

**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN
LIC. EN RELACIONES PÚBLICAS E INSTITUCIONALES
UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21**

**PLANIFICACIÓN PARA LA GESTIÓN DE CRISIS
EN LAS ORGANIZACIONES
CASO: NORPATAGÓNICA S.R.L.**



MARÍA EUGENIA PUJANTE ORIGONE

LEG. RPI 576

DNI: 29547262

C.A.E.: CAMANI, ADRIANA – VILLA, MARÍA JOSÉ

FECHA: DICIEMBRE DE 2006

INDICE

Introducción	3
Tema	5
Justificación	7
Objetivos de Indagación	11
Marco Conceptual	13
Marco Contextual y Referencial	28
Diseño Metodológico de Investigación	44
Diagnóstico	64
Objetivos de intervención	68
Definición de estrategias de R.P.I.	70
Programa número 1	71
Programa número 2	87
Programa número 3	108
Programa número 4	123
Programa número 5	151
Diagrama de GANTT	167
Conclusión	175
Bibliografía	178

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el cuidado de la imagen corporativa se ha convertido en una tendencia que se encuentra en aumento. La necesidad de mantener en nuestros públicos una percepción favorable sobre los atributos que la organización proyecta, requiere de una cuidadosa gestión en las diversas áreas que la integran. En este sentido cobra relevancia la preparación de programas para la gestión de aquellas situaciones que puedan derivar en perjuicios de la imagen que los públicos se crearon sobre la organización.

En este trabajo se presentará un modelo de desarrollo de un Plan de crisis, aplicado a NORPATAGÓNICA SRL, una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos químicos y a la prestación de servicios ambientales para las industrias del petróleo y el gas, entre otras.

La necesidad de contar con una preparación estratégica para la gestión de crisis es mayor en una empresa con las características de NORPATAGONICA, que, por la naturaleza de su actividad, puede comprometer la salud de sus empleados y de la comunidad en general, así como el equilibrio medioambiental.

Incluir por primera vez a la gestión de crisis dentro de la gestión integral de una organización requiere como primer paso, el apoyo total de los directivos. Y es precisamente desde este nivel, desde donde surge la necesidad de planificación en este sentido. El desarrollo de este trabajo surge entonces, como respuesta a una necesidad planteada por la alta gerencia, que reconoce y está dispuesta a colaborar y a encauzar recursos hacia la gestión de la crisis institucional.

A lo largo del trabajo se presentan los objetivos que sirvieron de punto de partida para delimitar el objeto de estudio, y, luego de la investigación, todas aquellas acciones de Relaciones Públicas e Institucionales que se pondrán en marcha para que los esfuerzos en la gestión resulten efectivos.

TEMA

TEMA

Detección de las variables de riesgo de NORPATAGONICA S.R.L. para la elaboración de un Plan de Crisis.

JUSTIFICACIÓN

JUSTIFICACIÓN

NORPATAGONICA S.R.L. es una organización dedicada, desde 1986, a la producción y comercialización de productos químicos y a la provisión de servicios que incluyen tratamiento y disposición de productos peligrosos, remediación de suelos contaminados, análisis de suelos y agua, entre otros, para diferentes industrias, destacándose las del petróleo y el gas.

La planificación de la gestión de crisis, se desprende de la misma esencia de la actividad que realiza NORPATAGÓNICA S.R.L. La naturaleza de su actividad la expone a riesgos constantes, cada tarea realizada por el personal, especialmente por el equipo de personal de laboratorios y manipulación, transporte y disposición de productos químicos, se convierte automáticamente en una crisis potencial, sumando a esto todas aquellas posibilidades de crisis institucional que rodean a las organizaciones de cualquier índole.

La necesidad de elaborar un plan de crisis surge de una demanda explícita del nivel directivo, que entiende a las Relaciones Públicas e Institucionales, como la disciplina que puede proveer las herramientas necesarias para organizar la planificación de la gestión en circunstancias críticas.

Para una organización que no cuenta con un departamento formal de Relaciones Públicas e Institucionales, como es el caso de NORPATAGÓNICA, es doblemente importante contar con un plan de crisis, que contemple el aspecto comunicacional, elaborado por un responsable de la disciplina, que les permita hacer frente a estas situaciones sin cometer errores propios de la falta de planificación.

Por esta razón, es imprescindible que la empresa posea un instrumento de estandarización de su modo de actuación, que le permita responder con rapidez y en forma sistemática para afrontar este tipo de situaciones de modo que la reputación de la organización no resulte perjudicada.

Según los académicos Donald Chisholm y Martín Landry, *"cuando la gente cree que porque nada malo ha ocurrido, nada malo ocurrirá, está cortejando al desastre."*¹

Un estudio del Instituto de Gestión de Crisis de Indiana demuestra que solo un 14% de las crisis empresariales son inesperadas. El porcentaje restante se encuadran dentro de lo que se denomina "crisis humeantes", es decir, aquellas de las que la organización es consciente de los daños potenciales antes de que sucedan y adquieran conocimiento público.

Durante una crisis cobran importancia dos cuestiones fundamentales: **el qué hacer y el cómo comunicarlo**. Contar con los tecnicismos que lleven a una rápida solución es, sin dudas, indispensable; pero de nada sirve si no se cuenta con la destreza comunicacional para reparar los daños ocasionados a la organización en términos de imagen. Manejarse sin sistematicidad en el ámbito de la comunicación, es haber llegado solo a la mitad del programa para hacer frente a situaciones de emergencia.

Como ya dijimos, parte de una necesidad de la alta gerencia la propuesta de trabajar desde las Relaciones Públicas e Institucionales en la conformación de una actitud proactiva dentro de la organización que, si bien cuenta con procedimientos de Identificación de Peligros y Evaluación de Riesgos, reconoce la necesidad de ir más allá de los tecnicismos vinculados a sus operaciones, para extender los esfuerzos al ámbito comunicacional entendiendo que, en situaciones de crisis, es tan importante la actuación de la organización para la solución inmediata de los inconvenientes, como la comunicación del estado de la situación a los grupos afectados, a los grupos de interés y al público interno a fin de coordinar eficientemente las acciones a seguir.

En toda situación, pero especialmente en situaciones de crisis institucional, podemos afirmar que **sin comunicación no hay coordinación, y sin coordinación no hay acción efectiva posible**. Es importante que la alta gerencia haya interiorizado este principio, como primera medida, para luego

¹ WILCOX, D., AUTT, P., AGEE, W., CAMERON, G.: *Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas*. Ed. Longman, Nueva York, 1997, pág. 191

trabajar, en un esfuerzo conjunto con la disciplina, en su transmisión al resto de las líneas jerárquicas dentro de la organización, entendiendo a la comunicación en situaciones de crisis como un esfuerzo planificado, estratégico y sistemático, considerado como una red formal de vectores que atraviesan no solo a la organización en todas sus direcciones sino también, hacia el exterior.

OBJETIVOS DE INDAGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Elaborar un Plan de Crisis para NORPATAGONICA SRL contemplando los focos de conflicto potenciales

OBJETIVOS DE INDAGACIÓN

- Caracterizar al público interno de la organización
- Analizar la forma en que la organización ha dado respuesta a situaciones de crisis en el pasado
- Detectar las variables de riesgo que puedan desencadenar situaciones de crisis institucional
- Identificar el conjunto de soportes utilizados por la organización, tanto en comunicación interna como externa.

MARCO CONCEPTUAL

MARCO CONCEPTUAL

LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA SOCIAL

Dentro de la teoría organizacional encontramos diferentes escuelas. La escuela de los sistemas sociales otorga un papel central a los procesos comunicativos y a la interdependencia organización-entorno, dos cuestiones que justifican la orientación de esfuerzos hacia la gestión de crisis.

Desde esta perspectiva, el esfuerzo en el perfeccionamiento del flujo comunicativo deriva en la optimización de la interrelación entre los subsistemas organizacionales y entre la organización, como sistema abierto, y el medio con el que interactúa.

Es en este sistema abierto y dinámico donde las Relaciones Públicas e Institucionales despliegan sus herramientas para aumentar la eficacia de las relaciones de la organización puertas adentro, y con su entorno.²

LOS PÚBLICOS

Se denomina Públicos a todos aquellos grupos que se relacionan, con diferentes grados de proximidad, y de manera transitoria, con la misión institucional.³

Desde esta perspectiva, los públicos pueden categorizarse como:

- ❖ INTERNOS: Poseen un fuerte grado de compromiso con la misión de la organización e integran su equipo de colaboradores permanentes.
- ❖ MIXTOS: Poseen una relación cercana con la misión organizacional, pero no integran su equipo de colaboradores permanentes. Se subdividen en:
 - ❖ SEMIINTERNOS: No pertenecen a la organización pero ayudan en cierta medida, a la consecución de los objetivos organizacionales.
 - ❖ SEMIEXTERNOS: No pertenecen a la organización, pero están relacionados a ella menos que los semi-internos pero más que los externos.

² BONILLA GUTIERREZ, C.: *La Comunicación. Función básica de las Relaciones Públicas*. Ed. Trillas, Mexico, 2001, pág. 32

³ AVILIA LAMMERTYN, R: *RR.PP. Estrategias y Tácticas de Comunicación Integradora*. Ed. Imagen, Buenos Aires, 1997, pág. 128

- ❖ **EXTERNOS:** Influyen en la vida organizacional desde una posición de interés relativo.

EL MAPA DE PÚBLICOS

Utilizando el aporte de Justo Villafañe, podemos definir al mapa de públicos como aquel gráfico que “establece el repertorio de públicos (a partir de un conjunto de variables que los definen) con los que la organización debe comunicarse y fija las prioridades de dicha comunicación”

DIMENSIÓN ESTRATÉGICA

Tiene en cuenta la función de los públicos en cuanto su importancia y participación en el desarrollo de la organización.

- ➔ Estratégico: es fundamental para el desarrollo de la organización
- ➔ Táctico: cuando el público tiene una importancia relativa
- ➔ Coyuntural: importancia esporádica y episódica para el desarrollo de la organización

INFLUENCIA EN LA OPINIÓN PÚBLICA

Es la capacidad que poseen los públicos para proyectar y transmitir imagen positiva de la organización.

- ➔ Prescriptores: elevada capacidad de inducir comportamientos en la opinión pública.
- ➔ Mediadores: poseen capacidad de intersección y hasta una leve influencia positiva en la opinión pública.
- ➔ Neutros: públicos que no influyen ni positiva ni negativamente en la opinión pública.
- ➔ Detractores: públicos que ejercen influencia negativa en la opinión pública.

DIFUSIÓN DE IMAGEN

Es la capacidad de difusión y transmisión directa de imagen de la entidad.

- ➔ Generadores: crean una imagen de la organización
- ➔ Transmisores: reproducen los códigos en los que se basa la imagen de la organización.

- Inertes: públicos inactivos en esta función
- Destruyores: públicos que menoscaban la imagen de la empresa.

CONOCIMIENTO CORPORATIVO

Conocimiento que posee cada público de la forma en que opera la institución.

- Estructural: alto grado de conocimiento de las estrategias, políticas, misión, actividades, sistemas, etc. de la empresa
- Funcional: conocimiento de funciones o tareas concretas.
- Formal: conocimiento global poco profundo.
- Superficial: conocimientos de aspectos muy parciales.

En cuanto a las lecturas que permite el gráfico, es un instrumento de:

DEFINICIÓN CUALITATIVA: Orienta cualitativamente la comunicación de la compañía.

EVALUACIÓN CUANTITATIVA: de las necesidades de comunicación. Mediante un coeficiente de comunicación necesaria expresa qué acción comunicativa requiere cada público en función de la importancia que posee para la empresa y de acuerdo con su definición cualitativa⁴.

LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Resulta imposible imaginar cualquier tipo de interacción que no lleve implícita la presencia de la comunicación. Así, la comunicación organizacional se refiere al proceso comunicativo aplicado a las organizaciones e incluye las transacciones de mensajes e información que se dan entre los diferentes miembros del sistema, y entre éste y su entorno.⁵

Podemos entender a la comunicación organizacional desde dos componentes:

1. El proceso comunicativo, que requiere de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes dentro de la organización y entre ésta y su entorno

⁴ VILLAFANE, J.: *Imagen positiva, la gestión de la comunicación corporativa*, Ed. Pirámide, Madrid, 1993, pág. 229

⁵ FERNANDEZ, C., *La Comunicación en las Organizaciones*. Ed. Trillas, México, 1999.

2. El resultado, es decir, la búsqueda de influencia en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos de la organización (internos y externos) para la consecución de los objetivos organizacionales y el logro de una buena imagen corporativa

La eficacia en la gestión de la comunicación organizacional requiere tomar en consideración tanto su ámbito de influencia como su dirección. De esta manera podemos distinguir entre:

Comunicación Interna: Son todos aquellos programas dirigidos a los miembros de la organización para transmitir información, favorecer la integración y lograr y mantener la motivación y el compromiso con los objetivos organizacionales. En este punto es importante destacar el aporte de Justo Villafañe, quien considera a la comunicación interna como una función estratégica e indica que *"su principal función es apoyar estructuralmente el proyecto empresarial."*

Comunicación Externa: Entendemos por comunicación externa a aquella *"que se realiza para conectar a la institución con aquellos grupos de personas que, si bien no pertenecen a la organización, se vinculan a ella por algún interés común"*⁶. Su principal objetivo es generar una opinión pública favorable en los grupos externos. Dentro de esta comunicación se encuentran aquellos públicos inmediatos no muy identificados con la organización, y los distantes.

Los flujos comunicativos dentro de la organización, pueden tomar diferentes direcciones, de esta forma podemos diferenciar:

Comunicación Descendente: Fluye de los niveles más altos de la organización a los inferiores. Incluimos en este conjunto cinco tipos de comunicación:

1. Instrucciones
2. Explicaciones de trabajo
3. Información sobre procedimientos y prácticas organizacionales
4. Retroalimentación al subordinado

⁶ KOONTZ, H: *Principios de Administración*, Ed. Mc Graw-Hill, México, 1972

5. Información de carácter ideológico acerca de una misión por cumplir

Comunicación Ascendente: Fluye desde los niveles más bajos de la organización hacia los superiores, en forma de:

1. Presentación de quejas
2. Reuniones grupales
3. Buzones u otros procedimientos de presentación de sugerencias

Comunicación Horizontal: Fluye entre funciones. Su objetivo es integrar y coordinar el trabajo dentro de la organización.

Comunicación Diagonal: Fluye y atraviesa diferentes funciones y niveles de la organización. ⁷

HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN⁸

COMUNICACIÓN EXTERNA – ACCIONES OUTDOOR-

Papelería y diseño institucional	-
Publicidad institucional	Avisos en TV, gráfica, radio, vía pública
	Inserts
	Internet
Presentaciones institucionales	Videos y folletos institucionales
	Stand y exhibidores
	Audiovisuales
	Informerciales
Prensa	Gacetilla
	Videogacetilla
	Advertorials
	Artículos periodísticos
	Vocero o portavoz
	Dossier de prensa

⁷ KATZ, D. y KAHN, R.: *Psicología Social de las Organizaciones*. Editorial NAMA, México, 1990

⁸ AVILIA LAMMERTYN, R.: *Op. Cit.*, pág. 190.

	Solicitadas
	OpEd (Opposite Editorial)
Imagen asociada	Cause Avertising
	Bien público
	Auspicios, patrocinios o sponsorship
	Donaciones
Publicaciones segmentadas	News Letters
	Memoria y balance
Organización de eventos	Visitas guiadas
Acciones directas	Cabildeo o lobbying
	Mailing
	Regalos empresarios
	Outplacement

HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN INTERNA – ACCIONES INDOOR-⁹

Inducción
Manual de comunicaciones
Manual del empleado
Carteleras
House Organ o Revista Interna
Publicaciones segmentadas(Cartillas, boletines informativos y/o manual de bolsillo)
Memos y circulares (correo electrónico o intranet)
Línea abierta (teléfono)
Buzón de comunicaciones
Sistemas de iniciativas. (Sistemas de sugerencias)
Reuniones con dirigentes

⁹ Ibid., pág. 207 y ss.

LAS RELACIONES PÚBLICAS E INSTITUCIONALES

Dentro de las definiciones de Relaciones Públicas e Institucionales la más adecuada, para brindar soporte teórico a nuestro trabajo, resulta ser la de R. Porto Simoes. Siguiendo su línea, podemos considerar a las Relaciones Públicas e Institucionales desde su “función política” dentro de la empresa / institución pública, atribuyéndole a la disciplina:

Como OBJETO FORMAL: el conflicto

Como OBJETO MATERIAL: la relación “organización - públicos”

En este sentido, el autor establece que dentro del objeto material de la disciplina siempre está presente la posibilidad de desajuste entre las acciones de la primera y las expectativas de los segundos: *“la actividad de Relaciones Públicas tiene la función continua y permanente de estar atenta a lo que podrá ocurrir (...) La velocidad del proceso dependerá (también, o tal vez) de la manera como es hecha la toma de conocimiento por el público.”*

La dirección e intensidad que tome el desajuste puede desembocar en el **conflicto**. A partir de entonces hay dos caminos posibles: evolución o crisis. Porto Simoes indica respecto al papel de las Relaciones Públicas e Institucionales: *“el fondo de su trabajo está exactamente en la preocupación por el conflicto, en el proceso de intercambios entre la organización y los públicos.”*¹⁰

IMAGEN

Es oportuno, hacer referencia al concepto de Imagen por dos razones. La primera tiene que ver con las posibles consecuencias de una crisis en términos de **reputación** - opinión, idea o concepto que la gente tiene sobre una persona o una cosa - y ésta debe entenderse desde las Relaciones

¹⁰ PORTO SIMOES, R.: *Relaciones Públicas, función política en la empresa y en la institución pública*, Consejo Superior de Comunicación y Relaciones Públicas de España, Barcelona, 1993, pág. 124

Públicas e Institucionales como parte integral y resultado de la gestión de la Imagen de la organización.

La segunda razón surge de lo expuesto por **Justo Villafañe** acerca de la prevención de crisis: *“el mejor escudo anticrisis es una Imagen Positiva, lo que no significa que este hecho suponga, a modo de vacuna infalible, una protección absoluta, sino, y no es poco, un elemento de amortiguación de los efectos de la crisis una vez que ésta se ha desencadenado.”*¹¹

La Imagen según **Paul Capriotti** tiene gran variedad de significados, citando en su libro “La imagen de la empresa” a **Daniel Boorstin** sostiene que: *“.... la imagen es algo creado, construido para lograr un determinado fin. La imagen es un perfil de personalidad, estudiosamente fabricado, de un individuo, institución, corporación.”*

Podemos entender a la Imagen en sus tres dimensiones:

- IMAGEN-FICCIÓN: imagen como acontecimientos ficticios (las cosas no son lo que son, sino lo que las personas creen, perciben o conocen de la organización)
- IMAGEN-ICONO: la imagen como concepción visual de la realidad
- IMAGEN-ACTITUD: imagen como representación mental evaluativa (juicios)

Podemos decir entonces, que la Imagen se conforma a través de la interpretación de toda la información y percepciones que tenemos acerca de la organización.¹²

Este concepto resulta apropiado al diferenciar lo real de lo proyectado y, a la vez, de lo interpretado por los públicos, encontrando un punto de contacto con lo expuesto por **Miguel Ritter** acerca de los dos niveles en los que acontecen las crisis y de la importancia de cerrar la brecha entre estos tres elementos a la hora de enfrentarla.

CRISIS

Miguel Ritter define a la crisis como *“una situación de máximo riesgo y mínimo control que requiere de la máxima concentración por parte de la*

¹¹ VILLAFANE, J.: *Imagen positiva, la gestión de la comunicación corporativa*, Ed. Pirámide, Madrid, 1993, pág. 294

¹² CAPRIOTTI, P.: *La Imagen de la Empresa, estrategias para una comunicación integrada*, Consejo Superior de Comunicación y Relaciones Públicas de España, Barcelona, 1992, pág. 23.

conducción”, así como también, de la rapidez en el accionar y en la toma de decisiones.

