

## 9.- Comunicación en situaciones de crisis

Dr. Octavio Islas C.

Cátedra de comunicación estratégica y  
cibercultura-Proyecto Internet

octavio.islas@itesm.mx

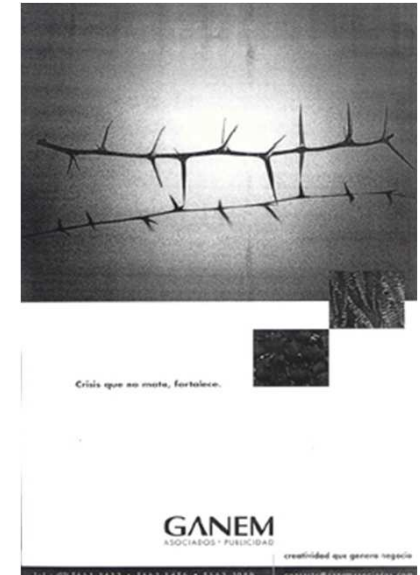
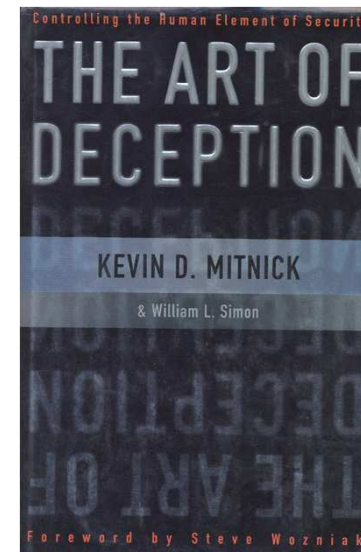
No existe peor crisis que aquella que no es posible anticipar.

El manejo de crisis hoy adquiere el carácter de una disciplina particular de las ciencias de la comunicación.

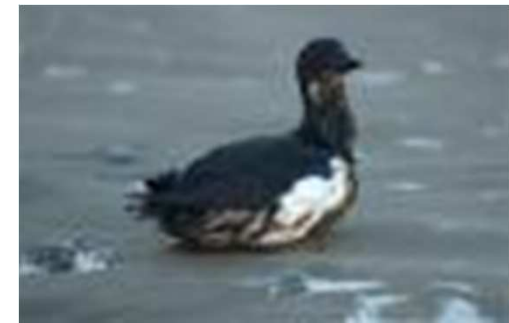


El tema de la seguridad de los recursos de información en las organizaciones impone nuevas exigencias a los profesionales de la comunicación.

Mitnick, Kevin y Simon, William:  
*The art of deception. Controlling the human element of security.*  
Wiley Publishing, USA, 2003.



El tipo de desastre,  
sea noticioso,  
catastrófico, ético,  
ambiental, etc., define  
la forma como hay que  
enfrentar la crisis.



“Amurallarse” no funciona. Es indispensable mantener un flujo sostenido de información a la prensa y mantener una postura orientada a la credibilidad.



Es indispensable identificar la naturaleza exacta del problema desde que empieza y diseñar un plan de información para enfrentar a la prensa.





**Este 22 de septiembre** se llevará a cabo por primera vez en la historia de la Ciudad de México un plebiscito, con el objeto de que los ciudadanos decidamos si deben o no construirse los segundos pisos en el Periférico y el Viaducto.

Se trata de una decisión de enorme relevancia para el presente y el futuro de nuestra ciudad, no sólo por las implicaciones de las obras y la cuestionable eficacia de ese proyecto para resolver sus graves problemas viales, sino también por los efectos negativos, muchos de ellos irreversibles, que su realización produciría sobre el medio ambiente, la arquitectura, el desarrollo urbano y la funcionalidad de la zona metropolitana en su conjunto.

