transición entre el reposo y la turbulencia. Solo hay armonía antes y después de la crisis. Nunca durante ellas" (Marín, 2002: 39).

Una crisis es también una fase situacionalmente complicada y difícil de manejar; por momentos es incomprensible y provoca incertidumbre, pero que puede y debe ser tratada y superada.



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

Las crisis por su misma naturaleza no son malas pero definitivamente implican inquietudes y desconciertos; sus efectos generan confusiones y afectan a la totalidad de la organización generando caos y desorganización.

La crisis es un fenómeno que, indiscutiblemente, se hará presente en la puerta de la empresa o institución, y en este contexto, el desarrollo organizacional es la respuesta anticipada a este fenómeno, de modo que cuando llegue la tormenta, el especialista en relaciones públicas que haya desarrollado un sistema de gestión para el tratamiento de la crisis, tendrá una ventaja que le permita afrontar mejor esta situación imprevisible.

La imprevisibilidad es una característica de la crisis y si bien nunca se sabe cuándo ésta llegará a la empresa, los profesionales que establecen parámetros de actuación para estas situaciones, son los que mejores réditos pueden sacar. Planificar y determinar potenciales situaciones de crisis que pudiesen surgir y la forma en que se utilizarán los recursos disponibles, siempre ayudará a sortear mejor la situación no deseada.

El sistema de progreso institucional está emplazado a anticiparse a esas situaciones, aprender de ellas cuando se muestren, generar sus procesos a partir de la experiencia y crear cultura del contexto para descifrar los símbolos que emite la sociedad. La organización está llamada a través de sus procesos de progreso institucional a identificar en las crisis oportunidades y convertirlas en fortalezas.



## LAS CONSECUENCIAS Y SECUELAS DE UNA CRISIS PUEDEN VARIAR DENTRO DE UN AMPLIO CONTEXTO QUE IMPLICA CAMBIOS A NIVEL DEL ENTORNO Y A NIVEL INTERNO

Según Villafañe, J (1998), las consecuencias y secuelas de una crisis pueden variar dentro de un amplio contexto que implica cambios a nivel del entorno y a nivel interno. La empresa y todo lo relacionado a su imagen organizacional pueden pasar del descrédito absoluto a la superación de la misma a través de una gestión acertada de la si-

tuación; a tal punto de que en muchos casos es factible obtener gracias a ella oportunidades y ventajas competitivas si es que se resuelve positivamente.

El relacionista público deberá contar con un plan de acción ante un contexto turbulento de crisis y las funciones que convendrá realizar ante un panorama de crisis son:

- » **Elaborar información:** producir contenidos informativos que se basen en hechos reales y de interés para la audiencia.
- » **Difundir información:** dar a conocer la información a través de los medios masivos de comunicación ya que estos juegan un papel preponderante en la crisis.
- » **Mediar cualitativamente:** desde la comprensión de los distintos intereses involucrados, el relacionista puede aportar valor para acercar posiciones.
- » **Reconocer la situación:** la empresa deberá reconocer la gravedad y los daños que puedan surgir de esta situación desafortunada.
- » **Evaluar:** monitorear y conocer los efectos de la crisis y analizarlos en función del equilibrio que se desea restablecer.



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**



Entre los instrumentos estratégicos de acción a nivel comunicacional se señala el discurso. El mismo debe adoptar una posición clara frente al conflicto en cuanto a alcances, responsabilidades, funciones y roles, sin equívocos y evitando dejar lugar a dudas. El discurso representará la posición de la empresa y su interpretación de lo sucedido, por lo que se constituye como una herramienta de gestión esencial para afrontar la crisis.

Las acciones comunicativas que no pueden faltar en un plan para afrontar la crisis son, entre otras:

- » Ocupar de inmediato la iniciativa a nivel informativo.
- » Formular comunicados de prensa en los que se describan, con un lenguaje simple, las causas de lo que está aconteciendo día a día.
- » Anticipar la elaboración (en la medida de lo posible) de la información que se va a dar a conocer en los medios de comunicación en general.
- » Poner especial énfasis en el tratado de la problemática con todos los públicos de la organización ya sea a nivel interno como externo.
- » Dar información puntual y correcta.
- » Realizar un análisis FODA (Amenazas, Oportunidades, Fortalezas y Debilidades).
- » Planificar y establecer normas de comportamiento a seguir en caso de emergencia, desarrollando acciones genéricas a seguir, que luego se especificarán y adaptarán en función de la situación particular.



Lo peor que puede pasar a la organización es no contar con un plan de acción e improvisar de acuerdo a los acontecimientos. La gestión de una crisis implica por parte de los altos niveles jerárquicos y de los especialistas en relaciones públicas, tomar una actitud mental y de acción rápida y coherente al contexto. La gestión más eficaz de crisis se produce cuando se detectan crisis potenciales y se tratan rápidamente. Los ejecutivos de todos los niveles de la organización deben estar preparados para manejar y gestionar crisis ya que su posición implica que lo hagan a veces regularmente.

Una crisis puede poner en riesgo la imagen positiva de la organización si no se tiene un plan de acción estratégico y una base sólida en la cual comenzar a trabajar. Las organizaciones que trabajan cotidianamente en sus relaciones públicas e institucionales y en la comunicación estarán mejor preparadas para afrontar contextos turbulentos; la imagen positiva de la organización siempre será un buen punto de partida para comenzar a gestionar la recuperación o simplemente como un activo indispensable que hay que cuidar y que moviliza al profesional a actuar y prever acontecimientos que puedan dañarla.