Las crisis pueden ser totalmente impredecibles, o puede ser impredecible algún aspecto relacionado con ellas. En los esfuerzos en la planificación de cursos de acción en este sentido, debemos considerar que, en materia de crisis, los elementos insospechados pueden ser:

1. El momento de ocurrencia de un hecho conocido (incógnitas conocidas)
2. La naturaleza concreta de la situación
3. La situación en sí y el momento de su ocurrencia (incógnitas desconocidas)

Al planificar la actuación en situaciones de crisis debemos recordar que, al aumentar sus consecuencias y su difusión, estos acontecimientos suelen cargarse de emotividad e irracionalidad, especialmente cuando afectan la seguridad o salud de las personas. Los medios de comunicación pueden actuar como multiplicadores de este efecto al buscar difundir un acontecimiento “noticiable”. La relación con los medios puede ser la diferencia entre una escalada crítica de la situación o la forma de hacer llegar a la opinión pública nuestras explicaciones y la certeza de que estamos trabajando en la búsqueda de soluciones. En este sentido, la planificación de las relaciones con los medios y la provisión de información veraz y completa, resulta un asunto crucial. Debemos recordar que es aplicable a estas situaciones la distinción entre realidad y percepción. Miguel Ritter habla de dos niveles en los que una crisis se produce:

- Lo que realmente sucede
- Lo que se cree o se debe creer que sucede (posee un efecto mucho mas espectacular que el nivel de la realidad)

Y al respecto, agrega: *“La posibilidad de manejar óptimamente una crisis radica en lograr la coincidencia de los dos niveles mencionados, el del hecho real y el de su comunicación pública, lo que virtualmente es imposible sin el concurso de los medios de difusión y totalmente imposible en contra de ellos”*

La planificación de la gestión de crisis comienza por la preparación mental, es decir, la ruptura de la creencia de que las crisis nunca sucederán en nuestra organización: *El pensar en lo peor nada tiene que ver con la*

*paranoia. La cuestión no es tratar de evitar lo a veces inevitable sino estar preparado para ello"...Muchas crisis "pueden ser anticipadas y por lo tanto se las puede prevenir con un plan desde el punto de vista operativo como desde el comunicacional."*¹³

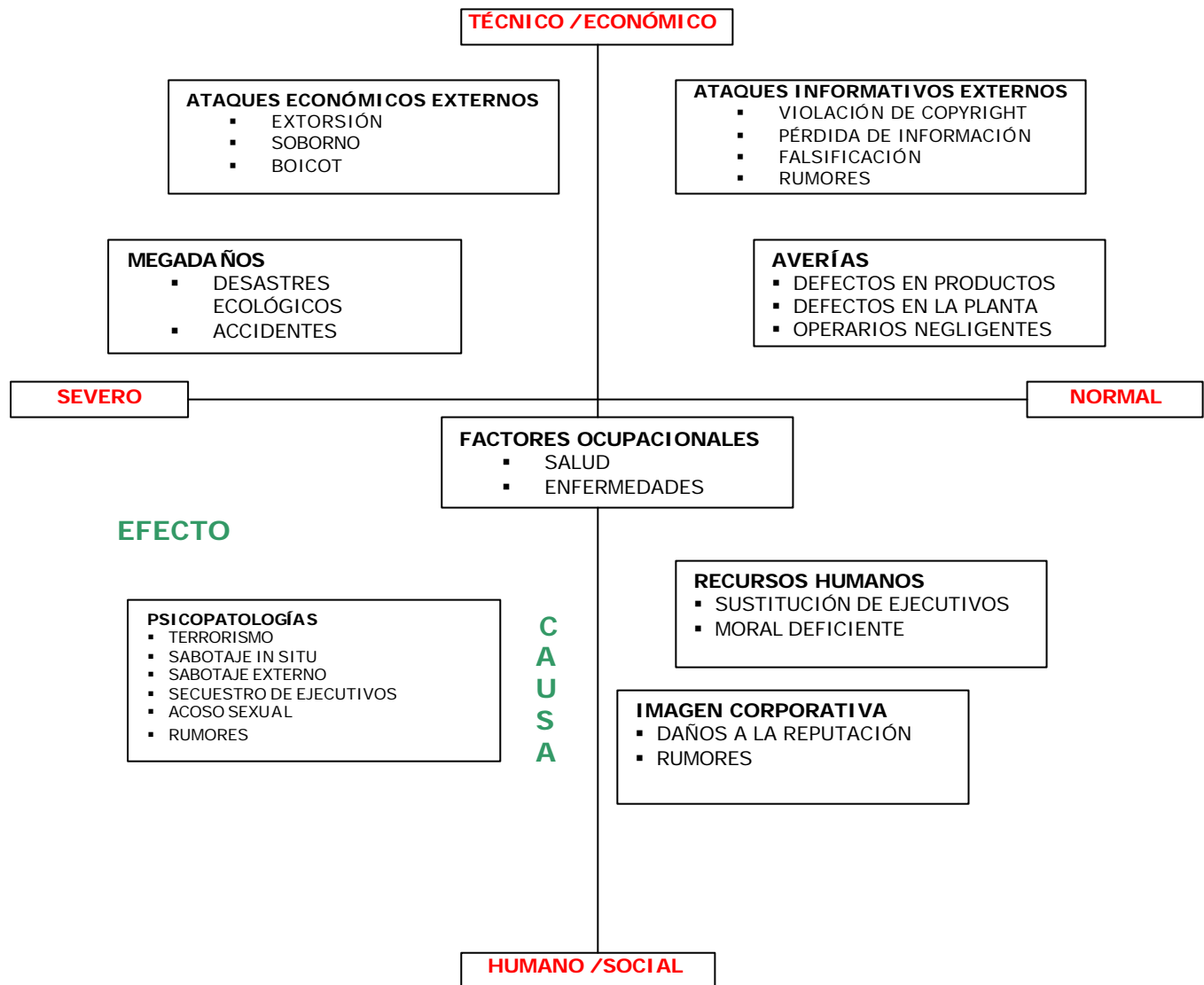
TIPOLOGIAS DE CRISIS

Las crisis institucionales pueden ser clasificadas según su naturaleza o efectos.

La tipología que utilizaremos como modelo para nuestra investigación es la propuesta por Mitroff y Pearson, que se puede visualizar en el siguiente cuadro:

¹³ RITTER, M.: *Malas Noticias: La empresa en tiempos de crisis*, Fascículo interno de Siemens, 1996. pág. 2

FAMILIA DE CRISIS DE MITROFF Y PEARSON¹⁴



¹⁴ MITROFF, I. y PEARSON, C.: *Cómo gestionar una crisis*, Ed. Gestión 2000 S.A., Barcelona, España, 1997, pág. 33

Así como se ha desarrollado una serie de tipologías de crisis, también podemos hacer referencia a una “tipología de respuestas” a estas situaciones. Utilizando la clasificación establecida por Coomb, las siguientes categorías responden a las estrategias de comunicación de crisis que pueden ser adoptadas por las organizaciones:

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN
NEGACIÓN	La organización afirma que no existe crisis alguna
ATACAR AL ACUSADOR	Se pone en tela de juicio a quien dice que existe una crisis
JUSTIFICACIÓN	Minimización y declaración de que no se han producido daños importantes. En algunos casos se culpa a las víctimas
MINIMIZACIÓN	La empresa minimiza su responsabilidad en los acontecimientos
CONFORMARSE	Se emprenden acciones para calmar a los grupos afectados
DISCULPAS ABSOLUTAS	La empresa asume toda la responsabilidad y pide disculpas. Suele incluir compensaciones o ayudas pecuniarias
ACCIÓN CORRECTIVA	Se inician las acciones necesarias para reparar los daños y también aquellas para evitar que vuelva a suceder

15

COMUNICACIÓN DE CRISIS

Dentro del concepto de Comunicación Corporativa establecido por **Justo Villafañe**, entendida ésta como *“la personalidad de la empresa hacia el exterior”*, el autor incluye la llamada Comunicación de crisis.

Al entender a la organización como un sistema, un incidente en uno de sus subsistemas, debe ser entendido como un incidente con capacidad de impacto en la organización como conjunto, y en su Imagen Corporativa. Por lo tanto, la respuesta requerida debe ser global, y para lograr eficacia y celeridad en su enfrentamiento, debe planificarse la gestión al menos en sus efectos iniciales y en los dispositivos mínimos necesarios para hacerle frente a las circunstancias.

¹⁵ WILCOX, D. , AUTT, P. , AGEE, W., y CAMERON, G.: *Relaciones Públicas – Estrategias y tácticas*, Pearson Educación S.A. , Madrid,, 2001, pág.195

“Los efectos de una crisis pueden oscilar dentro de un amplio margen que va desde el descrédito más absoluto de la organización a la superación de la misma hasta el punto de obtener, gracias a ella, mayores ventajas competitivas si se resuelve positivamente.”¹⁶

Ahora bien, un elemento que dificulta la gestión comunicativa durante el desarrollo de una crisis es el grado de incertidumbre que rodea a la situación. La gente y los medios buscan información que tal vez no este todavía a nuestra disposición, y esperan fiabilidad y celeridad en su entrega, lo que genera una presión mayor sobre la organización e incrementa la necesidad de planificar la Comunicación de Crisis.

En este sentido D. Wilcox, P. Autt, W. Agee y G. Cameron en su libro RR.PP. Estrategias y Tácticas, exponen que *“según los expertos, la respuesta de la organización durante las primeras 24 horas suele determinar el que la situación pase a ser un mero “incidente” o se convierta en una auténtica crisis.”¹⁷*

EL PLAN DE CRISIS

Un Plan de Crisis es, según Justo Villafañe, un *“programa normativo que determina las pautas de comportamiento corporativo ante una emergencia y establece los principios generales para la gestión de la crisis”*.¹⁸ Los datos y contactos contenidos en él deben ser sometidos a actualizaciones periódicas

En su libro “El ABC de las Relaciones Públicas”, **Sam Black** expone una serie de directivas simples pero que pueden significar la diferencia entre el caos o la oportunidad a la hora de gestionar una crisis.

Hay seis fases que requieren atención:

- 1- Analizar las posibilidades de problemas
- 2- Preparar un plan que cubra todas las amenazas potenciales
- 3- Selección del personal para formar una lista rotatoria que esté disponible si se presenta el desastre

¹⁶ VILLAFAÑE, J.: *Imagen Positiva, la gestión de la comunicación corporativa*, Ed. Pirámide, Madrid, 1993, pág. 294

¹⁷ WILCOX, D., AUTT, P., AGEE, W., CAMERON, G.: *Op. Cit.*, pág. 189

¹⁸ VILLAFAÑE, J.: *Op. Cit.*, pág. 296

- 4- Instalaciones de comunicación para solucionar las fuertes demandas de enlaces de comunicación durante una crisis
- 5- Entrenamiento
- 6- Práctica de ejercicios de simulación

Agrega, además, que existen cuatro formas de convertir una crisis en oportunidad:

- 1- Una preparación adecuada. Elaborar un plan. Entrenar al personal. Disponer de amplios enlaces de comunicación.
- 2- Poner en prácticas planes bien diseñados y controlados periódicamente.
- 3- Ocuparse de los medios de comunicación que buscarán noticias y explicaciones y querrán obtenerlas inmediatamente.
- 4- Prestar atención a la ansiedad de los familiares y amigos, proporcionándoles líneas exclusivas de teléfono para atender sus necesidades.¹⁹

En este mismo texto, el autor incluye una ilustración que contempla los diferentes grupos involucrados en una crisis, punto vital a tener en cuenta a la hora de comenzar con el desarrollo del plan.

- Medios de Comunicación
- Amigos, Familiares en caso que haya víctimas
- Personal
- Público en general
- Consideraciones legales
- Operativo, policía, bomberos y otras organizaciones de este tipo
- Autoridades locales
- Otros grupos interesados²⁰

¹⁹ BLACK, S.: *El ABC de las Relaciones Públicas*, Gestión 2000 S.A., Barcelona, 1994, pág. 170

MARCO CONTEXTUAL Y REFERENCIAL

NORPATAGÓNICA

La actividad de NORPATAGÓNICA S.R.L. se enmarca desde sus comienzos, dentro del sector químico. Inició sus actividades en Neuquén Capital, a principios del año 1986. Su principal actividad es la producción y comercialización de productos químicos para diferentes industrias. Debido a su localización geográfica, la mayor parte de sus clientes pertenecen a la industria del petróleo y el gas.

El resto de sus actividades incluyen la provisión de servicios medioambientales.

PRODUCTOS	Secuestrantes de oxígeno, polímeros, alguicidas, Gas Oil, ácidos Hipoclorito de Sodio 90 g.p.l, metanol, soda cáustica solución 50%, acetona, aceite Castor Ricino, almidón de maíz, alcoholes, formol 37%, glicerina 98%, percloruro férrico, thinner universal, otros
SERVICIOS	Operación de plantas, aplicaciones, dosificaciones, bombeos, etc. Laboratorios de control Provisión de bombas y sistemas de dosificación.

La organización cuenta con veinte empleados permanentes en planta que incluyen:

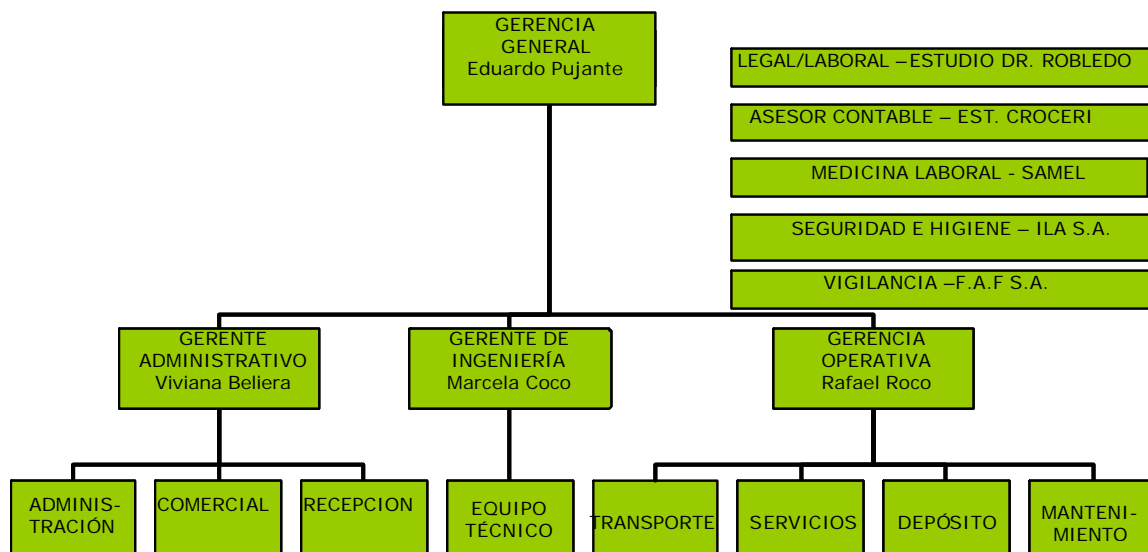
- i. Gerencia
- ii. Personal del área administrativo comercial
- iii. Ingeniería y laboratorio
- iv. Personal del área de operaciones

Y se encuentran tercerizadas las áreas de:

- Seguridad e higiene
- Contables
- Medicina laboral

- Jurídicos
- Seguridad
- Contratación de operarios eventuales

Su estructura formal se puede ver plasmada en el siguiente organigrama:



DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES POR PUESTO²¹:

GERENTE GENERAL

- Es el responsable absoluto de la marcha del negocio.
- Fija las políticas y pautas comerciales, de seguridad, de calidad, etc. a seguir
- Tiene estrecha relación con todo el personal
- Es responsable de administrar y suministrar los recursos necesarios
- Fija las políticas de precios y stock
- Define los negocios que se presenten fuera de lo normal
- Define los ingresos y egresos de personal
- Maneja los bancos y autoriza los cheques
- Es responsable de los contratos con clientes y proveedores
- Diseña el presupuesto

GERENTE ADMINISTRATIVO

- Ejecuta el control financiero
- Se encarga de la liquidación de sueldos
- Cumple funciones referidas a la gestión del personal
- Elabora y evalúa presupuestos
- Es responsable de procesos de compra - venta
- Genera y presenta informes financieros a la gerencia general
- Realiza el procesamiento de datos
- Realiza el control de lista de precios

GERENTE DE OPERACIONES

- Es responsable de las tareas del personal a su cargo (despachantes, operarios, ayudantes, choferes, operadores, etc.)
- Controla el stock de materiales
- Asigna tareas diarias

²¹ Fuente: Manual de Sistemas de Gestión de NORPATAGÓNICA S.R.L.

- Gestiona la provisión de recursos
- Controla entrada y salida de personal
- Controla y autoriza horas extras y viáticos
- Es responsable del orden, la limpieza y la seguridad dentro de la Empresa

DESPACHANTE

- Atiende al público en el despacho de productos dentro de la empresa
- Carga productos y materiales para ser despachados con vehículos propios o de terceros.
- Opera el auto-elevador
- Mantiene el orden y limpieza de su lugar de trabajo
- Emite remitos de entrega

OPERARIOS Y AYUDANTES

- Colaboran con el resto en las tareas internas
- Acompañan y apoyan a los choferes operadores en tareas de campo
- Realizan mezclas de productos
- Envasan y rotulan productos

CHOFERES Y CHOFERES OPERADORES

- Manejan los camiones y vehículos de transporte y reparto
- Descargan los productos en destino
- Concurren a operaciones de campo
- Operan sistemas de bombeo de productos a pozos u otros destinos
- Mantienen sus unidades de transportes en condiciones operativas y de limpieza
- Efectúan el reparto de mercaderías y productos tanto envasados como a granel

GERENCIA DE INGENIERÍA

- Es responsable de las tareas de laboratorio y campo directamente relacionadas con la aplicación de productos a pozos, compresores, motores, líneas de petróleo, líneas de gas, plantas de tratamiento, etc.
- Asesora a los clientes en la parte técnica
- Planifica la fabricación de productos
- Formula productos acordes a las necesidades de los clientes, como resultado del análisis de muestras en laboratorio.
- Responde directamente al Gerente General

TÉCNICOS

- Efectúan tareas de laboratorio (ensayos)
- Efectúa tareas de campo (provisión de productos a pozos, dosificación, instalación de bombas dosificadoras, control de resultados en yacimientos, etc.)
- Responden a la jefatura de ingeniería

ASESORES EXTERNOS

SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL

- ILA S.A. (Ingenieros Laborales Asociados)
- Representante : Ing. César De ´Grandis

ABOGADOS

- Estudio Dr. Fernando Robledo (Temas de rutina)
- Representante : Dr. Fernando Robledo
- Estudio Dr. Luis María Focaccia & Asociados (Otros temas)
- Representante : Dr. Luis M. Focaccia

CONTADORES

- Cr. Alberto Croceri & Asociados (Temas generales; Balances; etc.)
- Representante : Cr. Fernando Krivisky
- Cr. Ignacio Carnicero & Asociados (Otros temas)
- Representante : Cr. Ignacio Carnicero

SEGUROS

- Aseguradora SANCOR
- Representante : Sr. Julio Natalio Chiacchiarini

A.R.T.

- PREVENCION
- Representante : Dr. Edgardo Bovo

MEDICINA LABORAL

- SAMEL (Servicio de Asesoría Médico Laboral)
- Representante : Dr. Fernando L. Allemandi

SEGURIDAD Y VIGILANCIA

- F.A.F.
- Representante : Varios (Turnos rotativos – 24 horas / Todos los días)

TELEFONÍA Y SISTEMAS

- EXA Group
- Representante : Sr. Rubén Todero

ANÁLISIS DEL SECTOR QUÍMICO

La industria química es, fundamentalmente, una industria de base que provee materias primas e insumos a otras industrias. También provee algunos de sus productos directamente a sus consumidores. En el cuadro N° 1 se puede apreciar la amplitud de la aplicabilidad de los derivados de esta industria.

Subsectores	Industrias Usuarias	Consumos Finales
Químicos inorgánicos	Plástica	Alimentos
Petroquímica	Agropecuaria	Automóviles
Química Fina	Agroindustria	Vehículos
Fibras Sintéticas	Construcción	Computación
Fertilizantes y	Automotriz	Electrónica
Agroquímicos	Textil	Vestimenta
Especialidades	Cuero	Medicamentos
Pinturas y barnices	Papel	TV Electrodomésticos
Jabones y Limpieza	Bienes de uso	Envases
Cosmética	Electrónica	Libros, diarios, etc.
Farmaquímicos		Música
		Comunicaciones
		Vivienda
		Decoración
		Educación

Cuadro N° 1: "Subsectores de la industria química" (Fuente: Cámara de la Industria Química y Petroquímica-CIQyP-). Presentación 2004

COMPORTAMIENTO DEL SECTOR QUÍMICO EN LA ÚLTIMA DÉCADA²²

En 2001, la industria química y petroquímica reflejó importantes aumentos en su capacidad productiva con relación a 1999, como consecuencia de las inversiones realizadas. Durante la crisis que se inició a fines de ese año, los volúmenes se mantuvieron relativamente constantes.

No ocurrió lo mismo con las ventas en el mercado local que, en el año 2002, se derrumbaron hasta niveles ligeramente inferiores a los de 1999. Luego se inició una etapa de recuperación que las ubicó, en 2004, en un 142% mas arriba con respecto al último año de la década pasada.

Finalmente, las exportaciones en 2002 absorbieron el desplome de la demanda interna y a partir de ese momento mantuvieron un nivel aproximadamente constante, que refleja seguramente el efecto de la mejora en los precios internacionales.

Según las variaciones de los indicadores económicos sectoriales elaborados por la CIQyP, el volumen total de producción del segmento químico y petroquímico en 2004 fue un 3% superior al del 2003. Este porcentaje resulta de los promedios ponderados de los aumentos de un 27% en los pigmentos y colorantes, un 7% logrado por los polímeros, de un 6% por los agroquímicos, de un 3% de los inorgánicos y de un 2% por los intermedios. Las ventas locales dirigidas al mercado doméstico registraron una mejora de un 34%, como consecuencia de importantes incrementos subsectoriales:

²² Revista PETROQUIMICA – Petróleo, Gas & Química, N° 201 – Edición Latinoamericana-Arg. 2005, Pág.212

Aumento en la demanda:

- de polímeros = 41%
- de intermedios = 35%
- de agroquímicos = 31%
- de orgánicos = 29%
- de colorantes y pigmentos = 21%

En 2004, las exportaciones marcaron un alza de un 27% con respecto al año anterior.