Los ciudadanos y las diferentes organizaciones que promovimos la realización del plebiscito lo hicimos convencidos de que no había otra forma de detener el inicio de un proyecto que, por su evidente improvisación, no toma en cuenta el punto de vista de muy diversos colegios profesionales, instituciones académicas y expertos en desarrollo urbano y medio ambiente que han manifestado en forma reiterada la necesidad de abrir una discusión seria, con una visión integral y de largo plazo, sobre el futuro de la Ciudad de México.

Por ello, **decir no a los segundos pisos** significa **decir sí a una ciudad con calidad de vida**, a través de un ejercicio serio, abierto y constructivo para el estudio, la planeación y la realización de obras públicas que propicien en forma efectiva el desarrollo sustentable de nuestra ciudad.

### El plebiscito

El plebiscito es un mecanismo democrático mediante el cual la ciudadanía manifiesta su aprobación o rechazo a decisiones políticas o actos de la administración pública trascendentes para la sociedad. Se trata, por tanto, de un mecanismo limitado a decisiones que por su relevancia o por su carácter irreversible ameritan la participación y la expresión de la voluntad ciudadana, como ocurre en muchos países democráticos.

La Ley de Participación Ciudadana del Distrito Federal establece que el plebiscito puede ser convocado directamente por el jefe de Gobierno, o bien solicitado por un mínimo de ciudadanos que representen el uno por ciento del padrón electoral del Distrito Federal, lo que equivale a más de 66 mil ciudadanos.

### ¿Quiénes solicitamos el plebiscito?

La decisión de reunir las firmas requeridas y solicitar la realización del plebiscito es producto de la convicción de muchos ciudadanos y de muy diversas organizaciones, sobre la necesidad de que las decisiones estratégicas para el futuro de nuestra ciudad sean producto de un ejercicio serio y abierto de análisis y planeación. Las organizaciones responsables de la coordinación de este esfuerzo: Fuerza Ciudadana, Iniciativa XXI, Movimiento Civil XXI y Fundación Nuevo Milenio, contamos con la participación y el apoyo de organizaciones profesionales, académicas y de vecinos de las colonias que se verían más afectadas con la realización del proyecto en cuestión, así como de más de noventa mil ciudadanos.

Este esfuerzo inició el 23 de abril de 2002 a través de la promoción y recolección de firmas casa por casa, puerta por puerta, así como mediante la instalación de mesas

receptoras en plazas públicas como el Zócalo, la Alameda Central, el Parque México-Condesa, el Jardín Esparza Oteo-Nápoles, el Jardín Hidalgo-Coyoacán y la Alameda Sur. El domingo 9 de junio cerramos la recolección de firmas llegando a 92,765, cifra superior al uno por ciento del padrón electoral del D.F. (66 mil ciudadanos), el mínimo necesario para la realización de un plebiscito.

El lunes 17 de junio, una vez capturadas y revisadas las firmas, le entregamos al Jefe de Gobierno la solicitud de plebiscito, quien dos días después emitió la convocatoria correspondiente. Sin embargo, al hacerlo ignoró los puntos enunciados en nuestra solicitud y, peor aún, lo presentó como si se tratara de una iniciativa suya. A pesar de ello, con los trabajos y las resoluciones emitidas por el Instituto Electoral y el Tribunal Electoral del Distrito Federal, se verificó y reconoció la validez de las firmas y de la solicitud correspondiente para la celebración del plebiscito. No se trata de una concesión graciosa del gobierno del Distrito Federal, sino de un mandato ciudadano, legal y legítimo.

### La utilidad del plebiscito

En la solicitud formulada por 92,765 ciudadanos al jefe de Gobierno para la convocatoria al plebiscito se planteó la conveniencia, en los términos de la Ley de Participación



# VOTAR **NO** A LOS SEGUNDOS PISOS EN EL PERIFÉRICO Y EL VIADUCTO



*Dr. Octavio Islas*



# ESTE 22 DE SEPTIEMBRE VOTAR **NO**

EN EL PLEBISCITO  
**ES VOTAR A FAVOR**  
DE OTRAS ALTERNATIVAS DE DESARROLLO URBANO Y VIAL



**POR UNA CIUDAD  
DE PRIMER NIVEL  
DI NO  
AL SEGUNDO PISO**

INICIATIVA **XXI**

MOVIMIENTO CIVIL 21, A.P.L.