Cualquiera sea la naturaleza de la crisis produce una serie de características comunes:

- » Pérdida de confianza en el interior de la organización causante de la crisis y en su entorno.
- » Investigaciones exhaustivas por parte de los medios de comunicación.
- » Incertidumbre en los clientes de la empresa, lo que se traduce frecuentemente en pérdidas de contrato o en la alteración de su cotidianeidad comercial.
- » Intervención de los poderes públicos a través de inspecciones, controles, etc.







San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

**EN CIRCUNSTANCIAS DE CRISIS ES PRECISO SER EXPEDITIVOS PARA EVALUAR EL ENTORNO, SEÑALANDO LAS CARACTERÍSTICAS QUE AFECTAN A LA ORGANIZACIÓN Y MANEJAR LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS PARA EVITAR COMETER ERRORES**

En circunstancias de crisis es preciso ser expeditivos para evaluar el entorno, señalando las características que afectan a la organización y manejar los conocimientos adquiridos para evitar cometer errores. Cuando sucede esto, la organización puede llegar a necesitar asesoramiento y ayuda externa, siendo que a veces, un consultor

ajeno a la realidad de la organización, podrá establecer los lineamientos necesarios para ajustar las disfunciones que surgen en estos contextos.

### ***Tipos de crisis:***

Crisis por factores externos a la organización:

Son aquellas que se producen en el contexto de la institución pero que repercuten en la misma, por ejemplo:

- » Catástrofes naturales (terremotos, incendios, inundaciones, etc.).
- » Catástrofes financieras (caídas abruptas de bolsas de comercios mundiales).
- » Medidas económico financieras por parte de un gobierno.



### ***Crisis por factores internos a la organización:***

Son aquellas turbulencias que se producen en el interior de la organización y que pueden repercutir en el contexto externo de la misma. A saber pueden ser:

- » Rechazo por parte del personal a los cambios propuestos por la dirigencia que provoquen incertidumbre o negación en el personal.
- » Caída de la productividad por un deficiente clima laboral donde el personal no encuentra estabilidad a partir de las condiciones ambientales de la empresa.
- » Confrontaciones con los sindicatos que lleven a la inestabilidad de la empresa en general y de los empleados en sus puestos de trabajo.
- » Rumores que se diseminan en la organización y afecten gravemente el ambiente laboral y a determinadas personas involucradas en ellos.
- » Introducción de nuevas tecnologías, cambios en la productividad o nuevas modalidades de trabajo.

En un contexto de crisis se deberá mantener principalmente relaciones de confianza entre los miembros de la organización, un buen liderazgo y una ética profesional incuestionable.





### *Características de una organización preparada para afrontar la crisis*

Nudell y Antokol (1990) sostienen que no basta con el desarrollo y aplicación de un plan y sus respectivas acciones para que las organizaciones estén preparadas para una crisis, sino que se requiere de una postura proactiva, en la que estén involucrados la totalidad de los elementos que conforman la institución.

Los autores mencionan cuatro categorías que deben estar involucradas en un enfoque sobre planes de crisis:

- **Relaciones externas:** la organización debe monitorear las tendencias de su ambiente externo y evaluar potenciales riesgos. La compañía que no pone atención frente a estas amenazas, difícilmente podrá responder. Algunos académicos recomiendan involucrarse en el planeamiento de escenarios y el desarrollo temprano de sistemas de protección frente a riesgos.
- **Estructura interna:** suele ocurrir en las organizaciones que se formen equipos o individuos que son primariamente responsables de solucionar los escenarios de crisis. Los especialistas consultados para el reporte están de acuerdo en que los equipos de administración juegan un rol, pero no están plenamente identificados con actividades para superar una crisis. Compartir el liderazgo y hacer flexibles los procesos de toma de decisiones sí se consideran componentes importantes para la solución de crisis.



- **Liderazgo:** el papel del líder es inculcar los caminos de solución a la crisis para asegurar que todas las operaciones de la organización sean estructuradas y administradas bajo esta mirada. Se incluye dentro de los rasgos del líder la facultad de hacer comprender la importancia de una adecuada asignación de recursos. Asimismo, son características del liderazgo: generar compromisos, implementar las prácticas de negocios en el día a día, tener la visión de nuevos paradigmas de negocios, conducir la evaluación de las vulnerabilidades y no permitir la aversión al riesgo.
- **Administración de sistemas:** incluye las tecnologías de la información, entrenamiento ejecutivo y sistema financiero empleado por la organización. Hay actividades que son clave para mejorar la solución de las crisis y deben ser involucradas en un todo por la organización. "La solución de la crisis debe ser integrada dentro del planeamiento del negocio, el cual debe estar atado al planeamiento estratégico", afirman los académicos.

Si la solución de crisis no está dentro de la estrategia, es probable que no sea una prioridad para dicha organización. Algunas de las actividades para el manejo de crisis son:

- » Desarrollo e implementación de planes, participación en la evaluación de riesgos,
- » Añadir ejercicios para la solución de crisis en el staff
- » Asegurar programas de entrenamiento laboral, además de reportar y re-compensar la solución de errores.



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Blanco, L. (2000). *El planeamiento: práctica de relaciones públicas*. Buenos Aires, Argentina. Ugerman.
- Marín, A. (2002). *“El método C, un método sencillo y eficaz para gerenciar la crisis”* Colombia. Grupo Editorial Norma.
- Nudel, M. (1998). *“Handbook for effective emergency and crisis management”* Lexington, MA. U.S.A. Lexington Books.
- SOLDAVINI, M. (2014) *Apuntes de clase. Curso: Relaciones Públicas e Institucionales Aplicadas*. Universidad Siglo Veintiuno.
- UTRERA, R. (2014). *Elementos de la dirección y gestión de las Relaciones Públicas. Apuntes de clase. Curso: Introducción a las Relaciones Públicas*. Universidad Siglo Veintiuno.
- VILLAFANE J. (1998). *“Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas”*. Madrid, España. Ediciones Pirámide.