DATOS GENERALES DE LA INDUSTRIA QUIMICA Y PETROQUÍMICA ARGENTINA CIQyP (Cámara de la Industria Química y Petroquímica Argentina) 2004

VALOR DE LA PRODUCCIÓN = 17,3 billones USD/año²³ (22% de las MOI)

La Industria Química representa el 4,9% del PBI

EXPORTACIÓN TOTAL DE QUÍMICOS = 2,43 billones USD

IMPORTACIÓN TOTAL DE QUÍMICOS = 4,31 billones USD

EMPLEO DIRECTO = 52.000 empleados

EMPLEO INDIRECTO = 7:1 (fuente UNIDO)

²³ Actualización 2004 de la Cámara de la Industria Química y Petroquímica de datos a partir del Censo Económico de 1994

Valor de la producción en 2004 (en millones de USD) por subsector:

SUBSECTORES	VALOR DE LA PRODUCCIÓN
Inorgánicos básicos	700
Petroquímicos	3.100
Química fina	2.120
Fibras sintéticas	210
Fertilizantes y Agroquímicos	800
Especialidades químicas	2.500
Pinturas, barnices y recubrimientos	3.370
Jabones, detergente, prod. de limpieza	
Productos farmacéuticos y medicamentos	4.500
Total General	17.300

Cuadro N°2: "Valores de producción por subsector" (Fuente: Cámara de la Industria Química y Petroquímica, 2004)

CENSO ECONÓMICO 2005 – PUBLICACIÓN DEL INDEC (FEBRERO DE 2006)²⁴

Según la información preliminar proporcionada por el INDEC, existen en todo el país 1.795 establecimientos dedicados a la producción de sustancias y productos químicos, a los que deberían agregarse 97 establecimientos con inicio de actividades posterior al 31 de Diciembre de 2004, mientras que otros 17 establecimientos todavía se encuentran en proceso de clasificación. Según estas cifras, la cantidad total de establecimientos ascendería hoy a 1.909.

Según consta en la 10° Edición de la Guía de la Industria Química y Petroquímica, la cantidad de empresas dedicadas a la producción de productos químicos de uso industrial asciende a 235, correspondiendo a estas una cantidad superior a 380 establecimientos.

La cantidad de empresas dedicadas a la fabricación de pinturas, productos farmacéuticos, jabones, detergentes y productos de limpieza para el hogar, perfumería, cosméticos y fibras manufacturadas y sus correspondientes establecimientos permitiría completar el número total de establecimientos informado por el INDEC.

Al respecto cabe formular las siguientes aclaraciones:

El número total de empresas dedicadas a la producción de sustancias y productos químicos, según la clasificación CLANAE-97 (Clasificación Nacional de Actividades Económicas), debe ser desagregado según el siguiente detalle:

- Fabricación de sustancias químicas básicas, que incluye: gases comprimidos y licuados; curtientes naturales y sintéticos; materias colorantes básicas, excepto pigmentos preparados; materias químicas inorgánicas básicas y materias orgánicas básicas.
- Fabricación de abonos y compuestos de nitrógeno
- Fabricación de plásticos en formas primarias y de caucho sintético

²⁴ Cámara de la Industria Química y Petroquímica Argentina – www.ciqyp.org.ar

- Fabricación de plaguicidas y otros productos químicos de uso agropecuario
- Fabricación de productos químicos no comprendidos en otra parte
- Fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimientos similares, tintas de imprenta y masillas
- Fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y productos botánicos
- Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados para tocador
- Fabricación de fibras manufacturadas

PROYECCIONES DE CRECIMIENTO PARA EL SECTOR

El crecimiento de la Industria Química y Petroquímica depende de factores tales como:

- Crecimiento del mercado (consumo)
 - Mercado doméstico: Argentina y MERCOSUR
 - Mercado Internacional: Exportaciones
- Costos competitivos
- Costos de Inversión
- Costos Financieros
- Costos de las materias primas y de la energía
- Disponibilidad de las materias primas
- Inversiones (nivel de riesgo, seguridad jurídica, entre otros)

Con respecto al futuro del sector, la Cámara publicó las siguientes estimaciones²⁵:

		Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3
Petroquímica	ARGENTINA	879	1294	1853
	MERCOSUR	4614	6522	9322
Químicos Inorgánicos	ARGENTINA	153	220	306
	MERCOSUR	252	417	798
	ARGENTINA	228	336	481

²⁵ Demanda Incremental de Productos Químicos a 5 años (en millones de USD)

Fertiliz. y Agroquímicos	MERCOSUR	546	653	1751
Química Fina	ARGENTINA	375	548	779
	MERCOSUR	1926	2720	3882
Especialidades Qcas.	ARGENTINA	612	900	1287
	MERCOSUR	2304	2359	3956
Químicos de Uso Final	ARGENTINA	594	858	1201
	MERCOSUR	2094	3357	4701
TOTAL	ARGENTINA	2842	4156	5908
	MERCOSUR	11735	17536	22092

Cuadro N°3: "El futuro de la industria química" (Fuente: CIQyP)

Asimismo, la CIQyP estimó para cada escenario los siguientes incrementos:

OPORTUNIDADES DE INVERSIÓN Y CREACIÓN DE EMPLEO			
ESCENARIO	1	2	3
? Demanda (Mcs)	11700	17500	22900
% Participación Arg.	33%	40%	50%
Inversión (MM USD)	3900	7000	11450
Empleo Directo	9615	17260	28300

Cuadro N°4: "El futuro de la industria química argentina" (Fuente: CIQyP)

DISEÑO METODOLÓGICO DE INVESTIGACIÓN

DISEÑO METODOLÓGICO DE INVESTIGACIÓN

TIPO DE INVESTIGACIÓN	Exploratoria
DISEÑO DE ANÁLISIS	Cualitativo
TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	Entrevistas no estructuradas Encuestas Observación Directa
UNIVERSO	NORPATAGÓNICA S.R.L.
POBLACIÓN	Personal de NORPATAGÓNICA S.R.L. (20 miembros)
MUESTRA	7 miembros de la organización
DISEÑO MUESTRAL	No probabilístico por conveniencia

FUNDAMENTOS DEL DISEÑO METODOLÓGICO DE INVESTIGACIÓN

TIPO DE INVESTIGACIÓN: **EXPLORATORIO**

El tipo de Investigación que se llevará a cabo para alcanzar los objetivos propuestos es el EXPLORATORIO. Sería importante recordar, en este punto, que nuestros objetivos de indagación son los siguientes:

- Caracterizar al público interno de la organización
- Analizar la forma en que la organización ha dado respuesta a situaciones de crisis en el pasado
- Detectar las variables de riesgo que puedan desencadenar situaciones de crisis institucional
- Identificar el conjunto de soportes utilizados por la organización, tanto en comunicación interna como externa.

Este tipo de investigación es el que nos permite ganar familiaridad con la situación. Su utilización es pertinente en aquellas áreas donde las problemáticas no están lo suficientemente desarrolladas²⁶.

En el caso de nuestra investigación en particular, lo que nos proporciona este modelo es la posibilidad de la búsqueda de las variables, que en un principio, no se dan por supuestas.

Resumiendo, el tipo exploratorio nos permite buscar indicios de la naturaleza general del problema, las posibles alternativas de decisión y las variables relevantes que deberían ser tomadas en consideración.

Esta primera elección para el diseño metodológico actúa como primera justificación de las herramientas que se utilizarán para la recolección de datos, y que serán detalladas más adelante. En este punto, es preciso agregar que los métodos acordes al tipo exploratorio son:

- Altamente flexibles
- No estructurados

²⁶ PADUA, J.: *Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales*, Fondo de Cultura Económica/El Colegio de México, México DF., 2000, pág. 31

- Cualitativos

De esta manera mediante la recolección de datos es posible generar una búsqueda profunda de ideas y claves sobre la situación del problema.²⁷

DISEÑO DE ANÁLISIS: **CUALITATIVO**

Según Ezequiel Ander – Egg, la investigación cualitativa se caracteriza por “la obtención de información de manera inmediata y personal, utilizando técnicas y procedimientos basados en el contacto directo con la gente o la realidad que se investiga”

En general, la teoría sobre métodos cualitativos de análisis se centra en la pretensión de captar las percepciones de sentido común de las personas y la forma en que éstas aplican sus pautas culturales. Como dijimos anteriormente, el tipo de investigación exploratoria tiene por objeto la comprensión de una problemática. La ventaja del análisis cualitativo, es que nos permitirá profundizar en aquellas variables que proporcionen un mayor acercamiento a la comprensión del problema.

Algunas de las características de este tipo de análisis son enumeradas por María José Aguilar:

- Aportan información sobre componentes subjetivos (valoraciones, conductas)
- Abordan la realidad en su dinamismo
- Captan múltiples diacronías
- Son limitadas en su generalización, pero se gana en comprensión
- Ofrecen la posibilidad de captar aspectos no evidentes
- Se basan en muestras reducidas, no probabilísticas²⁸

²⁸ Elaborado por María José Aguilar a partir de:

PATTON, M.Q.: *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*, Sage, Newbury Park, 1987
COOK, T.D. y REICHARDT, CH.S.: *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa*, Morata, Madrid, 1986.

TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS²⁹

El proceso de investigación en ciencias sociales nos ofrece diversas herramientas para la recolección de información cualitativa.

Los instrumentos de recolección que elaboraremos para este trabajo de investigación, con sus respectivas ventajas, son los siguientes:

ENTREVISTAS NO ESTRUCTURADAS

Esta herramienta permite al investigador darle suficiente flexibilidad a la recolección de información. La secuencia de preguntas se puede variar a lo largo de la entrevista de acuerdo a la información que vaya proporcionando el entrevistado, o en base a respuestas dadas con anterioridad, permitiendo profundizar en aspectos que puedan surgir espontáneamente durante el desarrollo de la entrevista.

ENCUESTAS

La principal característica de esta herramienta es la estandarización de las preguntas, que se plantean en forma cerrada. Su aplicación es individual y la relación entre entrevistador y entrevistado es instrumental y rápida. En este trabajo serán utilizadas para presentar una serie de categorías estandarizadas, entre las cuales deberán elegir los entrevistados, para dar respuesta a las preguntas formuladas.

OBSERVACIÓN DIRECTA ESTRUCTURADA

Siguiendo las definiciones elaboradas por Adrián Scribano, "*la observación directa se refiere a la percepción directa del entrevistado, sin que medie ningún tipo de instrumento*". Lo que deberá observarse se registrará en cuadros de trabajo elaborados a tal fin. En este caso, lo que se buscará conocer es qué soportes de comunicación son utilizados por la empresa con habitualidad.

²⁹ SCRIBANO, A.: *Introducción al proceso de investigación en ciencias sociales*, Ed. preliminar, pág. 122

DISEÑO MUESTRAL

UNIVERSO DE INVESTIGACIÓN: El universo se refiere a la totalidad de elementos o características que conforman el ámbito de un estudio o investigación.

En nuestro caso, el universo se trata de la organización objeto de estudio, es decir, NORPATAGONICA SRL.

POBLACIÓN: La población se refiere a aquellos elementos que forman parte del universo, sobre los que se realizarán las observaciones de la investigación. Nuestra población abarca exclusivamente al público interno de la organización, la totalidad de los empleados es el conjunto de donde se extraerá la muestra.

MUESTRA: Siguiendo la presentación de R. Mayntz³⁰, definiremos a la muestra como la *“selección de un número limitado de unidades de entre una totalidad siguiendo determinadas reglas con la finalidad de sentar enunciados sobre ese universo”*

La muestra escogida para este trabajo incluye siete elementos de la población:

GERENTE GENERAL

GERENTE ADMINISTRATIVO

GERENTE DE LABORATORIO

GERENTE DE OPERACIONES

3 MIEMBROS DEL NIVEL OPERATIVO

La técnica de muestreo escogida es la NO PROBABILÍSTICA POR CONVENIENCIA, es decir, que se seleccionaron elementos de la población utilizando como criterio la facilidad de acceso para la obtención de la información.

³⁰ MAYNTZ, R. y otros: *Introducción los métodos de la sociología empírica*, Alianza, Madrid, 1980, pág. 89

DESARROLLO DE LOS MODELOS DE INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

TÉCNICA DE RECOLECCIÓN: **ENTREVISTAS NO ESTRUCTURADAS**

SOPORTE: GUÍA DE PAUTAS

PÚBLICO: Empleados de la Organización

APLICACIÓN: Gerente General – Sr. Eduardo Pujante

Gerente Administrativo – Sra. Viviana Beliera

Gerente de Ingeniería – Ing. Marcela Coco

Gerente de Operaciones – Sr. Rafael Roco

Empleado de nivel operativo 1 – Sr. Pablo Trenher

Empleado de nivel operativo 2 – Sr. Emiliano López

Empleado de nivel operativo 3 – Sr. Ricardo Bustos

GUIA DE PAUTAS

- Nombre
- Edad
- Antigüedad
- Cargo
- Principales tareas dentro de la organización
- Reconocimiento de peligros potenciales derivados de su cargo
- Reconocimiento de peligros potenciales derivados de la actividad de la empresa
- Planificación relacionada con la Gestión de crisis
- Capacitación relacionada con la Gestión de Crisis
- Recuerdo de situaciones de crisis sucedidas en el pasado en la organización.
- Descripción
- Respuestas, formas de actuación
- Toma de conocimiento público
- Sentimiento de seguridad de los empleados para reaccionar ante una crisis.
- Descripción del manual de procedimientos y gestión de la organización (contenido y alcance)-aplicable solo a Directivos-

TÉCNICA DE RECOLECCIÓN: **ENCUESTAS**

SOPORTE 1: GRILLA DE CRISIS POTENCIALES

PÚBLICO: Público Interno – niveles jerárquicos -

APLICACIÓN: Gerente General - Sr. Eduardo Pujante

Gerente Administrativo - Sra. Viviana Beliera

Gerente de Ingeniería - Ing. Marcela Coco

Gerente de Operaciones - Sr. Rafael Roco

1. ¿Considera que una situación de este tipo puede ocurrir en la organización?

2. En una escala de muy baja a muy alta ¿cual cree que sea su probabilidad de ocurrencia?

REFERENCIAS: MB= MUY BAJA - B=BAJA - M=MEDIA - A=ALTA -

MA=MUY ALTA

3. ¿Que áreas de la organización cree que se verían afectadas si llegara a suceder?

GRILLA DE CRISIS POTENCIALES

[illegible]

TÉCNICA DE RECOLECCIÓN: **ENCUESTAS**

SOPORTE 2: GRILLA DE CRISIS PASADAS

PÚBLICO: Público Interno – niveles jerárquicos -

APLICACIÓN: Gerente General – Sr. Eduardo Pujante

Gerente Administrativo – Sra. Viviana Beliera

Gerente de Ingeniería – Ing. Marcela Coco

Gerente de Operaciones - Sr. Rafael Roco

PREGUNTAS:

1. ¿El tipo de situación “x” ocurrió alguna vez en la organización?
3. ¿Cómo fueron los daños o consecuencias ocasionados por esa situación?

REFERENCIA: L=LEVES

M=MODERADOS

G= GRAVES

MG=MUY GRAVES

3. ¿Cómo considera que fue la respuesta a la situación? ¿Había procedimientos preexistentes para su solución o fueron improvisados de manera reactiva?
4. ¿Quiénes fueron los responsables de la resolución y de la toma de decisiones?
5. ¿Qué grupos se vieron afectados por la situación?

[illegible]

TÉCNICA DE RECOLECCIÓN: **OBSERVACIÓN DIRECTA**

SOPORTE: GRILLA DE IDENTIFICACIÓN DE CANALES DE COMUNICACIÓN

GRILLA DE IDENTIFICACIÓN DE CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA

SOPORTE	UTILIZA		FRECUENCIA				
	NO	SI	DIARIO	SEMANAL	MENSUAL	ANUAL	IRREGU-LAR
Inducción							
Manual de comunicaciones							
Manual del empleado							
Carteleras							
House Organ o Revista Interna							
Publicaciones segmentadas (Cartillas, boletines informativos y/o manual de bolsillo)							
Memos y circulares (correo electrónico o intranet)							
Línea abierta (teléfono)							
Buzón de comunicaciones							
Sistemas de iniciativas (Sistemas de sugerencias)							
Reuniones con dirigentes							

GRILLA DE IDENTIFICACIÓN DE CANALES DE COMUNICACIÓN EXTERNA

SOPORTE		UTILIZA		FRECUENCIA				
		NO	SI	DIARIO	SEMANAL	MENSUAL	ANUAL	IRREGU-LAR
Papelería y diseño inst.	-							
Publicidad institucional	Avisos en TV, gráfica, radio,							
	Inserts							
	Internet							
Presentaciones institucionales	Videos y folletos							
	Stands y exhibidores							
	Audiovisuales							
	Informerciales							
Prensa	Gacetilla							
	Videogacetilla							
	Advertorials							
	Artículos periodísticos							
	Vocero o portavoz							
	Dossier de prensa							
	Solicitudes							
	OpEd (Opposite Editorial)							
Imagen asociada	Cause Avertising							
	Bien público							
	Auspicios, patrocinios o sponsorship							
	Donaciones							
Publicaciones segmentadas	News Letters							
	Memoria y balance							
Org. de eventos	Visitas guiadas							
Acciones directas	Cabildeo o lobbying							
	Mailing							
	Regalos empresarios							
	Outplacement							

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

A través de los objetivos presentados al comienzo del trabajo, nos propusimos conocer el estado actual de la planificación para la Gestión de Crisis en NORPATAGÓNICA, la forma en la que actuaron en situaciones de crisis en el pasado y qué riesgos deben ser tenidos en cuenta para la elaboración de un Plan de Crisis.

La resolución de estos problemas corresponde a la etapa de intervención que será desarrollada posteriormente. Sin embargo, como primera medida, debemos analizar e interpretar los datos obtenidos por medio de los distintos instrumentos utilizados (observación directa, entrevistas a los públicos internos y encuestas a los directivos de la organización), para luego, desarrollar las estrategias de Relaciones Públicas que sirvan a nuestros objetivos.

EL PÚBLICO INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

NORPATAGÓNICA cuenta con tres niveles jerárquicos, a saber:

GERENCIA GENERAL

MANDOS MEDIOS

NIVEL OPERATIVO

La mayoría de los empleados poseen entre 5 y 10 años en la organización, por lo que es más factible que posean un conocimiento cabal de su área y de sus actividades, este factor puede actuar como un facilitador para la coordinación de actividades propias de la gestión de crisis.

El núcleo decisonal para la resolución de conflictos en el pasado se encontró en la mayoría de los casos, en la Gerencia General mientras que cuando la resolución de una crisis específica necesitó de acciones técnicas, éstas estuvieron a cargo del nivel operativo. En algunos casos, la urgencia de la solución requerida (por ejemplo, un incidente durante una operación en un campo distante a la planta) no da tiempo a elaborar reportes o esperar aprobaciones de la cúpula directiva, por lo que este nivel posee cierta autonomía para actuar en determinadas circunstancias. Esto hace necesario que los empleados operativos se sientan comprometidos con la orientación de

la empresa hacia la responsabilidad de sus acciones y les sean transmitidos ciertos principios de la gestión de crisis en general.

Si bien los mandos medios no tuvieron participación prioritaria en la resolución de conflictos, su papel puede circunscribirse a una actividad de coordinación y asesoramiento entre las decisiones de la Gerencia General y el nivel Operativo.

FORMA EN QUE LA ORGANIZACIÓN HA DADO RESPUESTA A SITUACIONES DE CRISIS EN EL PASADO

Las situaciones de crisis atravesadas por la empresa pueden enmarcarse en dos grandes áreas:

TÉCNICAS / OPERATIVAS

DE IMAGEN / COMUNICACIONALES

En el caso de las primeras, existió planificación en los procedimientos operativos que emplearon para su resolución, pero no así en la comunicación de la información referente a cada caso con los grupos externos que tomaron conocimiento de la situación.

La respuesta a situaciones del segundo eje, sin embargo, no contó con actividades estratégicas preexistentes, las relaciones con los medios, según afirmaron los entrevistados, no fueron planificadas ni pensadas en torno a una estrategia global, la respuesta fue espontánea, y no fue comunicada a todos los miembros del nivel directivo, a partir de esta situación tampoco se sentaron precedentes ni se acordaron formas de actuación en situaciones futuras.

Los incidentes en el pasado, como veremos luego también en los factores de crisis potencial, no fueron percibidos como riesgos potenciales graves, la actitud de la empresa fue, en general, reactiva y no proactiva, y en algunos testimonios se puede observar la presencia de una orientación a "atacar al acusador" (ver "Estrategias de respuesta a crisis" en el marco conceptual) y "negación". Este es un factor a eliminar si la organización planea invertir recursos en una Gestión de Crisis efectiva.

VARIABLES DE RIESGO QUE PUEDEN DESENCADENAR SITUACIONES DE CRISIS INSTITUCIONAL

Las situaciones reconocidas por los entrevistados como factores de riesgo potencial incluyen:

RUMORES

ACCIDENTES MEDIOAMBIENTALES

ACCIDENTES IMPORTANTES

FALTA DE MOTIVACIÓN EN LOS EMPLEADOS

DEFECTOS EN PRODUCTOS

SALUD

ERRORES DE OPERARIOS

Sin embargo, al tratarse de una organización dedicada a la manipulación de productos químicos que no solo pueden resultar nocivos para el medio ambiente, sino también para la salud de sus empleados, la probabilidad asignada a los riesgos percibidos como posibles es de media a baja. Si bien, las condiciones de seguridad impuestas a las actividades de la organización permiten minimizar la ocurrencia de tales incidentes, es necesario que dichos acontecimientos estén más presentes en la conciencia de los directivos para planificar la actuación en caso de ocurrencia, entendiendo que los daños pueden abarcar un espectro más amplio que el perjuicio técnico / económico en sí, y afectar a la imagen global de la organización.