FUNDACIÓN NUEVO MILENIO, A.C.



ción Ciudadana, de que se convocara a un grupo de expertos para la formulación de la o las preguntas de la consulta. La razón es muy clara: se buscaba objetividad y, sobre todo, no limitar el plebiscito a un sí o no a una obra, sino abrir con él la posibilidad de analizar y planear otras opciones para la solución de los problemas viales en la ciudad de México. Estos puntos sencillamente fueron ignorados y, con ello, el jefe de Gobierno puso de manifiesto su poco interés en consultar realmente la opinión de la ciudadanía sobre el modelo de desarrollo urbano que más conviene a la capital del país. De otra manera no se entiende por qué la insistencia de someter a consulta una pregunta tan limitada como la que formuló: ¿Quiere usted o no quiere que se construyan segundos pisos en Periférico y Viaducto?, en lugar de confrontar esa opción frente a otras presentadas y avaladas por distinguidos especialistas, como lo son el doctor Mario Molina, Premio Nobel de Química y el arquitecto Alberto Kalach, e instituciones como la Academia Mexicana de Arquitectura, la Academia Nacional de Arquitectura, el Colegio de Arquitectos de la Ciudad de México, la Federación de Colegios de Arquitectos y la Sociedad de Arquitectos de México.

Por todas estas razones es importante subrayar que la única oportunidad para detener una decisión arbitraria e irracional que nos afectará a nosotros y a nuestros hijos es la que nos ofrece el plebiscito. Se ha dicho

que es muy costosa su organización, pero mucho más costosos serían la construcción de una obra faraónica y los daños irreversibles que sufriría nuestra ciudad. Antes de acudir a votar, debemos preguntarnos qué es mejor para la Ciudad de México, considerando que la experiencia internacional muestra la ineficacia de este tipo de obras para resolver los problemas viales de las grandes ciudades, al extremo de que en los últimos años la tendencia del urbanismo moderno y sustentable es dejar de construir segundos niveles en vialidades relevantes e incluso destruirlos por completo ante el peligro de su colapso en ciudades ubicadas en zonas sísmicas, por sus negativos efectos ambientales o por arruinar la estética y la arquitectura de la ciudad.

**Más aún cuando existen opciones diversas y mucho más efectivas:**

- aumentar las líneas del metro
- mejorar el transporte público
- construir una autopista periférica
- terminar el Circuito Interior y el Periférico
- reglamentar las paradas de camiones y peseras
- sincronizar los semáforos



## Votar por el **NO**

Votar por el **NO** en modo alguno significa votar en contra de la realización de obras públicas en la Ciudad de México.

Votar por el **NO** significa darle oportunidad a otros proyectos que han sido ignorados.

Votar por el **NO** es un voto a favor del futuro y el bienestar de nuestros hijos.

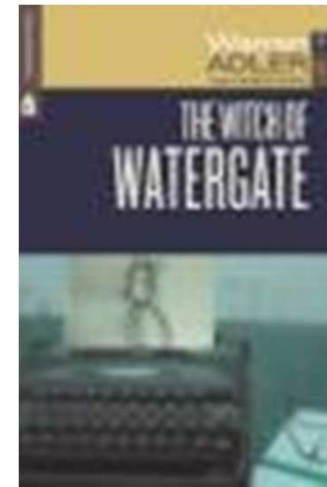
Votar por el **NO** es votar a favor de nuestra calidad ciudadana.

*Dr. Octavio Islas*



Al reconocimiento del problema debe seguirle un plan de acciones para enfrentarlo. Ese plan debe recibir una amplia difusión.