Con respecto a los factores de imagen y comunicacionales, el riesgo percibido en el caso de RUMORES es elevado, esto es así tal vez porque la empresa ya se vio expuesta a una situación de este tipo que trascendió las paredes de la organización. Si bien no se tomaron medidas para estandarizar las formas de actuación en el futuro, es un dato que sirve para recoger las experiencias pasadas a fin de lograr actuaciones más eficaces en el futuro.

SOPORTES DE COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA UTILIZADOS POR LA ORGANIZACIÓN

Los canales de comunicación interna más utilizados por NORPATAGONICA son:

CARTELERA

INTRANET

REUNIONES

Los tres niveles de la organización se vinculan a través de estos tres canales entre sí, con diferentes fines cada uno. La cartelera, a diferencia de los contenidos que por lo general se presentan en ella en otras organizaciones, no contiene información destinada a hacer llegar novedades institucionales o del personal y al personal, sino que en ella se exponen las necesidades de reposición de stock, los pedidos de trabajo (solicitados por terceros a la organización) a considerar, algunos mensajes que deben llegar al nivel operativo, etc. Se trata de información netamente técnica.

Lo mismo aplica para el uso de intranet. Una consideración importante es que al ser una empresa con poco personal, la comunicación tanto informal como formal y cara a cara, es más fácil de llevar a cabo, por eso, estos soportes, a los que se suman las reuniones periódicas del nivel directivo, y de los mandos medios con el nivel operativo, pueden resultar suficientes y puede no ser necesario darles un uso mayor del que ya poseen.

El caso de la comunicación externa presenta un matiz diferente porque este tipo de comunicación, más allá de la relación con clientes y proveedores, no llega a la comunidad en la que la organización se encuentra inmersa. La publicidad se realiza solamente una vez al año, para el aniversario de la organización y la empresa suele formar parte de suplementos dedicados a la industria petroquímica muy irregularmente. La cartera de clientes de la organización cuenta con las mayores empresas petroleras de la región pero, debido a su bajo perfil, más allá de tener una trayectoria de veinte años, no es una organización fácilmente reconocible por la comunidad en

general. Las presentaciones en ferias o exposiciones no forman parte de los hábitos comunicativos de la organización, si bien en contadas ocasiones han estado presentes. La organización realiza donaciones de productos a hogares de ancianos y escuelas pero se trata de acciones sistemáticas y de muy bajo perfil.

DIAGNÓSTICO

DIAGNÓSTICO

A modo de cierre de la etapa de indagación presentamos aquí los principales tópicos que forman el diagnóstico:

- NORPATAGONICA posee un sistema de gestión integral que cubre aspectos operativos y de management, pero **no posee una herramienta de gestión que le permita actuar estratégicamente frente a situaciones de crisis institucional.**
- La falta de incidentes graves en la organización minimizó la percepción de su probabilidad de ocurrencia, si bien existe entre los empleados una idea concreta sobre las posibles incógnitas conocidas que puedan desencadenar una crisis, éstas **se perciben como una probabilidad muy baja.**
- Cada vez que se presentó un incidente en la organización, se reaccionó de manera espontánea y solo en lo operativo. Aunque se han solucionado los inconvenientes, **la experiencia no se ha utilizado para planificar la actuación frente a incidentes de mayor gravedad.**
- NORPATAGÓNICA posee una **planificación deficiente y asistemática**, sino inexistente, **de su comunicación externa**, especialmente en lo referente a su relación con los medios de comunicación. Posee sin embargo, **diferentes canales de comunicación interna** que, si bien son pocos, **resultan suficientes** para asegurar un flujo continuo de la información entre sus empleados.
- El personal de la organización **no ha recibido capacitación para actuar en situaciones de crisis**, para la conformación de un comité de crisis, comunicación de crisis y actuación frente a los medios, instalaciones de comunicación, simulacros, etc.

Los tópicos anteriormente expuestos nos permiten concluir que NORPATAGÓNICA no posee una herramienta eficaz y eficiente para gestionar una situación de crisis institucional.

ANÁLISIS FODA NORPATAGÓNICA S.R.L.

FORTALEZAS:

20 años de trayectoria y experiencia

Cartera fija de clientes y búsqueda constante de nuevos clientes.

Oferta de servicios integrales relacionados al medio ambiente, como complemento de su actividad de elaboración y comercialización de productos químicos

Trabajo constante en el diseño de nuevos productos

Manual de procedimientos operativos y otros, ya elaborado

DEBILIDADES

Alto grado de conocimiento por parte de las empresas del sector pero no así por parte de la comunidad

Personal de líneas jerárquicas inferiores con posibilidad de alto grado de rotación

Falta de recursos orientados a la planificación y gestión de la Imagen corporativa y Crisis institucional

Falta de sistematicidad en sus estrategias de comunicación interna y externa

OPORTUNIDADES

Proyecciones de crecimiento del sector positivas

Emplazamiento constante en la zona de petroleras nacionales y multinacionales

Diversificación permanente de actividades del sector que genera nuevos nichos de mercado

AMENAZAS

Legislación cambiante

Entorno económico inestable a escala nacional

Dependencia respecto a la situación política y económica de otros países (Brasil, Venezuela, EE.UU., entre otros)

Fuerte competencia a nivel nacional

OBJETIVOS DE INTERVENCIÓN

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- Elaborar un Plan de Gestión de Crisis que le permita a NORPATAGONICA actuar con rapidez y siguiendo una planificación estratégica frente a este tipo de situaciones.

OBJETIVOS DE INTERVENCIÓN

- Identificar situaciones de crisis potenciales dentro de la organización y planificar los flujos de actuación correspondientes en cada caso.
- Establecer la organización del Comité de Crisis que actuará en la toma de medidas correctivas, indicando contacto, área de actuación y funciones.
- Realizar una guía de relaciones con los medios de comunicación que incluya Guía de medios y un procedimiento para seguir la cobertura informativa, designación del portavoz de la organización.
- Identificar el repertorio de públicos de la organización que pueden ser de utilidad o a los que haya que responder en caso de crisis (organismos oficiales, consultores, asociaciones, expertos)

DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS DE RELACIONES PÚBLICAS E INSTITUCIONALES

PROGRAMA NÚMERO 1

PROGRAMA N° 1

OBJETIVO:

Identificar situaciones de crisis potenciales dentro de la organización y planificar los flujos de actuación correspondientes en cada caso.

TÁCTICAS

Organizar una reunión con los directivos de la organización para la identificación de amenazas potenciales y secuencias de actuación.

Elaborar un documento modelo sobre los puntos consensuados durante la reunión donde conste la conformidad de los directivos de la organización respecto a lo acordado en ella.

REUNIÓN CON LOS DIRECTIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

OBJETIVO DE LA REUNIÓN

Llegar a un consenso con los directivos acerca de cuáles son las principales amenazas para el status quo de la organización y qué flujos de actuación deberían adoptar la empresa.

RESPONSABLE

Encargado de RPI

Gerente General – Sr. Eduardo Pujante

PARTICIPANTES

Gerente Administrativo: Sra. Viviana Beliera

Gerente de Ingeniería: Ing. Marcela Coco

Gerente de Operaciones: Sr. Rafael Roco

TIPO DE REUNIÓN-TÉNICAS

Debate y toma de decisiones

DÍA

27 de febrero de 2007

HORA

9:00 hs

LUGAR

Sala de reuniones de NORPATAGÓNICA

DURACIÓN APROXIMADA

3 hs. con un corte intermedio de 15 minutos

DINÁMICA DE TRABAJO

- ➔ Para conocer las situaciones de crisis potencial se expondrán, como primera medida, los resultados de las encuestas realizadas a los directivos sobre crisis potenciales en la organización, éstos se expondrán a través

de un retroproyector y serán presentados por el responsable de RPI. (30 minutos)

- ➔ Se entregará a cada participante una copia en papel y un espacio 15 minutos para que evalúen los resultados y definan en qué puntos se encuentran en desacuerdo.
- ➔ El paso siguiente será habilitar un espacio de debate respecto a los resultados hasta que éstos cuenten con la aprobación unánime del directorio, el Gerente General actuará como director del debate, con la asistencia del responsable de RPI como moderador. (30 minutos)
- ➔ Una vez logrado el consenso, las situaciones de crisis potencial serán agrupadas por categorías atendiendo a su naturaleza. Estas categorías, o familias de crisis, serán propuestas en conjunto por los participantes. (20 minutos)
- ➔ CORTE (15 minutos)
- ➔ Por cada categoría se debatirá una secuencia lógica de actuación (40 minutos)
- ➔ Se entregará a cada participante una matriz de fichero de crisis que será, a la vez, exhibido a través del retroproyector.
- ➔ Se expondrá una breve explicación a cargo del responsable de RPI sobre el objetivo del fichero y las categorías en él contenidas. (10 minutos)
- ➔ Se les concederá un espacio de 15 minutos para que evalúen las categorías que en él se presentan y elaboren las modificaciones o aportes que crean necesarios. Se escucharán los aportes y sugerencias de los directivos.
- ➔ Presentación de las conclusiones y cierre por parte del Gerente General.

MATERIAL A PREPARAR

Carta Interna de convocatoria a la reunión – Entrega vía email 1 semana antes-

Filmina y copias de los resultados de las encuestas de crisis potencial – Entrega durante la reunión-

Filmina y copias de la matriz del fichero de crisis – Entrega durante la reunión-

Minuta de la reunión – Entrega personal en la oficina de cada gerente dentro de los 5 días siguientes a la reunión-

Herramienta de evaluación de la reunión- Entrega al final de la reunión-

RESULTADOS ESPERADOS

- Consenso acerca de qué focos de conflicto potencial es prioritario incluir en la planificación
- Acuerdo sobre la categorización de crisis a utilizar
- Acuerdo respecto al formato e información que debe contener el fichero de crisis.

MODELO DE CARTA INTERNA DE CONVOCATORIA



Neuquén, 20 de febrero de 2007

REUNIÓN PARA EL ANÁLISIS DE CRISIS POTENCIALES Y PROCEDIMIENTOS DE ACTUACIÓN

Estimado/a Sr. /a.....

Por este medio se hace formal convocatoria a los Directivos de NORPATAGÓNICA S.R.L. para participar de la "Reunión para el análisis de crisis potenciales y procedimientos de actuación", a realizarse el día 27 de febrero próximo a las 9:00 hs, en la Sala de Reuniones de la organización.

Es de su conocimiento que en NORPATAGÓNICA S.R.L. hemos decidido encauzar recursos humanos y económicos hacia la Planificación de la Gestión de Crisis y, para ello, es necesario el compromiso y aporte de todo el personal. El propósito de esta reunión es llegar a un consenso entre los directivos de la organización acerca de cuáles son los posibles focos de conflicto que será necesario cubrir con los procedimientos de Gestión de Crisis, así como también esbozar lineamientos de acción en caso de ocurrencia.

Es muy importante contar con la presencia de todo el nivel directivo. Por esta razón se agradece confirmar, por este mismo medio, su disponibilidad para el día y la hora citados.

Se adjunta el Orden del Día.

Saludos cordiales,

Eduardo Pujante
Gerente General



REUNIÓN PARA EL ANÁLISIS DE CRISIS POTENCIALES Y PROCEDIMIENTOS DE ACTUACIÓN

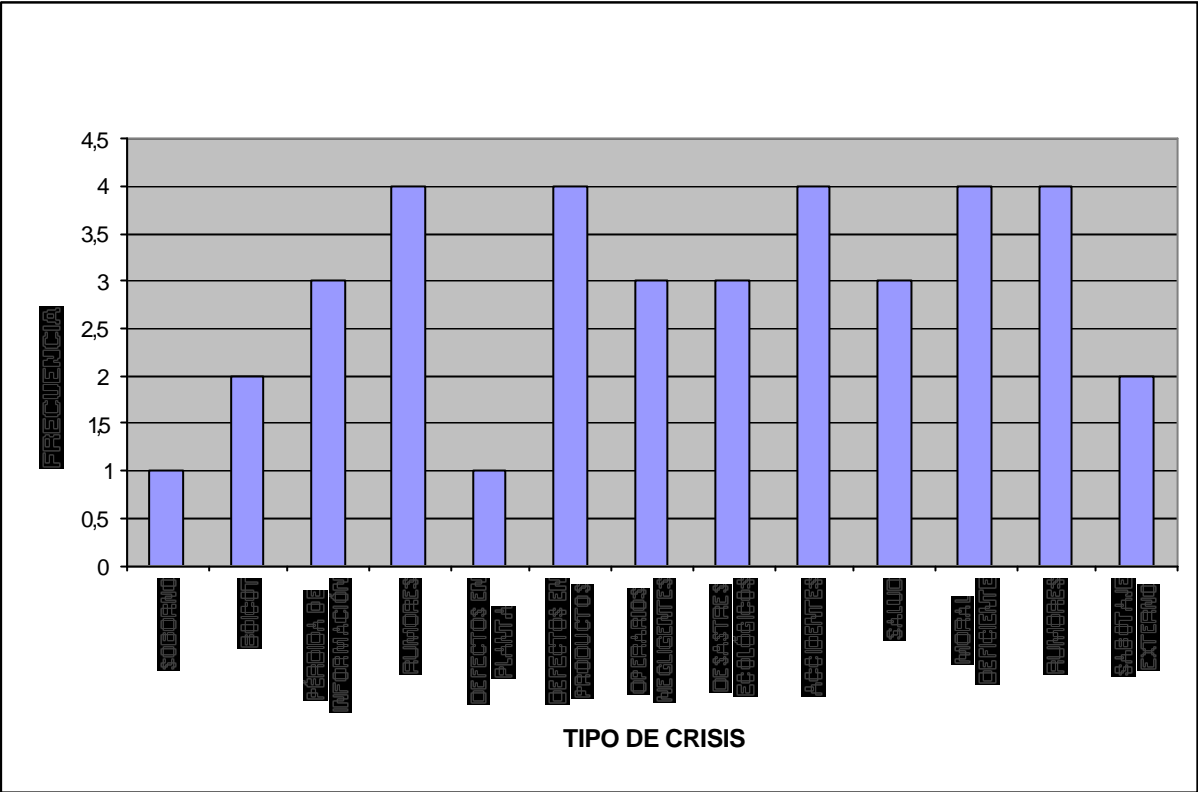
ORDEN DEL DÍA

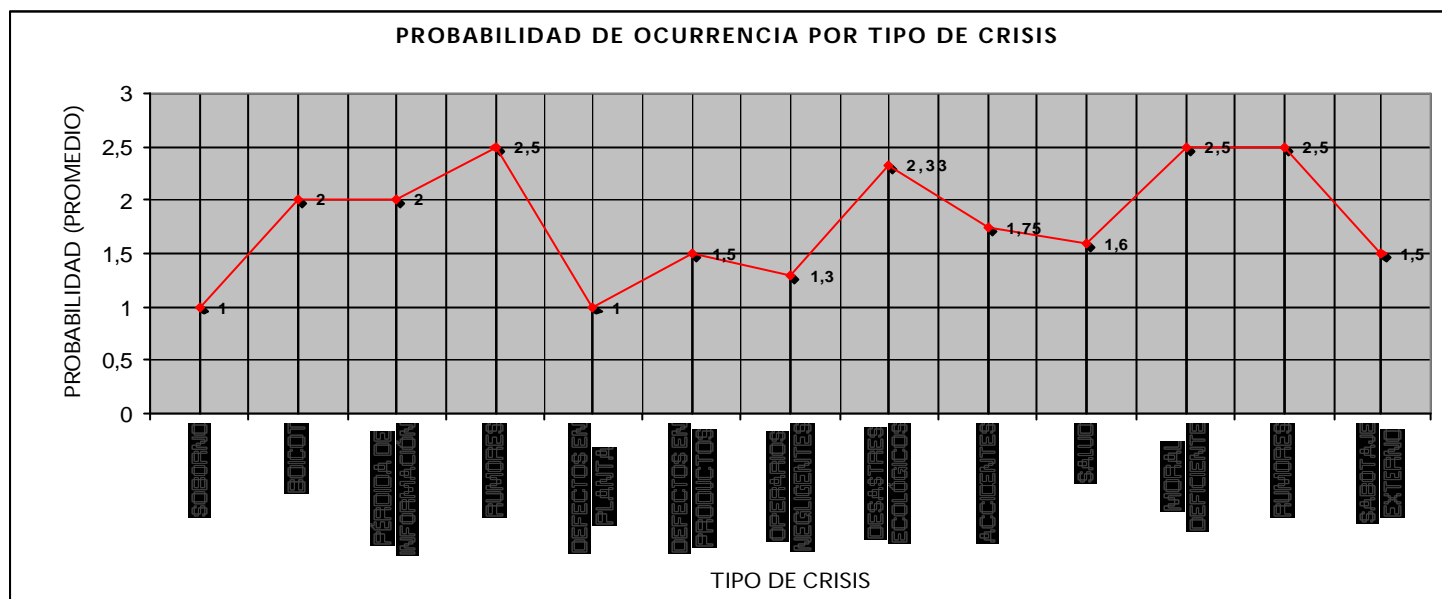
- | | |
|-----------|--|
| 9:00 hs | Apertura de la reunión por parte del Sr. Eduardo Pujante |
| 9:05 hs. | Exposición de los resultados de las encuestas de crisis potencial a cargo de la Srita. María Eugenia Pujante |
| 9:35 hs. | Evaluación individual de los resultados expuestos |
| 9:50 hs. | Apertura de debate sobre crisis potenciales |
| 10:20 hs. | Categorización de situaciones de riesgo |
| 10:40 hs. | Corte |
| 10:55 hs. | Desarrollo de lineamientos de acción por cada categoría |
| 11:35 hs. | Exposición acerca de los objetivos del fichero de crisis y sus categorías y evaluación individual de los contenidos. Debate. |
| 11:50 hs. | Síntesis de las conclusiones y cierre de la reunión por parte del Gerente General. |

MATERIAL PARA LA REUNIÓN

RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE CRISIS POTENCIALES

	GCIA GENERAL	GCIA ADMIN.	GCIA ING.	CGIA OPERAC.	FRECUENCIA
EXTORSION					0
SOBORNO		X			1
BOICOT	X		X		2
VIOLACIÓN DE COPYRIGHT					0
PÉRDIDA DE INFORMACIÓN		X	X	X	3
FALSIFICACIÓN					0
RUMORES	X	X	X	X	4
DEFECTOS EN PLANTA				X	1
DEFECTOS EN PRODUCTOS	X	X	X	X	4
OPERARIOS NEGLIGENTES		X	X	X	3
SEGURIDAD DEFICIENTE					0
DESASTRES ECOLÓGICOS	x		X	X	3
ACCIDENTES	X	X	X	X	4
SALUD	X	X		X	3
ENFERMEDADES					0
SUSTITUCIÓN DE EJECUTIVOS					0
MORAL DEFICIENTE	X	X	X	X	4
RUMORES	X	X	X	X	4
DAÑOS A LA REPUTACION					0
SABOTAJE IN SITU					0
SABOTAJE EXTERNO			X	x	2
SECUESTRO DE EJECUTIVOS					0
ACOSO SEXUAL					0