Para la prensa, los accidentes no suceden, tienen algún culpable: puede ser un error humano, indiferencia criminal, codicia de la compañía o deficiencias en la administración. Como sea, se asume la culpabilidad de alguien.



**From:** Oficina del Senador Javier Corral Jurado <erojero@senadocorral.org.mx>  
**To:** oislas@campus.cem.itesm.mx  
**Cc:**  
**Subject:** Utilizan nombre de legisladores para cometer fraudes  
**Date:** Tue, 6 Aug 2002 21:18:21 -0400



Oficina del Senador Javier Corral Jurado  
<http://www.senadorcorral.org.mx>

**>>> Advertencia: Se está utilizando el nombre de legisladores para cometer fraudes.**

A finales de julio, directivos de la Facultad de Ciencias Biológicas de la UNAM, Campus Querétaro notificaron al Senador por Chihuahua, Javier Corral Jurado, que una persona estaba utilizando su nombre, ofreciendo diversos tipos de apoyo a cambio de dinero.

Este no ha sido un hecho aislado y por ello se puede concluir que estamos hablando de un timador profesional que utiliza el nombre de distintos legisladores para solicitar depósitos en efectivo a cambio de supuestas donaciones. En el caso de la Facultad mencionada en Querétaro se les ofreció equipo de cómputo, del cual ellos sólo deberían pagar el costo del flete, cantidad que debía ser depositada en una cuenta bancaria.

Los directivos de la Facultad de Ciencias Biológicas de Querétaro reclamaron al Senador Corral no haber asistido a la visita que supuestamente habían acordado, a fin de que el Senador conociera las instalaciones del campus. Sin embargo en la oficina del senador Corral Jurado nadie tenía conocimiento de dicho evento.

Quien realiza los fraudes se maneja a través de una pseudo-secretaría del Senador, quien se dice llamar Mónica Becerril Delgado, la cual se encarga de contactar a las víctimas y proporcionarles el número de cuenta 6132987729 del Banco BITAL, a la cual deben hacer el depósito correspondiente.

Este tipo de fraudes se está realizando en diferentes partes de la República, los últimos fraudes se reportaron principalmente en Ciudad Juárez y Querétaro.

---

Si no desea volver a recibir estos mensajes haga clic [aquí](#).

No hay peor desastre  
para una persona o  
para alguna compañía  
que ser señalada como  
deshonesta.

*Dr. Octavio Islas*



Mientras más conocida sea la compañía, más publicitado será el cargo criminal.

**A TODOS LOS AGENTES DE SEGUROS  
DE ING COMERCIAL AMERICA,  
A LA OPINION PUBLICA:**

Los Promotores de ING Comercial América manifestamos nuestro testimonio de apoyo a la Institución que durante más de 10 años, nos ha permitido llevar, conjuntamente con nuestros Agentes, el seguro a un número importante de familias y empresas mexicanas.

Conocemos la ética, transparencia y fortaleza financiera de la Institución, así como su alto grado de confiabilidad en materia técnica, lo cual nos da la confianza necesaria para ofrecer sus productos a miles de personas que confían en nuestras recomendaciones y propuestas.

En nuestra experiencia, ING Comercial América ha cumplido cabalmente con sus compromisos y en caso de controversias, se apegó al marco jurídico manteniendo el principio de servicio sin demeritar sus legítimos intereses o sus responsabilidades frente a terceros.

Sabemos que la Institución jamás se ha negado a afrontar sus responsabilidades contractuales, que cuenta con la solvencia para hacerlo y que ha buscado cumplir rigurosamente las condiciones del contrato y seguir los procedimientos legales y prácticas universalmente aceptados en la materia.

Exhortamos a nuestros Agentes y a nuestros Clientes a informarse con suficiencia y objetividad sobre el caso, realizar las reflexiones que permitan aprovecharlo para optimizar nuestra labor de Asesoría frente al Cliente y a confirmar con valentía y con decisión el respeto a la Ley y a sus procedimientos como única fórmula de solución de conflictos.