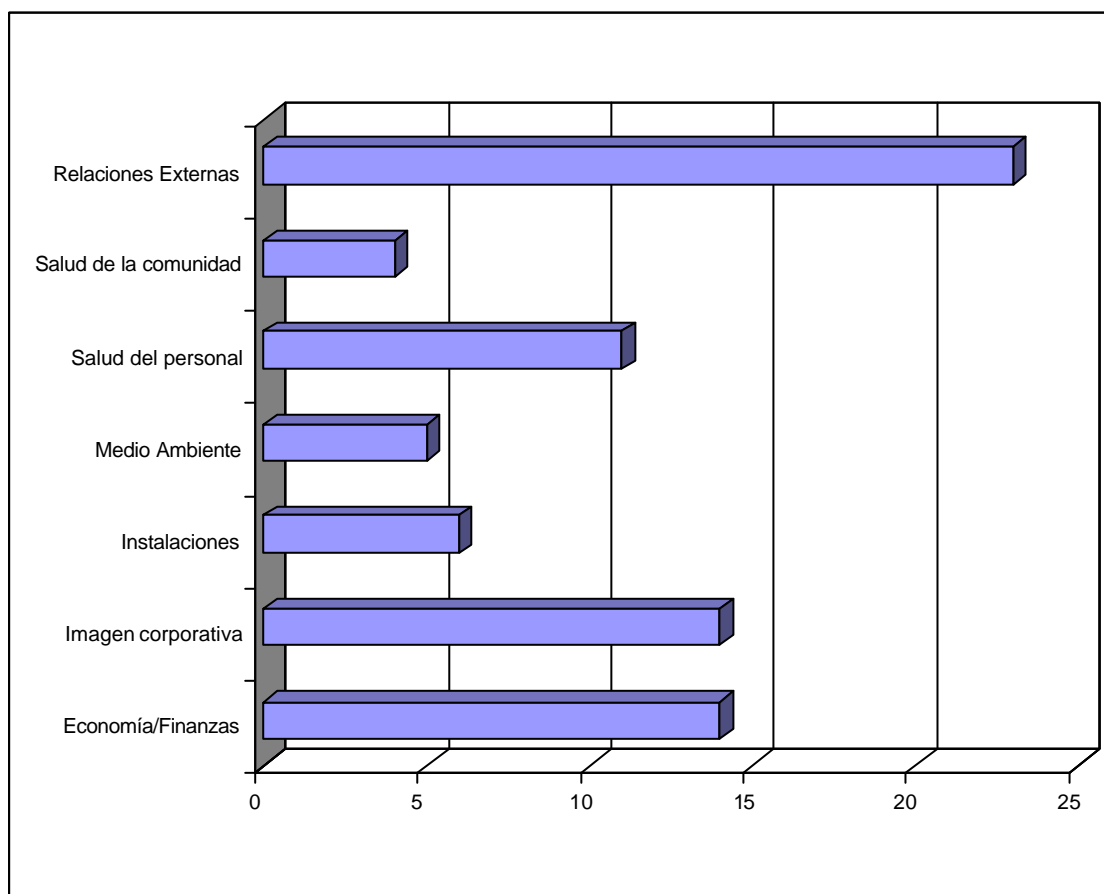




REFERENCIAS: MUY BAJA = 1 / BAJA = 2 / MEDIA = 3 / ALTA = 4

POSIBLES ÁREAS AFECTADAS POR TIPO DE CRISIS

TIPO DE CRISIS \ AREA	FRECUENCIA						
	Economía /Finanzas	Imagen corporativa	Instalaciones	Medio Ambiente	Salud del personal	Salud de la comunidad	Relaciones Externas
SOBORNO	1						1
BOICOT	3	1					2
PÉRDIDA DE INFORMACIÓN	3						2
RUMORES		4					4
DEFECTOS EN PLANTA	1		1		1		
DEFECTOS EN PRODUCTOS	2	2			1		4
OPERARIOS NEGLIGENTES			1	1	1		
DESASTRES ECOLÓGICOS	1	1		3	1	1	2
ACCIDENTES	3	1	1	1	3	3	1
SALUD					2		
MORAL DEFICIENTE		1					4
RUMORES		4					3
SABOTAJE EXTERNO			2		2		
TOTAL	14	14	7	5	12	4	23



MATRIZ DEL FICHERO DE CRISIS

RIESGO	TIPO DE CRISIS	PUBLICOS AFECTADOS		INDICE DE PERSONAS EXPUESTAS	INDICE DE PROCED. EXISTENTES	INDICE DE CAPACITAC.	INDICE GLOBAL	ESTRATEGIAS A ADOPTAR
		IN	EX					
T E C N I C O S	ACCIDENTES MEDIOAMBIENTALES							
	ACCIDENTES							
	EVENTOS ESPECIALES							
D E I M A G E N	RUMORES							
	MORAL DEFICIENTE							
	PROBLEMAS LEGALES							

MODELO DE MINUTA DE LA REUNIÓN (5 COPIAS IMPRESAS)



MINUTA DE LA REUNIÓN PARA EL ANÁLISIS DE CRISIS POTENCIALES Y PROCEDIMIENTOS DE ACTUACIÓN

Asistentes:

- Sr. Pujante, Eduardo – Gerente General
- Sra. Viviana Beliera – Gerente Administrativa
- Ing. Marcela Coco – Gerente de Ingeniería
- Sr. Rafael Roco – Gerente de Operaciones
- Srita. Pujante, María Eugenia – Responsable de RPI

La reunión se llevó a cabo el día 27 de Febrero de 2007 a las 9:00 hs. en las instalaciones de NORPATAGONICA S.R.L. con el siguiente Orden del Día

Apertura de la reunión por parte del Sr. Eduardo Pujante

Exposición de los resultados de las encuestas de crisis potencial

Evaluación individual de los resultados expuestos

Apertura de debate sobre crisis potenciales

Categorización de situaciones de riesgo

Desarrollo de lineamientos de acción por cada categoría

Exposición acerca de los objetivos del fichero de crisis y sus categorías y evaluación individual de los contenidos. Debate.

Síntesis de las conclusiones y cierre de la reunión por parte del Gerente General.

CONCLUSIONES / ACCIONES A TOMAR

-
-
-
-
-

(Mediante firma se presta la conformidad de los asistentes respecto a lo acordado en el desarrollo de la reunión)

HERRAMIENTAS DE EVALUCIÓN (5 COPIAS IMPRESAS)**EVALUACIÓN DE LA REUNIÓN**

	CONVOCADOS	ASISTENTES	%
ASISTENCIA			
OBJETIVOS	LOGRO DE CONSENSO EN LA DEFINICIÓN DE AMENAZAS	DEFINICIÓN DE LOS LINEAMIENTOS DE ACCIÓN	CONSENSO SOBRE EL FICHERO DE CRISIS
% ASIGNADO			

El gerente general evaluará los resultados con la asistencia del responsable de RPI y determinará la necesidad de organizar una segunda reunión.

Los parámetros para determinar esta necesidad son los siguientes:

100%-90% → Muy Satisfactoria

89%-70% → Satisfactoria – evaluar la posibilidad de realizar una segunda reunión

69% o menos → Poco Satisfactoria- Rever los objetivos, contenidos, participantes y reorganizar la reunión

RECURSOS

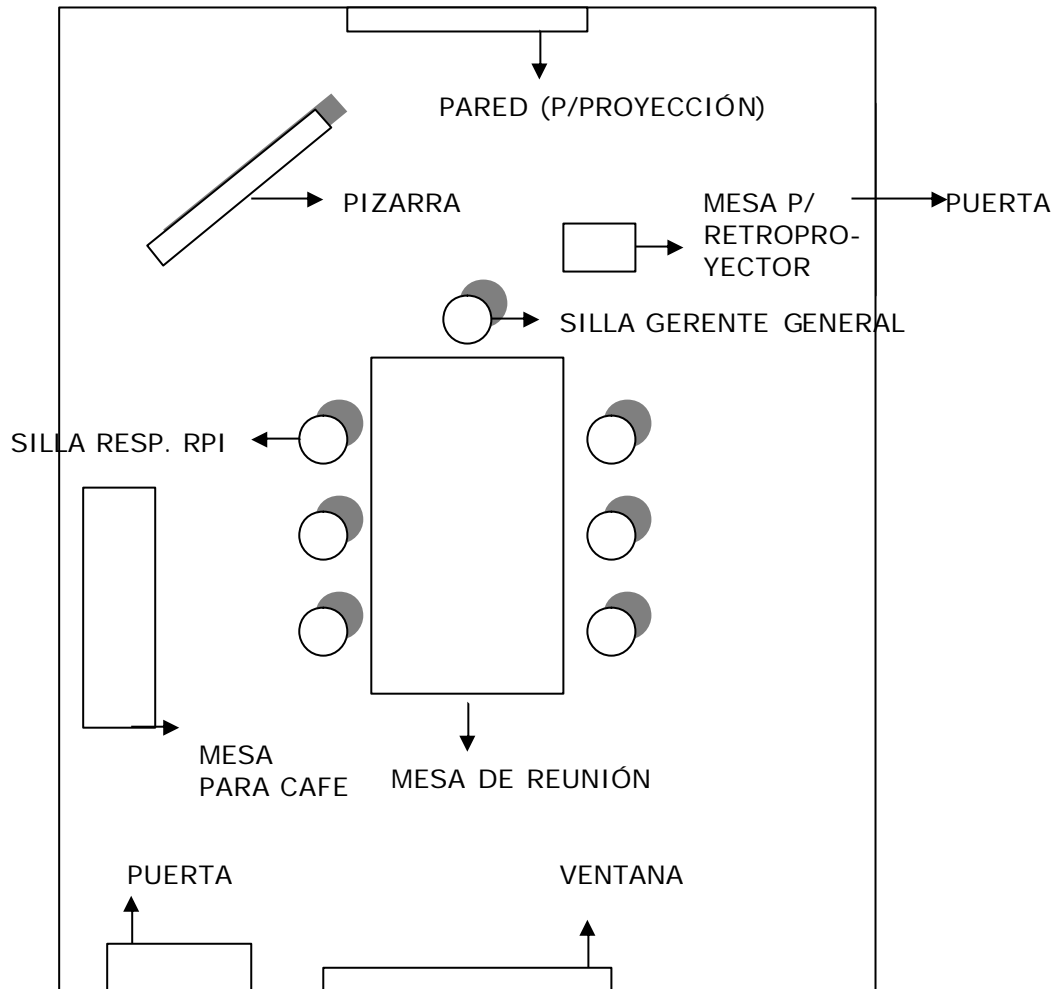
Lugar de celebración: sala de reuniones equipada con:

- 1 mesa
- 5 sillas
- Retroproyector
- Pizarra (con marcadores y borrador)
- 1 transparencia de los resultados de la encuesta de crisis potencial
- 1 transparencia de la matriz del fichero de crisis
- 5 copias impresas de los resultados de la encuesta de crisis potencial en papel
- 5 copias impresas de la matriz de fichero de crisis
- material de escritura (lapiceras + blocas para anotaciones)
- 5 carpetas (+ diseño)
- 5 herramientas de evaluación de la reunión
- 5 copias de la minuta de la reunión

Adicionales

- Máquina expendedora de Café
- 1 Dispenser de Agua Mineral
- 20 Vasos térmicos descartables
- Cucharas descartables
- Azúcar / edulcorante

PLANO DE MONTAJE DE LA REUNIÓN



PROGRAMA NÚMERO 2

PROGRAMA NÚMERO 2

OBJETIVO

Organizar el Comité de Crisis que actuará en la toma de medidas correctivas y su Centro de Operaciones

TÁCTICAS

Organizar una reunión con los directivos para establecer:

- La estructura del comité de crisis
- La organización física del centro de operaciones
- Los recursos necesarios para la actuación del comité

Elaborar un documento modelo sobre los puntos consensuados durante la reunión donde conste la conformidad de los directivos de la organización respecto a lo acordado en ella.

REUNIÓN PARA LA DEFINICIÓN DEL COMITÉ DE CRISIS

OBJETIVO

Lograr consenso entre los directivos de la organización y los asesores externos acerca de:

- Los roles que deben cubrirse en el Comité de Crisis
- La estructura del comité
- El centro de operaciones
- Los recursos necesarios para su funcionamiento
- La distribución de roles entre el personal de la organización.

RESPONSABLES

Gerente general

Responsable de RPI

PARTICIPANTES

- Gerente Administrativo: Sra. Viviana Beliera
- Gerente de Operaciones: Sr. Rafael Roco
- Gerente de Ingeniería: Ing. Marcela Coco
- Asesor en Medicina Laboral (SAMEL): Dr. Fernando Luís Allemandi
- Asesor Legal/Laboral (Estudio Robledo): Dr. Fernando Robledo
- Asesor Contable (Estudio Croceri & Asoc.): Cdor. Fernando Andrés Krivisky
- Gerente General: Sr. Eduardo Pujante
- Responsable de RPI: Srita. María Eugenia Pujante Origone

TIPO DE REUNIÓN:

Debate y Toma de decisiones

DÍA

30 de marzo de 2007

HORA

14:00 HS

LUGAR

Sala de reuniones de NORPATAGÓNICA

DURACIÓN APROXIMADA

3 hs sin corte

DINÁMICA DE TRABAJO

- La apertura de la reunión estará a cargo del Gerente General, quien además, la presidirá. En la apertura se expondrán los objetivos, tiempos y resultados esperados. (10 minutos)
- Luego el responsable de RPI expondrá contenidos relacionados al comité de crisis. (30 minutos)
- Se entregará a los asistentes una copia impresa de las diapositivas presentadas para su evaluación individual. (20 minutos)
- Se habilitará un espacio para escuchar opiniones y posibles modificaciones (20 minutos)
- Se definirán los roles y responsabilidades de cada uno de los asistentes durante la actuación del comité (60 minutos)
- Se habilitará un espacio de discusión para determinar el lugar y equipamiento necesario por cada categoría de crisis para el centro de operaciones del comité (30 minutos)
- El gerente general resumirá las conclusiones y dará por cerrada la reunión. (10 minutos)
- Con la información recabada se elaborarán las fichas de contacto en caso de emergencias.

MATERIAL A PREPARAR

Carta de convocatoria (Envío vía email con una semana de anticipación)

Orden del día

Material teórico sobre el Comité de Crisis (se adjuntará con la carta de convocatoria)

Filminas del modelo del comité de crisis (estructura formal, roles)

Copias de las diapositivas de presentación del comité de crisis (estructura formal, roles) –Entrega durante la reunión-

Modelo de ficha de contacto

Minuta de la reunión –Entrega personal en la oficina de cada gerente dentro de los 5 días siguientes a la reunión y, en el mismo plazo, a los asesores externos vía mensajería-

Herramienta de evaluación- entrega durante la reunión-

RESULTADOS ESPERADOS

- Llegar a un consenso en cuanto a la composición y ocupantes de los roles del comité de crisis
- Llegar a un consenso en la definición la estructura del centro de operaciones y todos los elementos necesarios para su funcionamiento

CARTA DE CONVOCATORIA A LOS DIRECTIVOS



Neuquén, 23 de marzo de 2006

REUNIÓN PARA EL ESTABLECIMIENTO DE EQUIPOS DE TRABAJO EN SITUACIONES DE CRISIS INSTITUCIONAL

Estimado/a Sr. /a.....

Por este medio se hace formal una nueva convocatoria a los Directivos de NORPATAGÓNICA S.R.L. para participar de la "Reunión para el establecimiento de equipos de trabajo en situaciones de crisis" el día 30 de marzo próximo a las 14:00 hs, en la Sala de Reuniones de la organización.

En nuestra última reunión establecimos las bases y dimos los primeros pasos en la planificación de la gestión de crisis. El objetivo de este segundo encuentro es definir la utilización óptima de nuestro capital humano para la resolución de situaciones críticas con su respectiva distribución de roles, funciones y responsables.

Recordamos la importancia de contar con la presencia de todo el nivel directivo. Por esta razón se agradece confirmar, por este mismo medio, su disponibilidad para el día y la hora citados.

Se adjunta el Orden del Día y material para la reunión.

Saludos cordiales,

Eduardo Pujante
Gerente General

CARTA DE CONVOCATORIA A LOS ASESORES EXTERNOS



Neuquén, 23 de Marzo de 2006

REUNIÓN PARA EL ESTABLECIMIENTO DE EQUIPOS DE TRABAJO EN SITUACIONES DE CRISIS INSTITUCIONAL

Estimado/a Sr. /a.....

Por este medio se hace formal convocatoria a los Asesores Externos de NORPATAGÓNICA S.R.L. para participar de la "Reunión para el establecimiento de equipos de trabajo en situaciones de crisis" el día 30 de marzo próximo a las 14:00 hs, en la Sala de Reuniones de la organización.

En NORPATAGONICA S.R.L. comenzamos la primera etapa en la planificación de la gestión de crisis. El objetivo de la reunión es definir, junto a ustedes, la utilización óptima de nuestro capital humano para la resolución de situaciones críticas con su respectiva distribución de roles, funciones y responsables.

Es muy importante contar con la presencia de nuestros colaboradores externos durante esta etapa de la planificación. Por esta razón agradecemos confirmar, por este mismo medio, su disponibilidad para el día y la hora citados.

Se adjunta el Orden del Día y material para lectura previa a la reunión.

Saludos cordiales,

Eduardo Pujante
Gerente General



REUNIÓN PARA EL ESTABLECIMIENTO DE EQUIPOS DE TRABAJO EN SITUACIONES DE CRISIS INSTITUCIONAL

ORDEN DEL DÍA

- | | |
|-----------|---|
| 14:00 hs | Apertura de la reunión por parte del Sr. Eduardo Pujante |
| 14:10 hs. | Exposición sobre Objetivos, Roles y Actividades del
Comité de Crisis a cargo del responsable de RPI |
| 14:40 hs. | Evaluación individual de modelos de Comité de Crisis |
| 15:00 hs. | Apertura de debate para el modelo definitivo a implementar
en la organización |
| 15:20 hs. | Distribución de roles y responsabilidades para la actuación
en situaciones de crisis |
| 16:20hs. | Apertura de debate para la definición del centro de
operaciones del Comité de Crisis y los recursos necesarios |
| 16:50 hs. | Síntesis de las conclusiones y cierre de la reunión por parte
del Gerente General. |

MATERIAL PARA LA REUNIÓN

COPIAS PARA LOS ASISTENTES: MODELO DE COMITÉ DE CRISIS (SE ENVÍA POR EMAIL ADJUNTO A LA CARTA DE CONVOCATORIA)

El comité de crisis tiene por objetivo aislar a la crisis para centralizar su gestión, está compuesto por un equipo interdisciplinario que debe contener, al menos, los siguientes roles:

MIEMBROS CLAVE

PORTAVOZ INSTITUCIONAL

Debe vehicular la información a los medios de comunicación para que por su intermedio lleguen a la opinión pública. Debe lograr la identificación de la opinión pública con su persona, su mensaje y a través de éste, con la situación de la organización de la manera más favorable posible dentro de una determinada circunstancia.

Los requisitos a cubrir son los siguientes:

1. Inspirar confianza
2. Ser enfático
3. Ser genuino
4. Dominar el tema
5. Mantenerse tranquilo

Deberá tratarse en lo posible, de que se trate de la máxima autoridad de la organización. Junto con el resto del comité deberá preparar sus comunicaciones, lo más importante es evitar los mensajes contradictorios, las informaciones incompletas y la dramatización excesiva de la situación.

OBJETIVO

- Transmitir la información a los medios de comunicación
- Deberá:

Mantenerse constantemente actualizado sobre cualquier información referente a la situación

Estar disponible para atender cualquier demanda de información que el encargado de prensa considere necesario

ENCARGADO DE PRENSA

OBJETIVO:

- Coordinar y gestionar y ejecutar los contactos con los medios de comunicación
- Deberá:

Contar con un registro de medios de comunicación y contactos

Seleccionar estratégicamente los medios a los cuales será enviada la información o convocar a rueda de prensa si fuera necesario

Elaborar contenidos y mensajes que llegarán a los medios

Seleccionar formatos de comunicación adecuados al contenido y al medio al que llegará la información

Habilitar medios para recibir las solicitudes de información.

Realizar el seguimiento de la cobertura y evaluarla, elaborar el press clipping.

RESPONSABLE DE COMUNICACIÓN EXTERNA-RPI-
--

OBJETIVO

Gestionar las interacciones con los demás públicos externos de la organización: Sindicatos, Poderes Públicos, Administración, etc.

- Deberán

Recolectar constantemente información relacionada con la situación en cuestión

Elaborar las estrategias para llegar a cada público

Seleccionar soportes de comunicación para llegar a los diferentes públicos

Elaborar los mensajes

RESPONSABLE DE COMUNICACIÓN INTERNA

OBJETIVO:

- Mantener informado al personal de la organización sobre la situación, esto además de reducir la ansiedad, evitará la generación de rumores. Pero además se encargará de hacer llegar las preocupaciones del personal al comité. Es un trabajo en dos direcciones. Sus funciones son similares a las del encargado de la comunicación externa.

JEFE DE SINIESTROS

OBJETIVO:

- Coordinar al frente operativo y centralizar la toma de decisiones técnico / operativas en la resolución de conflictos que así lo requieran
- Deberá:
 - Coordinar al equipo operativo
 - Asignar recursos en conjunto con la Gerencia General
 - Brindar información constante a los demás miembros del comité facilitando su elaboración de estrategias de comunicación
 - Trabajar interdisciplinariamente con el resto del comité y asesores
 - Asesorar a la gerencia sobre cursos de acción

TÉCNICOS ESPECIALIZADOS (en la naturaleza de la crisis)

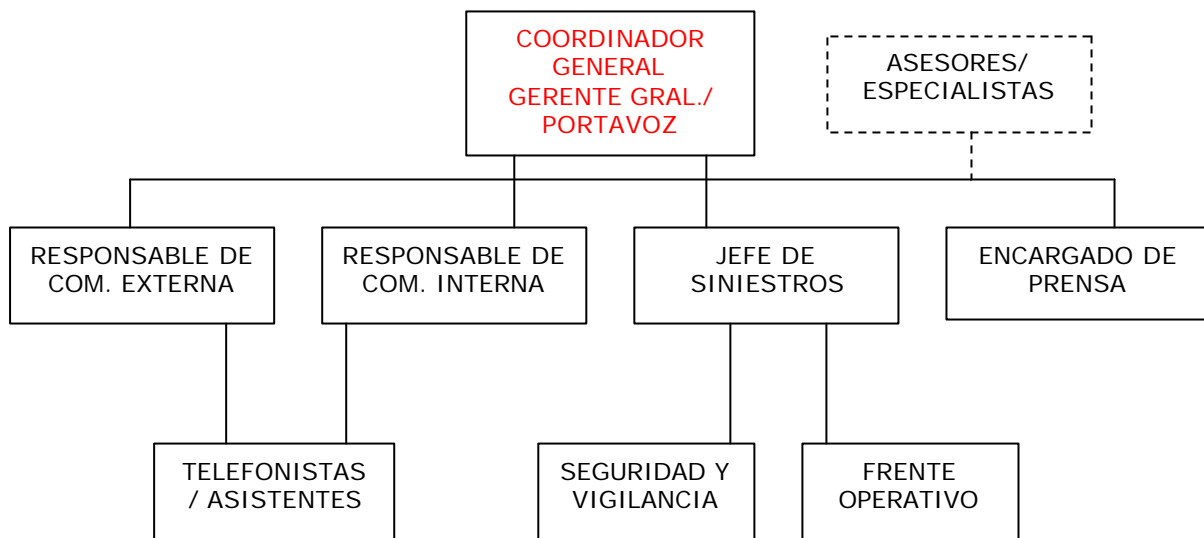
OBJETIVO:

- Brindar asesoramiento constante sobre la naturaleza, estado, resolución y evolución de la crisis en cuestión.
- Actuar en la solución del conflicto
- Brindar información constantemente para que esta sea procesada y retransmitida por los encargados de comunicación, a los medios.

Dependiendo de la naturaleza de la situación podrán actuar en dos niveles

- Técnico
- Consultivo

ESTRUCTURA FORMAL

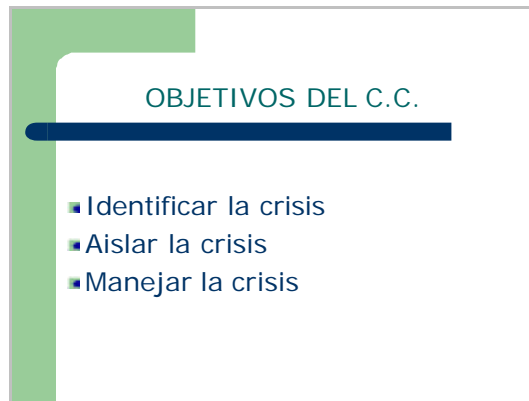


El número de miembros del comité estará determinado por cada situación en particular. La idea es que el número de miembros del comité alcance para llevar a cabo las acciones necesarias y no sea excesivo, para no entorpecer la coordinación y permitir un accionar ágil y coherente; se trata de encontrar la cantidad óptima para que el comité sea efectivo.

Este equipo no está determinado por jerarquías estrictas, debe ser adaptable a cada situación. Salvo los asistentes (en el nivel inferior del gráfico) que cumplen una función secundaria, todas las áreas se interrelacionan con todas, por lo que este gráfico, que, a simple vista puede causar cierta confusión, solo pretende distinguir los roles principales. Pero debemos recordar siempre que debe existir un caudal de información y comunicación constante entre todos los miembros del comité.

El hecho de que el Gerente General de la organización se encuentre destacado, apunta a que debido a su condición de máxima autoridad, es el responsable último de toda decisión o acción por parte de la organización.

DIAPOSITIVAS: EXPOSICIÓN DE CONCEPTOS SOBRE EL COMITÉ DE CRISIS – ESTRUCTURA DE LA EXPOSICIÓN



EL PORTAVOZ INSTITUCIONAL

Es la voz al exterior y la cara visible de la empresa en los medios.

EL RESPONSABLE DE COMUNICACIÓN INTERNA

Debe trabajar para la transmisión de un mensaje unificado al personal de la organización

EL RESPONSABLE DE LAS RELACIONES CON LOS MEDIOS

Gestiona los contactos con líderes de opinión y medios de comunicación, y suministra información en forma rápida, clara y precisa

JEFE DE SINIESTROS

Coordina, asigna recursos y ejecuta las decisiones técnico-operativas cuando una situación lo requiere.

EL EQUIPO DE ASESORES

Son los expertos en la naturaleza de cada crisis específica y en las áreas que participen del acontecimiento, o de su solución.

EL CENTRO DE OPERACIONES

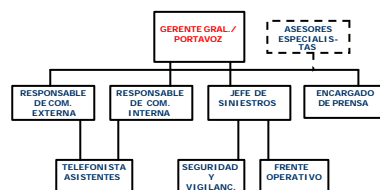
Se trata del lugar físico donde trabajará el C.C. Debemos asegurarnos de que posea:

- El espacio suficiente para el trabajo de todos los miembros
- Facilidad de acceso
- El equipamiento necesario

RECURSOS NECESARIOS

- MEDIOS DE COMUNICACIÓN
- MEDIOS AUDIOVISUALES
- MEDIOS TÉCNICOS
- MEDIOS HUMANOS

ESTRUCTURA DEL C.C.



MODELOS DE FICHAS DE CONTACTO**COMITÉ DE CRISIS**

ROL	NOMBRE	TELEFONO	EMAIL	DOMICILIO
Portavoz				
Jefe de Siniestro				
Responsable RPI				
Responsable de Comunicación interna				
Responsable de Prensa				
Asesor de Seguridad e Higiene				
Asesor de Asuntos Legales				
Asesor de Medicina Laboral				
Otros Asesores				
Frente Operativo				
Asistentes				

ORGANISMOS

ORGANISMOS	TELÉFONOS
Bomberos	100 / (0299) 442 2212
Policía de Neuquén Comando Radioeléctrico	101 / (0299) 442 3222
Defensa Civil	103 / (0299) 449 5117
Hospital	107 / (0299) 449 0800
EPAS	(0299) 442 4612
CALF	(0299) 442 4019
ART	0800-5555 278
Municipalidad de Neuquén	(0299) 4491200
Defensa del consumidor	(0299) 4495732
Dirección Provincial de Medio Ambiente y Desarrollo Sust.	(0299) 4425801
Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable	(011) 43488200
SEDRONAR	(011) 43201200

EQUIPOS DE ASISTENCIA

TIPO DE ASISTENCIA	TELEFONO
SANCOR SEGUROS 4423515	(0299) 4433841 /
CAMIÓN VOLCADOR 4426161	(0299) 4424807 /
GRÚAS 4441169	(0299) 4782764 /

MODELO DE MINUTA DE LA REUNIÓN



MINUTA DE LA REUNIÓN PARA EL ESTABLECIMIENTO DE EQUIPOS DE TRABAJO EN SITUACIONES DE CRISIS

Asistentes:

- Sr. Pujante, Eduardo – Gerente General
- Sra. Viviana Beliera – Gerente Administrativa
- Ing. Marcela Coco – Gerente de Ingeniería
- Sr. Rafael Roco – Gerente de Operaciones
- Dr. Fernando Luís Allemandi – Representante de SAMEL
- Dr. Fernando Robledo – Representante Estudio Robledo
- Cdor. Fernando Andrés Krivisky – Representante Estudio Croceri & Asociados
- Srita. Pujante, María Eugenia – Responsable de RPI

La reunión se llevó a cabo el día 30 de marzo de 2007 a las 14:00 hs. en las instalaciones de NORPATAGONICA S.R.L. con el siguiente Orden del Día

? Apertura de la reunión por parte del Sr. Eduardo Pujante

- ? Exposición sobre Objetivos, Roles y Actividades del Comité de Crisis
- ? Evaluación individual de modelos de Comité de crisis – Apertura de debate
- ? Distribución de roles y responsabilidades para la actuación en situaciones de crisis
- ? Definición del centro de operaciones del Comité de Crisis y los recursos necesarios
- ? Síntesis de las conclusiones y cierre de la reunión por parte del Gerente General

CONCLUSIONES / ACCIONES A TOMAR

-
-
-
-

(Mediante firma se presta la conformidad de los asistentes respecto a lo acordado en el desarrollo de la reunión)

HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN

La impresión de la reunión en su conjunto fue:

Excelente	Muy buena	Buena	Regular	Mal	No contesta
5	4	3	2	1	0

Cómo calificaría los siguientes aspectos de la reunión:

CONCEPTO	CALIFICACION*
Convocatoria	
Coherencia agenda-reunión	
Organización	
Duración	
Dinámica de trabajo	
Posibilidad de participación	
Utilidad	
Exposición	
Cumplimiento de los objetivos	

* EXCELENTE = 5

MUY BUENO = 4

BUENO = 3

REGULAR = 2

MALO = 1

NO CONTESTA = 0

RECURSOS

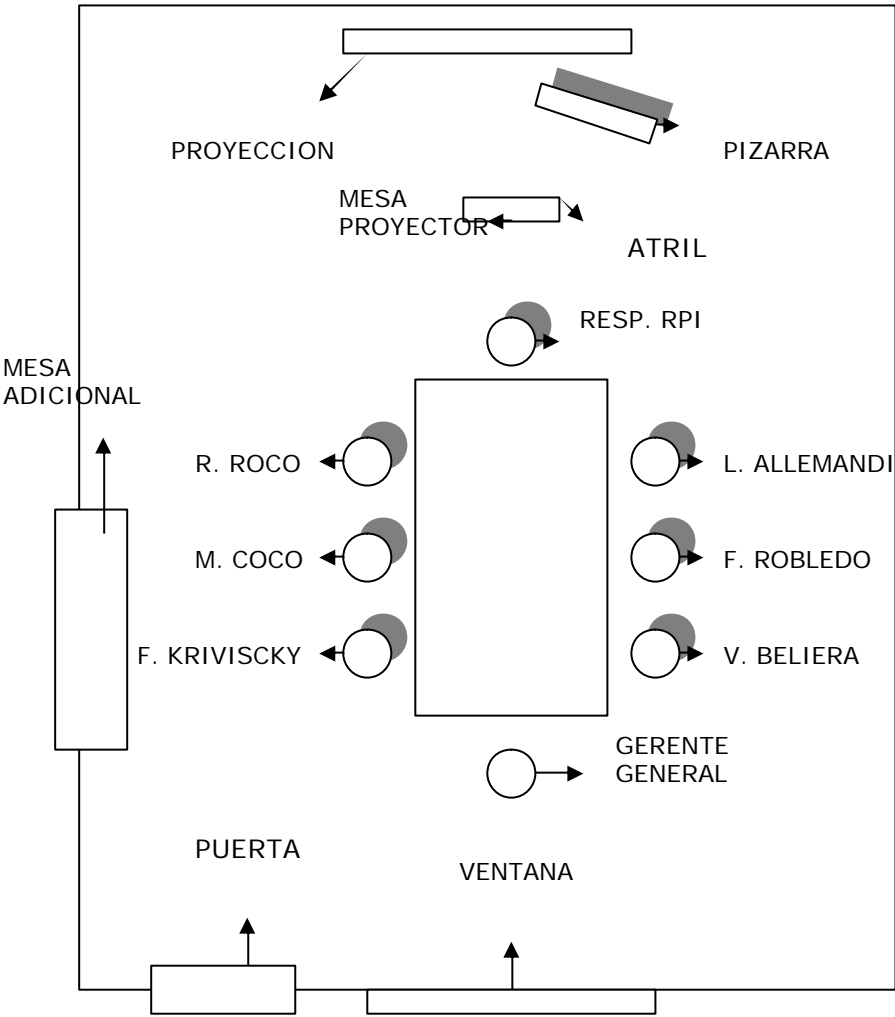
Lugar de celebración: sala de reuniones equipada con:

- 1 mesa
- 8 sillas
- Pizarra (+ marcadores y borrador)
- Mesa adicional p/ proyector
- Proyector
- Pantalla con pie
- Pc
- 10 copias impresas de la presentación para PC
- 10 copias impresas de la matriz de fichero de crisis
- Material de escritura (lapiceras+blocks para anotaciones)
- 10 carpetas
- 10 copias de herramienta de evaluación
- 10 copias de la minuta de la reunión

Adicionales

- Máquina expendedora de Café
- 1 Dispenser de Agua Mineral
- 20 Vasos térmicos descartables
- Cucharas descartables
- Azúcar / edulcorante

PLANO DE MONTAJE DE LA REUNIÓN



PROGRAMA NÚMERO 3

PROGRAMA NÚMERO 3

OBJETIVO

Establecer criterios de planificación y actuación para la Comunicación en situaciones de crisis.

TÁCTICAS

Organizar una reunión con el Gerente General para determinar:

- El repertorio de públicos de la organización
- La definición de variables estratégicas para la segmentación de los públicos
- Elaboración del mapa de públicos de la organización

Elaborar un documento modelo sobre los puntos consensuados durante la reunión donde conste la conformidad de los directivos de la organización respecto a lo acordado en ella.

REUNIÓN CON EL GERENTE GENERAL

OBJETIVO

Definir el repertorio de públicos de la organización, definir las variables estratégicas para su segmentación y elaborar el mapa de públicos.

RESPONSABLES

Responsable de RPI

PARTICIPANTES

- Gerente General: Sr. Eduardo Pujante
- Responsable de RPI: Srita. María Eugenia Pujante Origone

MEDIO DE CONVOCATORIA

Telefónico / Personal

DIA

6 de abril de 2007

HORA

10:00 HS

LUGAR

Espacio de reuniones – oficina del Gerente General de NORPATAGÓNICA

DURACIÓN APROXIMADA

2 hs sin corte

DINÁMICA DE TRABAJO

- Se le explicará al gerente general el objetivo y los pasos de la elaboración de un mapa de públicos. (20 MINUTOS)
- Se confeccionará en conjunto la lista de repertorio de públicos de la organización (40 MINUTOS)
- Se someterán a evaluación del gerente general las variables de segmentación del mapa de públicos, previa explicación de cada una de ellas. (20 MINUTOS)

- Se confeccionará en conjunto el gráfico del mapa de públicos con las modificaciones propuestas por el gerente general (40 MINUTOS)

MATERIAL A PREPARAR

Material teórico impreso en papel –Entrega durante la reunión- sobre el que se trabajará.

Repertorio de públicos de la organización –Entrega durante la reunión-

Minuta de la reunión – Entrega en los 5 días siguientes a la reunión-

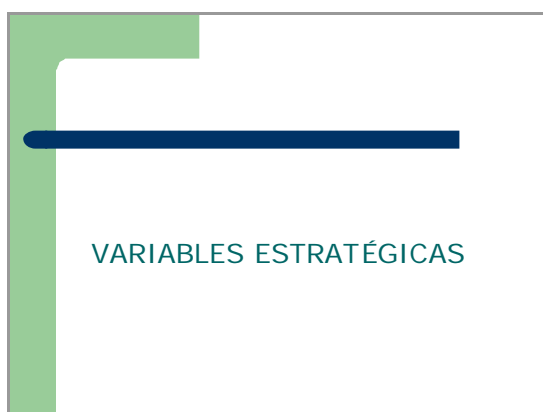
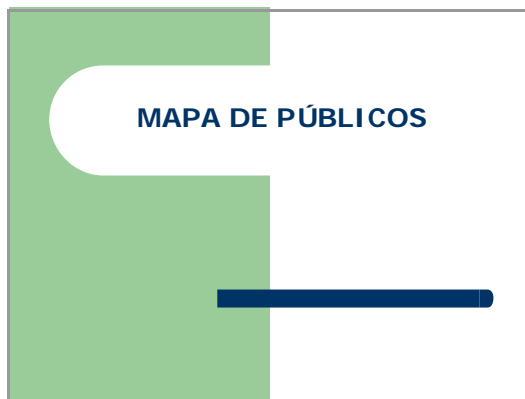
Herramienta de evaluación- Entrega durante la reunión-

RESULTADOS ESPERADOS

- Completar la elaboración del mapa de públicos

MATERIAL PARA LA REUNIÓN

PRESENTACIÓN DEL MODELO DE MAPA DE PÚBLICOS



INFLUENCIA EN LA OPINIÓN PÚBLICA

Públicos:

- PRESCRIPTORES
- MEDIADORES
- NEUTROS
- DETRACTORES

DIFUSION DE LA IMAGEN

Públicos:

- GENERADORES
- TRANSMISORES
- INERTES
- DESTRUCTORES

CONOCIMIENTO CORPORATIVO

- ESTRUCTURAL
- FUNCIONAL
- FORMAL
- SUPERFICIAL

FRECUENCIA DE COMUNICACION

Existe comunicación intencional

- SIEMPRE
- PERIODICAMENTE
- OCASIONALMENTE
- NUNCA

ROL EN CASO DE CRISIS

- ADVERSARIO
- ALIADO
- INCIERTO

LECTURAS DEL MAPA DE PÚBLICO

- CUALITATIVA: ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN
- CUANTITATIVA: DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE COMUNICACIÓN

REFERENCIA DE VARIABLES ESTRATÉGICAS

DIMENSIÓN ESTRATÉGICA

Tiene en cuenta la función de los públicos en cuanto su importancia y participación en el desarrollo de la organización.

- Estratégico: es fundamental para el desarrollo de la organización
- Táctico: cuando el público tiene una importancia relativa
- Coyuntural: importancia esporádica y episódica para el desarrollo de la organización

INFLUENCIA EN LA OPINIÓN PÚBLICA

Es la capacidad que poseen los públicos para proyectar y transmitir imagen positiva de la organización.

- Prescriptores: elevada capacidad de inducir comportamientos en la opinión pública.
- Mediadores: poseen capacidad de intersección y hasta una leve influencia positiva en la opinión pública.
- Neutros: públicos que no influyen ni positiva ni negativamente en la opinión pública.
- Detractores: públicos que ejercen influencia negativa en la opinión pública.

DIFUSIÓN DE IMAGEN

Es la capacidad de difusión y transmisión directa de imagen de la entidad.

- Generadores: crean una imagen de la organización
- Transmisores: reproducen los códigos en los que se basa la imagen de la organización.
- Inertes: públicos inactivos en esta función
- Destruyores: públicos que menoscaban la imagen de la empresa.

CONOCIMIENTO CORPORATIVO

Conocimiento que posee cada público de la forma en que opera la institución.

- Estructural: alto grado de conocimiento de las estrategias, políticas, misión, actividades, sistemas, etc. de la empresa
- Funcional: conocimiento de funciones o tareas concretas.

- Formal: conocimiento global poco profundo.
- Superficial: conocimientos de aspectos muy parciales.

FRECUENCIA DE COMUNICACIÓN

En función de la periodicidad con la que recibe información de la organización.

- Siempre: La organización le envía información sistemáticamente
- Periódicamente: recibe información en forma irregular pero poco espaciada
- Ocasionalmente: recibe información sobre la organización muy espaciadamente
- Nunca: No recibe información

ROL EN CASO DE CRISIS

Define la posición que cada público podría llegar a asumir en relación con la organización, en caso de crisis.

- Adversario: Se enfrenta a la organización ya sea porque La circunstancia puede favorecer su situación o por razones de otra índole
- Aliado: Asume el papel de adepto, puede convertirse en un complemento importante para la resolución favorable del conflicto, o actuar como colaborador.
- Incierto: puede situarse en un extremo o en el otro, según la naturaleza de la crisis

**EL REPERTORIO DE PÚBLICOS DE LA ORGANIZACIÓN -A COMPLETAR
DURANTE LA REUNIÓN - (2 COPIAS IMPRESAS)**

CATEGORÍA – PÚBLICOS-	DETALLE DE PÚBLICOS
GERENCIA GENERAL	
MANDOS MEDIOS	
NIVEL OPERATIVO	
RECEPCIONISTAS	
ASESORES EXTERNOS	
PROVEEDORES	
GRANDES CLIENTES	
PEQUEÑOS CLIENTES	
COMPETIDORES	
INST. GUBERNAMENTALES	
ENTIDADES FINANCIERAS	

SINDICATOS	
OTROS GRUPOS DE PRESIÓN	
MEDIOS DE COMUNICACIÓN	
COMUNIDAD EN GENERAL	

PRESENTACIÓN PARA PC Y 2 COPIAS IMPRESAS DEL MODELO DE MAPA DE PÚBLICOS

VARIABLE REPERTORIO DE PÚBLICOS	DIMENSIÓN ESTRATÉGICA	INFLUENCIA EN LA OPINIÓN PÚBLICA	DIFUSIÓN DE IMAGEN	CONOCIMIENTO CORPORATIVO	FRECUENCIA DE COMUNICACIÓN	ROL EN CASO DE CRISIS
	E T C	P M N D	G T I D	E Fu Fo S	S P O N	Ad Al I
Gerencia Mandos Medios Nivel operativo Recepcionista Asesores externos Grandes clientes Pequeños clientes Competencia Inst. gubernamentales Entidades financieras Sindicatos Otros grupos de presión Medios de com. Comunidad en general						

DIM. ESTRATÉGICA	INFLUENCIA EN LA OP. PÚBL.	DIFUSIÓN DE IMAGEN	CONOCIMIENTO CORP.	FRECUENCIA EN LA COM.	ROL EN CASO DE CRISIS
E: ESTRATÉGICO	P: PRESCRIPTORES	G: GENERADORES	E: ESTRATÉGICO	S: SIEMPRE	Ad: ADVERSARIO
T: TÁCTICO	M: MEDIADORES	T: TRANSMISORES	Fu: FUNCIONAL	P: PERIODICAMENTE	Al: ALIADO
C: COYUNTURAL	N: NEUTROS	I: INERTES	Fo: FORMAL	O: OCASIONALMENTE	I: INCIERTO
D: DETRACTORES	D: DESTRUCTORES	S: SUPERFICIAL		N: NUNCA	

MINUTA DE LA REUNIÓN



MINUTA DE LA REUNIÓN PARA EL ESTABLECIMIENTO DE EQUIPOS DE TRABAJO EN SITUACIONES DE CRISIS

Asistentes:

- Sr. Pujante, Eduardo – Gerente General
- Srita. Pujante, María Eugenia – Responsable de RPI

La reunión se llevó a cabo el día 6 de Abril de 2007 a las 10:00 hs. en las instalaciones de NORPATAGONICA S.R.L. con el siguiente Orden del Día

- ? Presentación: Objetivos y formas de confección del Mapa de Públicos
- ? Definición del repertorio de públicos de la organización
- ? Evaluación de las variables estratégicas que serán incluidas en el mapa de públicos
- ? Confección del mapa de públicos

CONCLUSIONES / ACCIONES A TOMAR

-
-
-
-

(Mediante firma se presta la conformidad de los asistentes respecto a lo acordado en el desarrollo de la reunión)

HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE LA REUNIÓN

COMPRENSIÓN DE LA FINALIDAD DEL MAPA DE PÚBLICOS				
1	2	3	4	5

COMPRENSIÓN DE LAS VARIABLES ESTRATÉGICAS CONTENIDAS EN EL MAPA DE PÚBLICOS				
1	2	3	4	5

EVALUACIÓN DEL DETALLE DE REPERTORIO DE PÚBLICOS DE LA ORGANIZACIÓN				
1	2	3	4	5

UTILIDAD DEL MAPA DE PÚBLICOS				
1	2	3	4	5

RECURSOS

Lugar de celebración: espacio de reuniones – oficina del gerente general

-Mesa de reuniones

-2 sillas

-Pizarra (marcadores+borrador)

- 2 Copias del modelo de mapa de públicos y variables estratégicas

- 2 copias de la planilla de repertorio de públicos de la organización

- 2 copias de la minuta de la reunión

- 1 copia de la Herramienta de evaluación

PROGRAMA NÚMERO 4

PROGRAMA NÚMERO 4

OBJETIVO

Planificación de las relaciones con los medios de comunicación.