Las autoridades competentes harán su papel con firmeza; mientras tanto, refrendemos el compromiso que tenemos con la Empresa que nos ha abierto las puertas y que nos ha convocado permanentemente a perfeccionar la práctica aseguradora con servicio, honestidad y capacidad.

Muchos de los daños que sufre una organización se deben a sus prolongados esfuerzos para encubrir o excusar lo que evidentemente no tiene justificación.



La atención de la prensa depende mucho de la magnitud de los daños causados y de los movimientos noticiosos del día.

Lo inusual del problema repercute en el impacto noticioso.

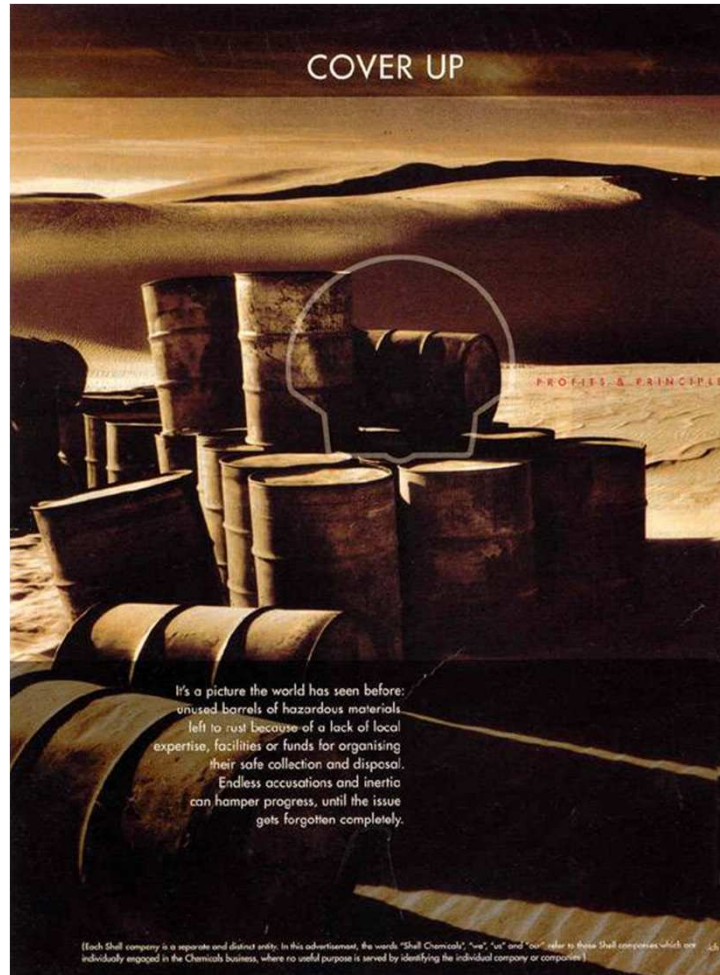




No siempre que la compañía asume el papel de víctima le resulta más fácil el poder recuperarse del problema (PEMEX). En cambio, cuando muestra una elevada responsabilidad cívica consigue mayor credibilidad.

# PROJECTO INTERNET

COVER UP




PROFITS & PRINCIPLE

It's a picture the world has seen before: unused barrels of hazardous materials left to rust because of a lack of local expertise, facilities or funds for organising their safe collection and disposal. Endless accusations and inertia can hamper progress, until the issue gets forgotten completely.

[Each Shell company is a separate and distinct entity. In this advertisement, the words "Shell Chemicals", "we", "us" and "our" refer to those Shell companies which are individually engaged in the Chemicals business, where no useful purpose is served by identifying the individual company or companies.]

OR CLEAN UP?



THERE A CHOICE?