TÁCTICAS

Organizar una charla con una persona especializada en medios para los miembros del comité de crisis con el objetivo identificar los medios regionales más importantes y elaborar la guía de medios.

Elaborar un documento modelo sobre los puntos consensuados durante la reunión donde conste la conformidad de los participantes respecto a lo acordado en ella.

Desarrollar una capacitación sobre apariciones en los medios para el portavoz institucional

REUNIÓN PARA LA ELABORACIÓN DE LA GUIA DE CONTACTO CON LOS MEDIOS

OBJETIVO DE LA REUNIÓN

La reunión apunta a optimizar las relaciones de la organización con los medios de comunicación locales a través de un mayor conocimiento de la estructura interna y políticas de cada uno. Se seleccionarán los medios de mayor cobertura y dedicados a la difusión de información periodística.

RESPONSABLES

Responsable de RPI

Lic. en Comunicación Social Natalia Montalbán – Periodista del diario Río Negro-

Se la convocará en forma personal mediante audiencia para acordar el tratamiento de los temas, dos semanas antes de la reunión

PARTICIPANTES

Gerente Administrativo: Sra. Viviana Beliera –encargada habitual de los contactos con la prensa-

Gerente General: Sr. Eduardo Pujante

Gerente de Ingeniería: Ing. Marcela Coco

Gerente de Operaciones: Sr. Rafael Roco

Representante de SAMEL: Dr. Fernando Luís Allemandi

Representante Estudio Robledo: Dr. Fernando Robledo

Representante Estudio Croceri & Asociados: Cdor. Fernando Andrés Krivisky

TIPO DE REUNIÓN

Charla

DÍA

02 de mayo de 2007

HORA

10:00 hs

LUGAR

Espacio de administración de la Organización-será organizado para tal fin.

DURACIÓN APROXIMADA

3 hs. con un corte intermedio de 15 minutos

DINÁMICA DE TRABAJO

- La reunión comenzará con la presentación de los medios de mayor cobertura en la región (gráficos, electrónicos, radio y TV) a cargo de la Lic. Natalia Montalbán. Se expondrán sus principales características. (45 minutos)
- Se presentarán los modelos para las fichas de contacto con los medios (20 minutos)
- Se realizará una presentación sobre las herramientas utilizadas en la comunicación de crisis, a cargo del responsable de RPI (1 hora)
- Se presentará un modelo de press-clipping para el seguimiento de cobertura informativa, a cargo del responsable de RPI (40 minutos)

MATERIAL A PREPARAR

Carta Interna de convocatoria a la reunión - entrega personal y vía mensajería, 1 semana antes de la reunión-

Presentación para PC de los medios más importantes de la región

Presentación para PC de ficheros de contacto y copias impresas

Presentación para PC de herramientas de comunicación de crisis

Presentación para PC del press-clipping

Herramienta de evaluación de la reunión –Entrega durante la reunión-

CARTA DE CONVOCATORIA

Neuquén, 23 de abril de 2007

CHARLA SOBRE "LA GESTIÓN DE PRENSA DURANTE LA CRISIS INSTITUCIONAL"

Estimado/a Sr. /a.....

El día 02 de mayo próximo a las 10:00 hs, tendrá lugar en la sala de reuniones de NORPATAGÓNICA S.R.L. la charla sobre la Gestión de prensa durante la crisis institucional, en el marco del proceso de planificación para la gestión de crisis organizacionales, a cargo de la Lic. en Comunicación Social, Natalia Montalbán.

Dicho encuentro apunta a optimizar los procesos de comunicación de la organización con los medios gráficos y audiovisuales, con el fin de obtener un panorama claro de los medios y herramientas más apropiados para la gestión de la comunicación en casos de crisis institucional, con los siguientes ejes temáticos:

- Medios locales de mayor cobertura – características principales-
- Contacto con medios locales
- Herramientas idóneas para la Comunicación de crisis
- Métodos de seguimiento de cobertura informativa

Agradecemos confirmar, por este mismo medio, su disponibilidad para el día y la hora citados.

Saludos cordiales,

Ma. Eugenia Pujante Origone
Resp. de Relaciones Públicas e Institucionales

MATERIAL A PREPARAR

PRESENTACIÓN DE LOS MEDIOS LOCALES

Su preparación estará a cargo de la Lic. Natalia Montalbán pero deberá incluir los siguientes ejes temáticos:

MEDIOS GRÁFICOS

- DIARIO RÍO NEGRO
- DIARIO LA MAÑANA DEL SUR
- OTROS

MEDIOS AUDIOVISUALES

TV

LV 84 TV CANAL 7

CANAL 7 NOTICIAS (EN SUS DOS EDICIONES)

CANAL 10 AIRE VALLE

AIRE VALLE NOTICIAS (EN SUS DOS EDICIONES)

PATAGONIA FOR EXPORT

ACTIVIDAD CIUDADANA

RADIO

LU 5 – AM600

CUMBRE – AM1400

OTRAS RADIOS AM

RADIOS FM CON PROGRAMACIÓN PERIODÍSTICA

PERIÓDICOS DIGITALES

NEUQUEN 24 HS.

NOTICIAS ONLINE

La presentación deberá girar en torno a:

- Las características generales de cada medio
- Su estructura interna
- El perfil del medio
- Sus periodistas o principales referentes

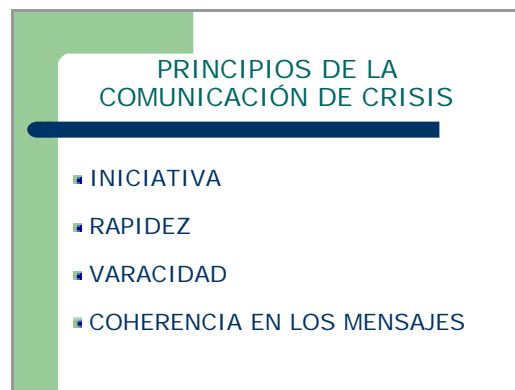
MODELOS DE LAS FICHAS DE CONTACTO CON LOS MEDIOS: INFORMACIÓN BÁSICA

- **NOMBRE DEL MEDIO**
- **TIPO DE MEDIO**
- **DESCRIPCIÓN**
- **SECCIONES RELEVANTES**
- **TELÉFONO**
- **FAX**
- **DOMICILIO**
- **EMAIL**

- **CONTACTO**
- **SECCIÓN / CARGO**
- **TELÉFONO**
- **FAX**
- **EMAIL**

- **RECEPTORÍAS**
- **HORARIO DE RECEPCIÓN DE MATERIAL**
- **HORARIO CIERRE DE REDACCIÓN**
- **ANTECEDENTES DE RELACION CON LA ORGANIZACIÓN**
- **COMENTARIOS**

PRESENTACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN DE CRISIS



HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN

ADVERTORIAL

Advertisement + Editorial

Pieza comunicacional pagada que promueve los mensajes de una organización desde un punto de vista editorial

RUEDA DE PRENSA

Acto informativo convocado por la organización para comunicar a los medios acerca de un hecho determinado

DOSSIER DE PRENSA

Carpeta de información institucional para ser entregada a los medios de comunicación

CONTENIDOS

- Reseña de la organización
- Valores
- Principios
- Perfil de los directivos
- Área de negocios
- La organización en cifras

WEBSITE INSTITUCIONAL

Sitio institucional en la web que permite acceso en todo momento y actualización constante sobre las novedades institucionales

COPIAS PARA LOS ASISTENTES DE LAS HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN DE CRISIS

La batería de herramientas que puede utilizar la organización para llegar a sus públicos durante una situación de crisis es muy amplia. En primera instancia y como herramientas primarias podemos encontrar:

- ➔ ADVERTORIALS
- ➔ RUEDAS DE PRENSA
- ➔ DOSSIER DE PRENSA
- ➔ ACTUALIZACIÓN DE PÁGINAS WEB

Se trata de las primeras medidas a adoptar en la gestión de la comunicación durante el conflicto. El uso de otras herramientas de comunicación no debe dejarse de lado, ya que actúan como importantes refuerzos de nuestros mensajes, trayendo múltiples beneficios si éstos responden a una estrategia global y coherente.

EL ADVERTORIAL

Su publicación asemeja una nota periodística, con el mismo formato de los artículos incluidos en el medio en el que se encuentra inserto, pero se trata de una pieza comunicacional pagada por la organización que fusiona aviso, información y opinión.

Su redacción como herramienta de comunicación de crisis debe contener una reseña institucional, los principios y valores de la organización, el estado de situación de crisis, la posición de la organización respecto al conflicto y las medidas tomadas o a tomar por la empresa, para su resolución.

RUEDAS DE PRENSA

Esta herramienta es la que permitirá a la organización un mayor contacto con los medios y tal vez sea la que cause un mayor impacto. Permite la interacción con periodistas y brinda la posibilidad de explicar con mayor claridad la postura de la organización y aclarar cuestiones claves en torno al conflicto por el que se está atravesando.

El punto más crítico de su organización es la concurrencia efectiva de los convocados, pero, al tratarse de una situación con alta notoriedad pública, es de esperar el interés natural de los medios en la participación.

Será convocada apenas se tome conocimiento de la situación crítica y no deberán concurrir más de 48 hs. hasta su realización.

Pasos a seguir en su organización:

- ➔ Selección de medios a cargo del Responsable de Prensa
- ➔ Envío de un comunicado de prensa para anunciar su realización
- ➔ Contacto telefónico para confirmar la presencia de los medios más relevantes
- ➔ Disposición del espacio físico y recursos necesarios.
- ➔ Preparación del material
 - Hoja de datos de los participantes
 - Dossier de prensa
 - Material visual si fuera necesario

ESTRUCTURA DE LA RUEDA

Declaración del Gerente General de la empresa

Declaraciones de los demás ponentes (Especialistas según la naturaleza de la crisis, Jefe de Siniestros, encargado de RPI)

Presentación de material visual si fuese necesario

Espacio para preguntas

Espacio para concertar audiencias individuales si se considerara necesario.

LUGAR Y HORA

Será realizada en las instalaciones de la organización, cerca del mediodía para asegurar margen temporal a los periodistas antes del cierre de los medios

RECURSOS MATERIALES

- ➔ Mesa para los ponentes
- ➔ Sillas para los ponentes
- ➔ Micrófonos para los ponentes
- ➔ Material escrito a distribuir para los periodistas (dossier de prensa, estadísticas sobre la crisis en cuestión, hoja de datos con los nombres y cargos de los participantes, comunicado de prensa básico sobre la realización de la rueda)
- ➔ Sillas para los representantes de medios convocados
- ➔ Espacio para fotógrafos
- ➔ Proyector / pantalla / PC /Equipo de sonido

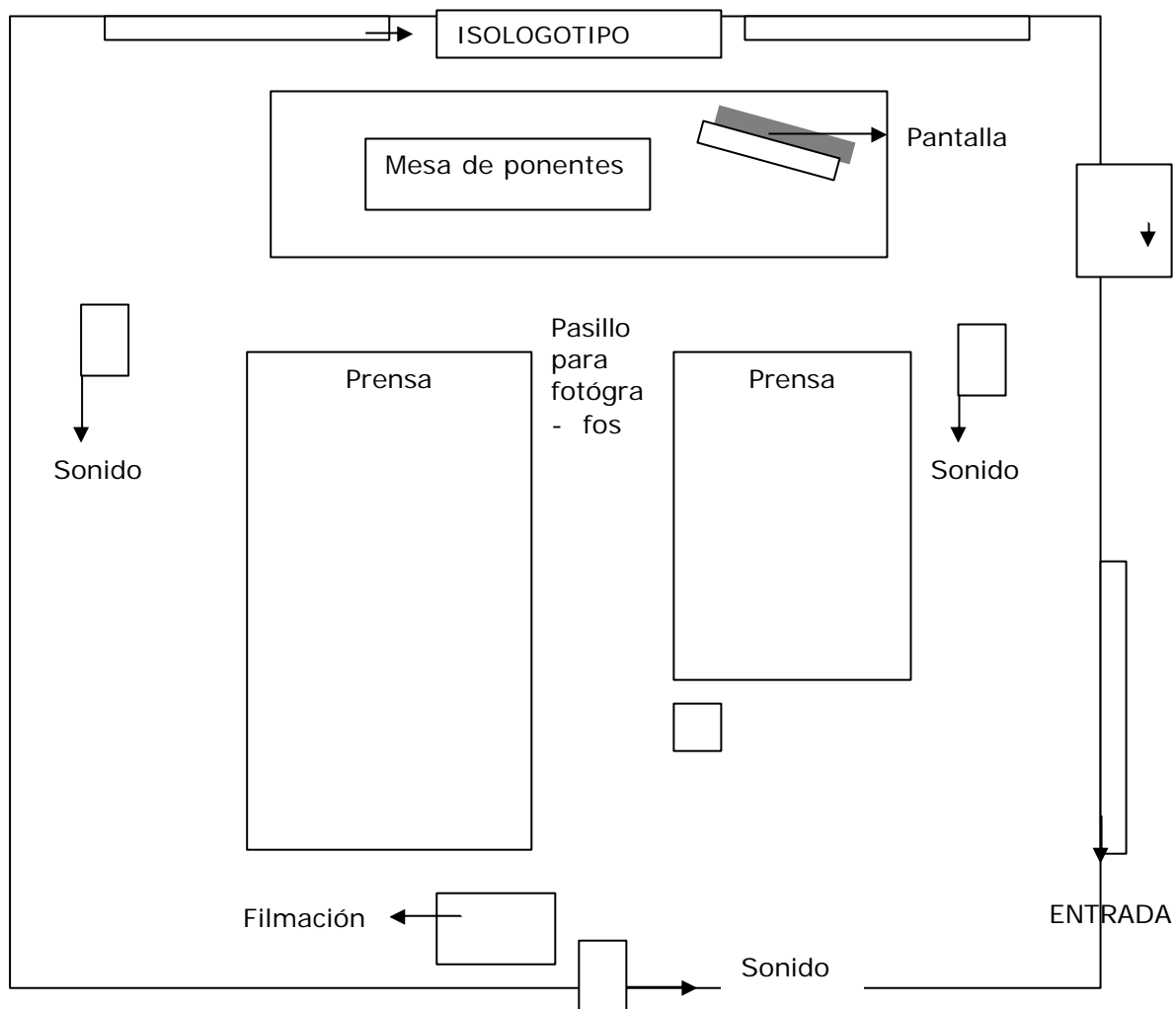
Debido a que se trata de una rueda convocada con urgencia, no debemos detenernos en más detalles o cuestiones de estilo, esta lista representa los recursos mínimos indispensables para su organización en pocas horas.

RECURSOS HUMANOS

- ➔ Recepción / acreditaciones
- ➔ Acomodadores

- ➔ Asistentes
- ➔ Encargados de sonido
- ➔ Personal de seguridad y vigilancia
- ➔ Personal de parking

PLANO DE MONTAJE BÁSICO DE RUEDA DE PRENSA



FORMATO DE LA HERRAMIENTA DE CONVOCATORIA A LA PRENSA



Neuquén,.....

CONVOCATORIA A RUEDA DE PRENSA

RUEDA DE PRENSA EN NORPATAGÓNICA S.R.L.

La empresa NORPATAGÓNICA S.R.L convoca a Ud. a la rueda de prensa para a realizarse el díaen sus instalaciones situadas en Ruta 7 de Parque Industrial- ciudad de Neuquén- a las.....hs. En dicho encuentro se tratará.....

(AMPLIACIÓN DE LA INFORMACIÓN SOBRE LA SITUACIÓN+POSICIÓN DE LA ORGANIZACIÓN AL RESPECTO)

Junto a nuestro equipo de asesores y representantes del Comité de crisis, convocamos en nuestras instalaciones a una rueda de prensa para aclarar las inquietudes respecto al estado actual de la situación, informar las medidas que están siendo tomadas y comunicar los futuros pasos de acción en respuesta a las circunstancias, en un marco de diálogo con la prensa y mutua cooperación.

###

Antes de la conferencia debe prepararse una batería de preguntas que seguramente los periodistas harán, teniendo especial cuidado en incluir aquellas relacionadas con temas delicados, las “preguntas difíciles”, que si no son previstas pueden desestabilizar el discurso del portavoz durante la conferencia, especialmente si la crisis toca aspectos éticos, morales o relacionados con la seguridad de la vida o la salud de las personas, la inestabilidad de los puestos de trabajo, etc.

Lo importante es que se transmita una sensación de control sobre la situación o la intención de tomar medidas al respecto. Éstas deben ser preparadas por el equipo encargado de comunicación basado en la naturaleza de la crisis, sus afectados y sus consecuencias, y ser ensayadas por el equipo a cargo de la conferencia antes de su realización.

DOSSIER DE PRENSA

El objetivo de esta herramienta es que los medios encargados de difundir novedades sobre la organización cuenten con una batería de información precisa sobre la realidad institucional.

Se trata de una recopilación de información sobre la organización que incluye:

Reseña de la organización

Valores

Principios

Perfil de los directivos

Área de negocios

La organización en cifras, etc.

Esta herramienta debe estar lista para ser entregada durante la conferencia de prensa a los medios y debe incluir, además, el comunicado de prensa básico sobre la realización de la conferencia.

PÁGINA WEB

A través de su sitio en Internet, la empresa divulga información acerca de sus acciones, proyectos, políticas. Su actualización en momentos de crisis es un modo apropiado de hacer llegar a los públicos apropiados las últimas novedades sobre la situación, pueden acceder a ella nuestros clientes, proveedores, o cualquier persona con un interés particular en conocer el estado de situación de la crisis y éstas son potencialidades que deben ser aprovechadas para ayudar a aclarar el panorama y disipar dudas e incertidumbres.

Permiten por ejemplo, establecer comunicación multidireccional a través de conferencias online, incluir mensajes en video de los directivos de la organización, audio, etc. material que puede ser percibido como una muestra de interés genuino y compromiso con la solución del conflicto.