Shell Chemicals embraces a policy called Product Stewardship which involves taking certain responsibilities for its products throughout their lifecycle. In northwest Africa, an obsolete insecticide lay unwanted, together with a large number of contaminated storage drums. The insecticide was owned by the government and had been provided by aid organisations to combat locusts. However, we had produced it some thirty years before, so we willingly agreed to assist in its safe collection and incineration. It's part of our commitment to sustainable development, balancing economic progress with environmental care and social responsibility. Because do we really profit if the world doesn't?

WE WELCOME YOUR INPUT. CONTACT US ON THE INTERNET AT [WWW.SHELL.COM](http://WWW.SHELL.COM). EMAIL US AT [TELLUS@SHELL.COM](mailto:TELLUS@SHELL.COM) OR WRITE TO US AT: THE PROFITS & PRINCIPLES DEBATE, SHELL INTERNATIONAL LTD, SHELL CENTRE, LONDON SE1 2NA, UK.

*Dr. Octavio Islas*

La sociedad juzga al pasado  
estándares de hoy.



Sobre Exxon Valdez:

<http://www.oilspill.state.ak.us/facts/qanda.html>

[http://www.afsc.noaa.gov/Quarterly/jas2001/feature\\_jas01.htm](http://www.afsc.noaa.gov/Quarterly/jas2001/feature_jas01.htm)

<http://abscweb.wr.usgs.gov/nvp/>

<http://www.pwssc.gen.ak.us/sea/sea.html>

[http://abscweb.wr.usgs.gov/research/programs/ecosystems\\_habitats.htm](http://abscweb.wr.usgs.gov/research/programs/ecosystems_habitats.htm)

<http://www.afsc.noaa.gov/abl/OilSpill/oilprojects.htm>



La gerencia debe transmitir una impresión convincente de los esfuerzos que está realizando para corregir la situación.



México D.F. 20 de febrero de 2002

A nuestros suscriptores:

La recesión económica internacional ha implicado bajas notables en los flujos de inversión en publicidad privada y gubernamental, así como aumentos en materias primas y encarecimiento de los mecanismos de producción de los medios impresos.

México no escapa a esta inercia mundial. Al igual que en otros países, aquí los distintos medios impresos han tenido que tomar medidas para preservar su existencia. Cuando no lo han hecho su presencia pública ha caído, y en algunos casos la tendencia es a desaparecer.

CRÓNICA es un diario sano, sin deudas, que cumple puntualmente sus compromisos con el fisco y con la nómina de periodistas y trabajadores de planta del periódico.

Queremos que así siga ocurriendo, y por ello nos vemos obligados a tomar medidas preventivas que eviten en lo futuro un deterioro de las finanzas de la empresa y de la calidad del producto informativo que ponemos en sus manos.

Por ello nuestra circulación será de cinco días a la semana de lunes a viernes como ocurre con otros periódicos especializados de esta capital.

El suplemento cultural de CRÓNICA aparecerá todos los viernes, junto con el suplemento MDF.

Para retribuir a ustedes, nuestros suscriptores, esos dos días a la semana que CRÓNICA no aparecerá, les haremos llegar el periódico de manera gratuita por un trimestre adicional a quienes tienen suscripción anual, dos meses para los que contrataron suscripción semestral, y un mes para todos aquellos que poseen una suscripción trimestral de nuestro periódico.

De nueva cuenta agradecemos su preferencia, su perseverancia y su paciencia, y nos comprometemos a seguir llevando hasta su hogar un periódico con material de lectura oportuno y de calidad.

Atentamente,

*Pablo Hiriart Le Bert*

Pablo Hiriart Le Bert  
Director General  
La Crónica de Hoy

Es fundamental anticiparse a la crisis y dedicar un considerable número de horas al entrenamiento del personal que le hará frente.

Entre los principales objetivos en materia de capacitación destaca la necesidad de formar cuerpos especiales capaces de enfrentar situaciones de crisis.

Los grupos deben estar coordinados por altos directivos de la organización, susceptibles de comportarse como “voceros autorizados”, capaces de tomar decisiones.