FILMINA PRESENTACIÓN DEL PRESS CLIPPING

DIA	TAPA	PÁGINA	UBICACIÓN EN PÁGINA	SECCIÓN	TITULO DE NOTA	AUTOR	VOLANTA	COPETE	TEMA	FOTO	ADJETIVACIÓN	VALORACIÓN GRAL.	NOTAS QUE LA RODEAN

Se explicará:

- Qué es un press clipping
- Cual es su utilidad
- Cual es su contenido

HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE LA CHARLA (10 COPIAS)

IMPRESIÓN GENERAL DEL ENCUENTRO				
1	2	3	4	5

INFORMACIÓN SOBRE MEDIOS LOCALES				
1	2	3	4	5

COMPRENSIÓN DEL MODELO DE PRESS CLIPPING				
1	2	3	4	5

COMPRENSIÓN DE HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN				
1	2	3	4	5

UTILIDAD DE LA REUNIÓN EN GENERAL				
1	2	3	4	5

RECURSOS

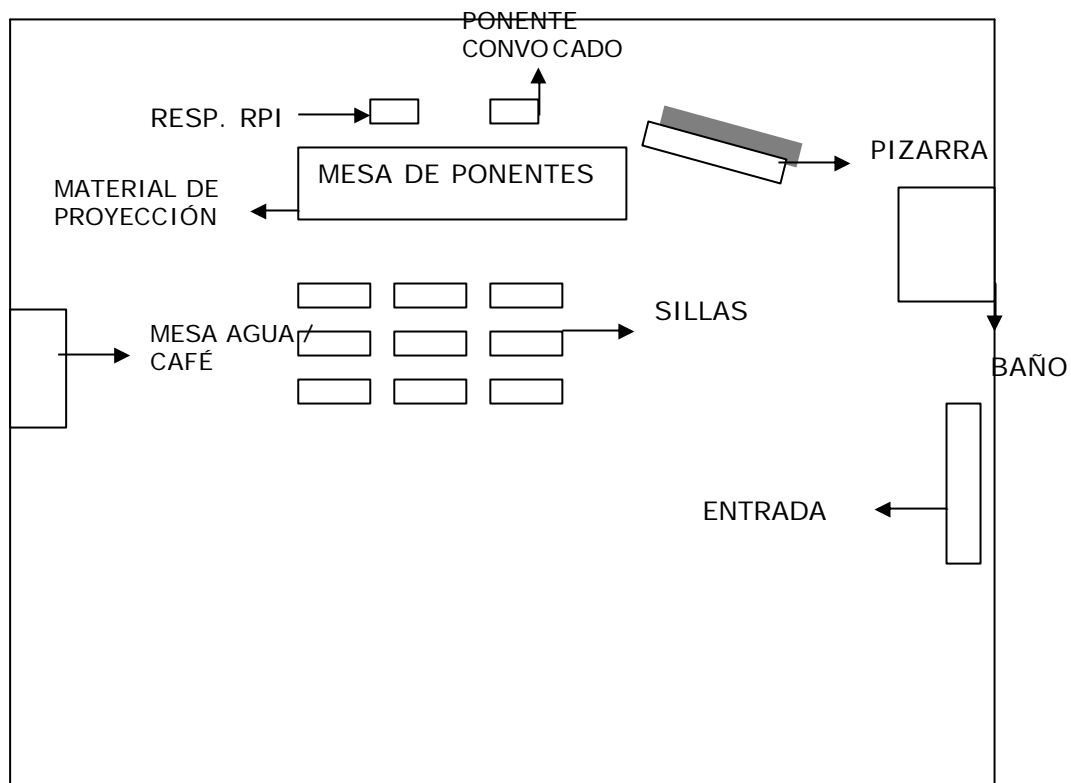
Lugar de celebración: sector de administración de la organización

- 1 Proyector
- 1 Pc
- 1 Retroproyector
- 1 pizarra – marcadores
- Material de escritura (lapiceras+ 10 blocks)
- 9 sillas para asistentes
- 2 sillas para ponentes
- mesa para ponentes
- 10 copias impresas de la presentación para PC
- 10 copias de los modelos de fichas
- 10 copias de las herramientas de evaluación de la reunión
- 10 carpetas

Adicionales

- Botellas de agua mineral para los ponentes
- Dispenser de Agua Mineral
- Vasos descartables

PLANO DE MONTAJE DE LA CHARLA



ENTRENAMIENTO DEL PORTAVOZ

OBJETIVO:

Desarrollar las habilidades comunicativas del Portavoz institucional para actuar bajo la presión de los medios de comunicación

RESPONSABLES

Responsable de RPI

Lic. Natalia Montalbán

ASISTENTE

Gerente General, sr. Eduardo Pujante

Gerente de Operaciones, sr. Rafael Roco

FECHA

Sábados 26 de mayo, 02 de junio, 09 de junio y 16 de junio de 2007

HORA

De 9:30 a 13:00 hs

LUGAR

Sala de reuniones de NORPATAGÓNICA

METODOLOGÍA

TALLER DE MEDIA TRAINING

PRESENTACIÓN TEÓRICA: Los contenidos se presentarán en forma teórica como introducción a los diferentes temas y ejercicios prácticos.

ROLE PLAY Y EJERCICIOS PRÁCTICOS: serán realizados todos los ejercicios que puedan desarrollarse en forma práctica.

CURSO DE MEDIA TRAINING Y ORATORIA: 26 de mayo, 02, 09 y 16 de Junio de 2007

A cargo de: Lic. en Comunicación Social, Natalia Montalbán / Lic. en Relaciones Públicas e Institucionales, María Eugenia Pujante

PRIMERA PARTE: AUTOCONOCIMIENTO

- La respiración y la voz
- La vocalización, la pronunciación y la dicción
- El lenguaje corporal
- Cualidades personales y profesionales
- La lectura en voz alta (discursos, comunicados, notas de prensa, etc.)
- Conocimiento del mensaje

SEGUNDA PARTE: TÉCNICAS PARA PORTAVOCES

- Tipos de intervenciones: ruedas de prensa, debates televisivos, directos, entrevistas, comunicados, etc.
- Estructuración del texto (oral o escrito) en función de los objetivos
- La relación con los medios
- La memorización y la improvisación: ventajas y riesgos
- Dominio del lenguaje. Corrección lingüística. Recursos expresivos
- La imagen personal del orador y como transmitir credibilidad

TERCERA PARTE: LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

- Los medios y sus características técnicas
- Ruedas de prensa: cómo prepararlas, contestar las preguntas de los periodistas
- El lenguaje de los medios
- Brevedad y concreción en las respuestas
- La crisis ante los medios de comunicación: autocontrol e improvisación de respuestas
- Cómo influir positivamente en la opinión pública.

RECURSOS

Lugar de celebración: Sala de reuniones de NORPATAGÓNICA

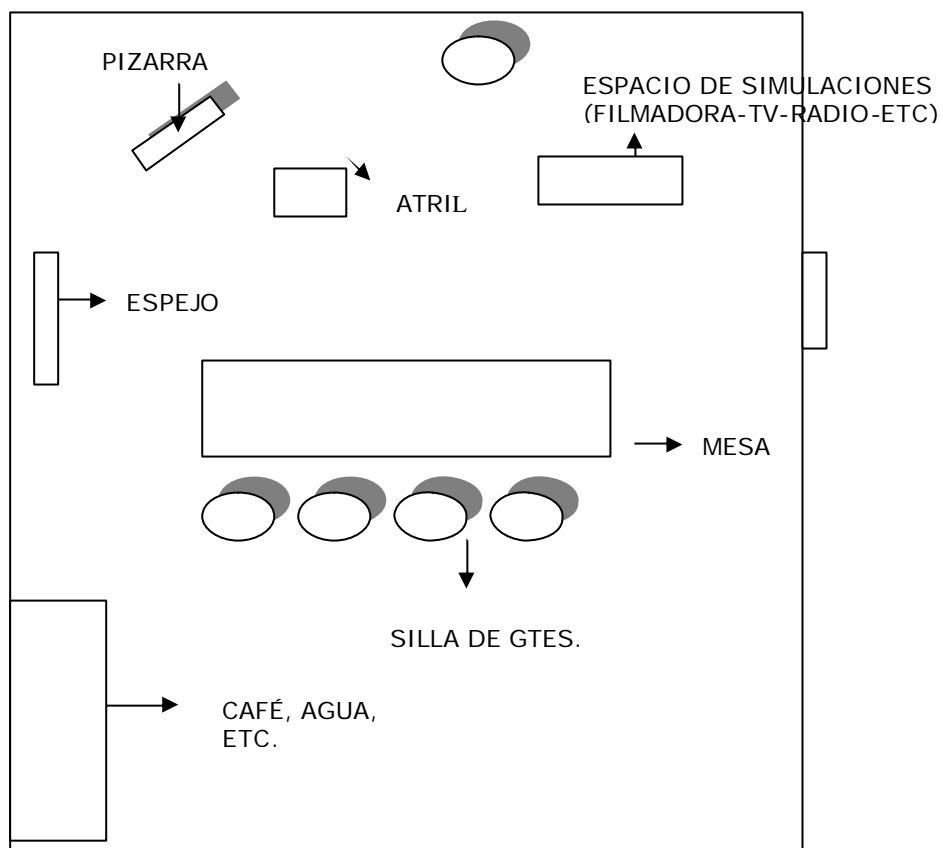
- Mesa de reuniones
- 4 sillas
- Proyector
- Pc
- TV
- cámara de video
- videograbadora
- 4 copias impresas de las presentaciones para PC
- 3 carpetas

Adicionales

- Máquina expendedora de Café
- Dispenser de Agua Mineral
- Tazas
- Cucharas
- Azúcar / edulcorante

HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN

ORGANIZACIÓN DEL CURSO EN GENERAL				
5	4	3	2	1
CLARIDAD EN LA TRANSMISIÓN DE CONTENIDOS				
5	4	3	2	1
COMPRENSIÓN DE LOS CONTENIDOS				
5	4	3	2	1
EVALUACIÓN DE LOS EJERCICIOS PRÁCTICOS				
5	4	3	2	1
EVALUACIÓN DEL MATERIAL UTILIZADO				
5	4	3	2	1
ADECUACIÓN DEL MATERIAL TEÓRICO Y FÍSICO A LOS OBJETIVOS DEL CURSO				
5	4	3	2	1
UTILIDAD DEL CURSO				
5	4	3	2	1



PROGRAMA NÚMERO 5

PROGRAMA NÚMERO 5

Informar al personal de la organización respecto a la importancia y los procedimientos de gestión de crisis consensuados con los directivos y evaluar el nivel de comprensión de los directivos acerca de lo consensuado.

TÁCTICAS:

- Organizar reuniones explicativas con el personal de la organización
- Organizar un ejercicio de simulación de crisis para los directivos de la organización

REUNIONES EXPLICATIVAS CON EL PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN

OBJETIVO

Transmitir los resultados de las reuniones con los directivos, a los demás niveles de la organización

RESPONSABLES

Gerente general

Responsable de RPI

PARTICIPANTES

Todo el personal de NORPATAGÓNICA S.R.L.

TIPO DE REUNIÓN:

Charla

DIA

21, 29 de junio y 10 de julio de 2007

HORA

15:00 HS

LUGAR

Instalaciones de NORPATAGÓNICA, sector de administración que será preparado para este fin.

DURACIÓN APROXIMADA

Dos horas por reunión

DINÁMICA DE TRABAJO

Se trata de una serie de charlas en las que se transmitirán algunos principios básicos de la gestión de crisis enfocándonos en los resultados obtenidos durante las reuniones anteriores.

Se dividirán los contenidos en tres bloques temáticos (uno por cada sesión)

- La gestión de crisis
- Crisis técnicas
- Crisis de Imagen

MATERIAL A PREPARAR

Carta de convocatoria (entrega personal)

Planillas de asistencia

Herramienta de evaluación- entrega durante la reunión-

RESULTADOS ESPERADOS

Lograr la comprensión de los empleados de la organización sobre los objetivos y sus roles eventuales en la planificación de la gestión de crisis

CARTA INTERNA DE CONVOCATORIA



Neuquén, 12 de junio de 2007

Estimado/a Sr. /a.....

Por este medio convocamos a todo el personal de NORPATAGÓNICA S.R.L. a las charlas sobre "La gestión de crisis en las organizaciones" que se realizarán los días 21, 29 de junio y 10 de julio próximos a las 15:00 hs, en las instalaciones de la organización, en el marco de la iniciativa tomada por la organización para la gestión de crisis institucional.

La asistencia a dicho encuentro es de carácter obligatorio.

Agradeceremos remitir confirmación a eugeniap@norpatagonica.com

Se adjunta programa.

Saludos cordiales

Eduardo Pujante

Gerente General

PROGRAMA

CHARLA: LA GESTIÓN DE CRISIS EN LAS ORGANIZACIONES

PRIMER ENCUENTRO. 21 de junio de 2007

- Objetivos de la Gestión de crisis y principios generales.
- Comité de crisis: Roles y Funciones
- Actitudes esperadas por parte del personal
- Parámetros de actuación frente a los medios

Ponentes:

Sr. Eduardo Pujante – Gerente General

Lic. M. Eugenia Pujante Origone – Responsable de RPI

SEGUNDO ENCUENTRO. 29 de junio de 2007

- Los riesgos técnicos y su prevención
- Posibles accidentes dentro de la organización
- Procedimientos de actuación en casos de extrema gravedad
- Redes de contacto
- La organización envuelta en crisis técnicas

Ponentes:

Sr Rafael Roco -Gerente de Operaciones

Lic. M. Eugenia Pujante Origone – Responsable de RPI

TERCER ENCUENTRO. 10 de julio de 2007

- Factores de riesgo para la Imagen Institucional
- El rol del Comité de crisis
- Procedimientos de actuación
- La comunicación organizacional durante este tipo de crisis
- La restauración de la Imagen organizacional luego del descrédito

Ponentes:

Sr. Eduardo Pujante – Gerente General

Lic. M. Eugenia Pujante Origone – Responsable de RPI

[illegible]

HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN

ORGANIZACIÓN GENERAL DEL ENCUENTRO

Muy buena

Buena

Regular

Mala

EVALUACIÓN DEL ESPACIO FÍSICO

Confortable

Regular

Incómodo

EVALUACIÓN DE LAS EXPOSICIONES

Muy buenas

Buenas

Regulares

Malas

COMPRENSIÓN DE LOS CONTENIDOS

Se comprendieron totalmente

Resultaron confusos

No se comprendieron

INTERÉS POR LOS CONTENIDOS EXPUESTOS

Alto

Medio

Bajo

UTILIDAD DE LA REUNIÓN

Alta

Media

Baja

RECURSOS (por sesión)

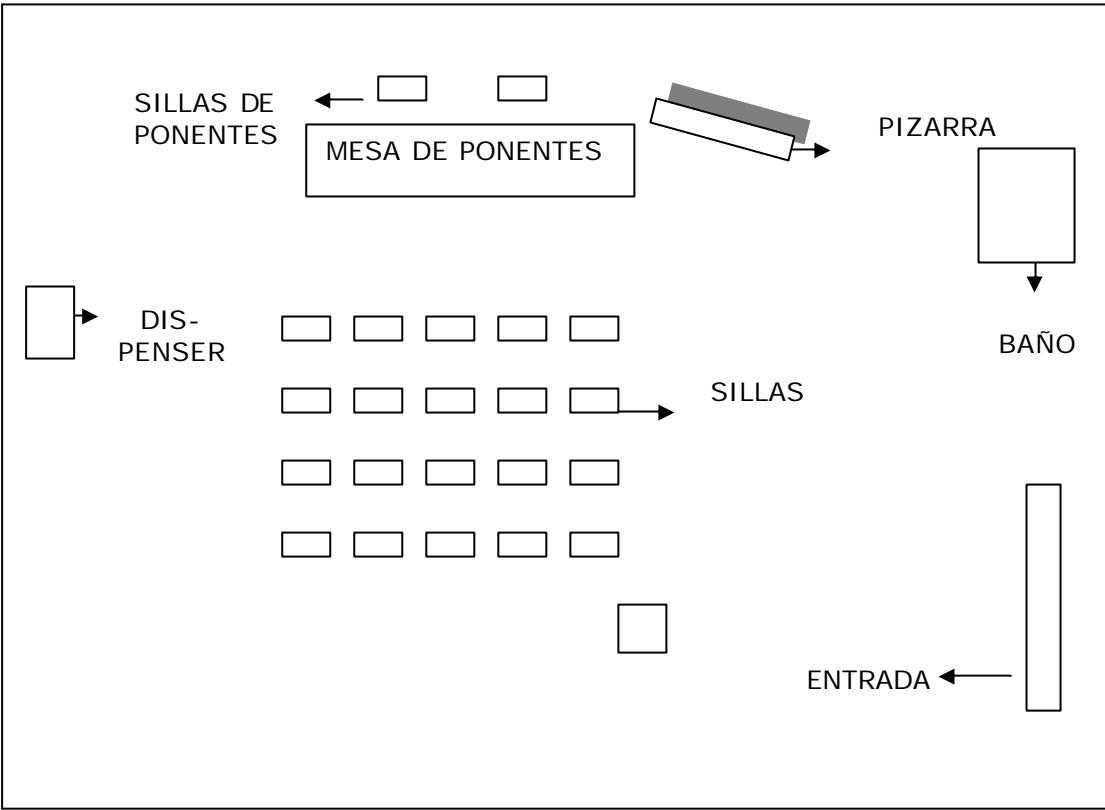
Lugar de celebración: sector de administración de la organización

- Proyector
- 1 Pc
- Equipo de audio (2 Parlantes-4 micrófonos-amplificador- bandeja mezcladora-reproductor de CD)
- 1 pizarra (marcadores+borradores)
- 22 sillas para asistentes
- 2 sillas para ponentes
- mesa para ponentes
- 3 planillas de asistencia
- 30 carpetas
- material de escritura (lapiceras+ 30 blocks para anotaciones)
- 30 copias de las herramientas de evaluación de la reunión

Adicionales

- Botellas de agua mineral para los ponentes
- Dispenser de Agua Mineral
- Vasos descartables

PLANO DE MONTAJE DE LA CHARLA



EJERCICIOS DE SIMULACIÓN

OBJETIVO

Medir la comprensión de los directivos sobre lo acordado en las reuniones

RESPONSABLE

Responsable de RPI

PARTICIPANTES

Gerente General –Sr. Eduardo Pujante
Gerente Administrativo- Sra. Viviana Beliera
Gerente de Ingeniería- Ing. Marcela Coco
Gerente de Operaciones- Sr. Rafael Roco

TIPO DE REUNIÓN:

Taller

DÍA

13 de julio de 2007

HORA

9:00 hs.

LUGAR

Sala de reuniones de NORPATAGÓNICA S.R.L.

DURACIÓN APROXIMADA

Dos horas

DINÁMICA DE TRABAJO

Se entregarán un caso hipotético de situación de crisis y en base a lo establecido deberán indicar, individualmente, las acciones a tomar. Al final de la reunión, se realizará un plenario con lo escrito por cada uno de los participantes para aclarar todos aquellos puntos que pudieran haber resultado confusos.

MATERIAL A PREPARAR

Carta de convocatoria (entrega por mail 1 semana antes del encuentro)

Simulador de crisis

Herramienta de evaluación- entrega durante la reunión-

RESULTADOS ESPERADOS

Que exista uniformidad y consenso en los procesos expuestos por los asistentes para el caso simulado.



Neuquén, 04 de julio de 2007

CONVOCATORIA A TALLER: "SIMULADOR DE SITUACIONES DE CRISIS"

Estimados Directivos de NORPATAGÓNICA S.R.L:

El día 13 de julio de 2007 a las 9:00 hs se realizará, en la sala de reuniones de la organización, un ejercicio de simulación de resolución para situaciones de crisis. Por este medio quedan convocados a este encuentro que tiene por objetivo evaluar la comprensión de los contenidos consensuados durante nuestros encuentros anteriores y dar cierre a esta primera etapa en la planificación para la gestión de crisis.

Agradeceremos remitir confirmación a eugeniap@norpatagonica.com

Se adjunta programa.

Saludos cordiales

M. Eugenia Pujante Origone

Responsable RPI

MODELO DE EJERCICIO DE SIMULACIÓN

EJEMPLO: SIMULADOR DE CRISIS INSTITUCIONAL

SITUACIÓN:

Imagine que un desperfecto técnico en los depósitos de la organización provoca un incendio y dos empleados resultan heridos, uno de ellos de gravedad, los medios toman por asalto el lugar y, entre toda la información que poseen acercan la organización, sale a la luz una denuncia por contaminación ambiental que todavía no se ha resuelto. Enumere las acciones a tomar desde que se da aviso del incidente, incluyendo a los responsables de cada actividad y sus funciones.

HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN

COMPRENSIÓN DEL EJERCICIO				
5	4	3	2	1
SEGURIDAD PARA SU RESOLUCIÓN				
5	4	3	2	1
UTILIDAD DEL EJERCICIO				
4	3	2		1
ACUERDO CON LA PUESTA EN COMÚN				
5	4	3	2	1

RECURSOS

5 copias del ejercicio

5 carpetas

5 blocks para anotaciones

5 copias de la herramienta de evaluación

Pizarra (+ marcadores – borradores)

BIBLIOGRAFÍA

AVILIA LAMMERTYN, R.: *RR.PP. Estrategias y Tácticas de Comunicación Integradora*. Ed. Imagen, Buenos Aires, 1997

BLACK, S.: *El ABC de las Relaciones Públicas*, Gestión 2000 S.A., Barcelona, 1994

BONILLA GUTIÉRREZ, C.: *La Comunicación. Función básica de las relaciones públicas*. Ed. Trillas, México, 2001

CAPRIOTTI, P.: *La Imagen de la Empresa, estrategias para una comunicación integrada*. Consejo Superior de Comunicación y Relaciones Públicas de España, Barcelona, 1992

CHAUMELY, J., HUISMAN, D.: *Las relaciones públicas*. Ed. Universitaria de Buenos Aires, Bs. As, 1964

FERNANDEZ, C., *La Comunicación en las Organizaciones*. Ed. Trillas, México, 1999.

FITA TRIAS, J.: *Comunicación en programas de crisis*. Gestión 2000 S.A., Barcelona, 1999

KATZ, D. y KAHN, R.: *Psicología Social de las Organizaciones*. Editorial NAMA, México, 1990

KOONTZ, H : *Principios de Administración*, Ed. Mc Graw-Hill, México, 1972

MITROFF, I. y PEARSON, C.: *Cómo gestionar una crisis*, Ed. Gestión 2000 S.A., Barcelona, España, 1997

PORTO SIMOES, R.: *Relaciones Públicas, función política en la empresa y en la institución pública*, Consejo Superior de Comunicación y Relaciones Públicas de España, Barcelona, 1993

RITTER, M.: *Malas Noticias: La empresa en tiempos de crisis*, Fascículo interno de Siemens, 1996

VILLAFAÑE, J.: *Imagen positiva, la gestión de la comunicación corporativa*, Ed. Pirámide, Madrid, 1993

WILCOX, D., AUTT, P., AGEE, W., CAMERON, G.: *Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas*, Ed. Longman, Nueva York, 1997