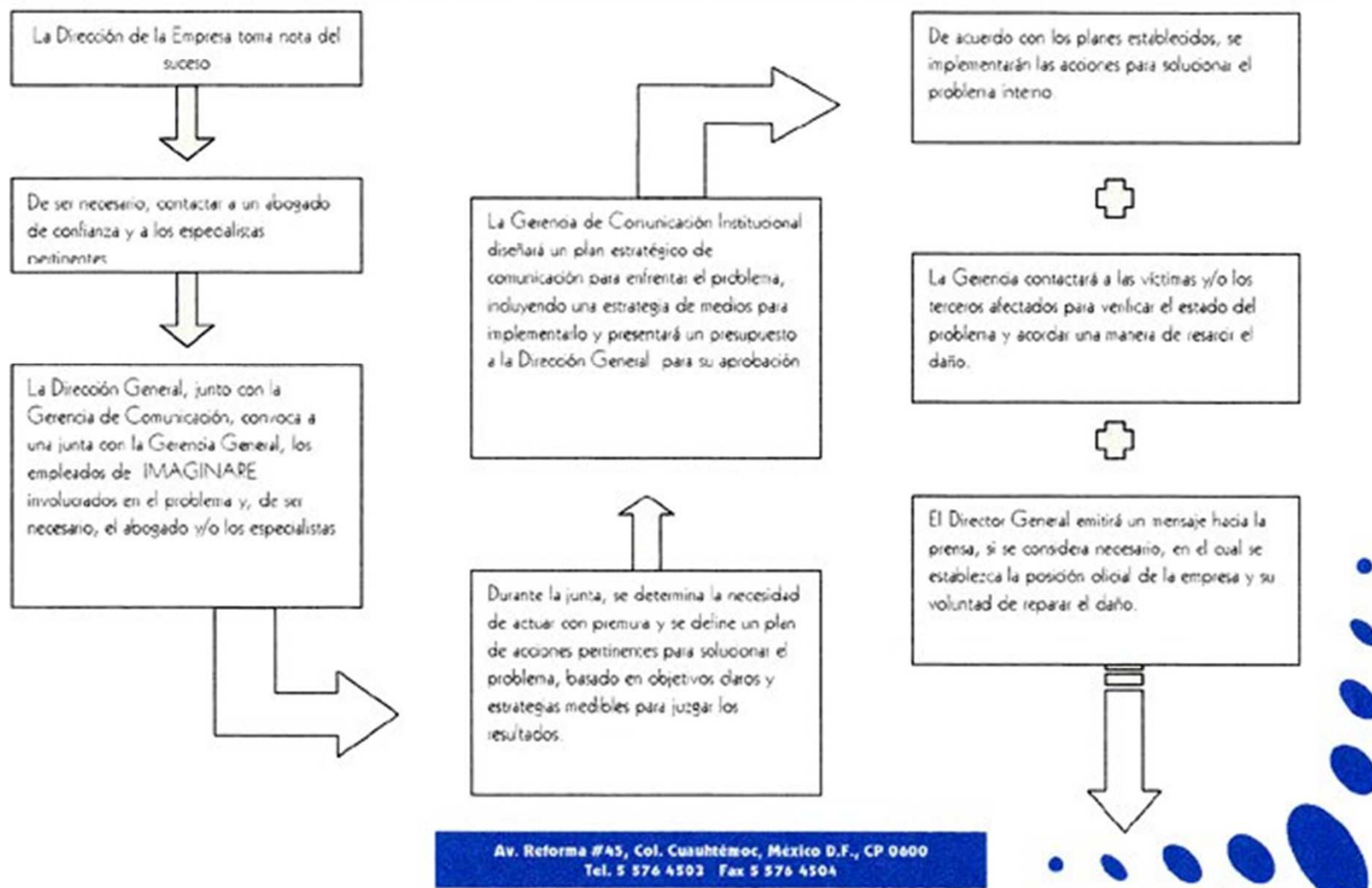
*Dr. Octavio Islas*

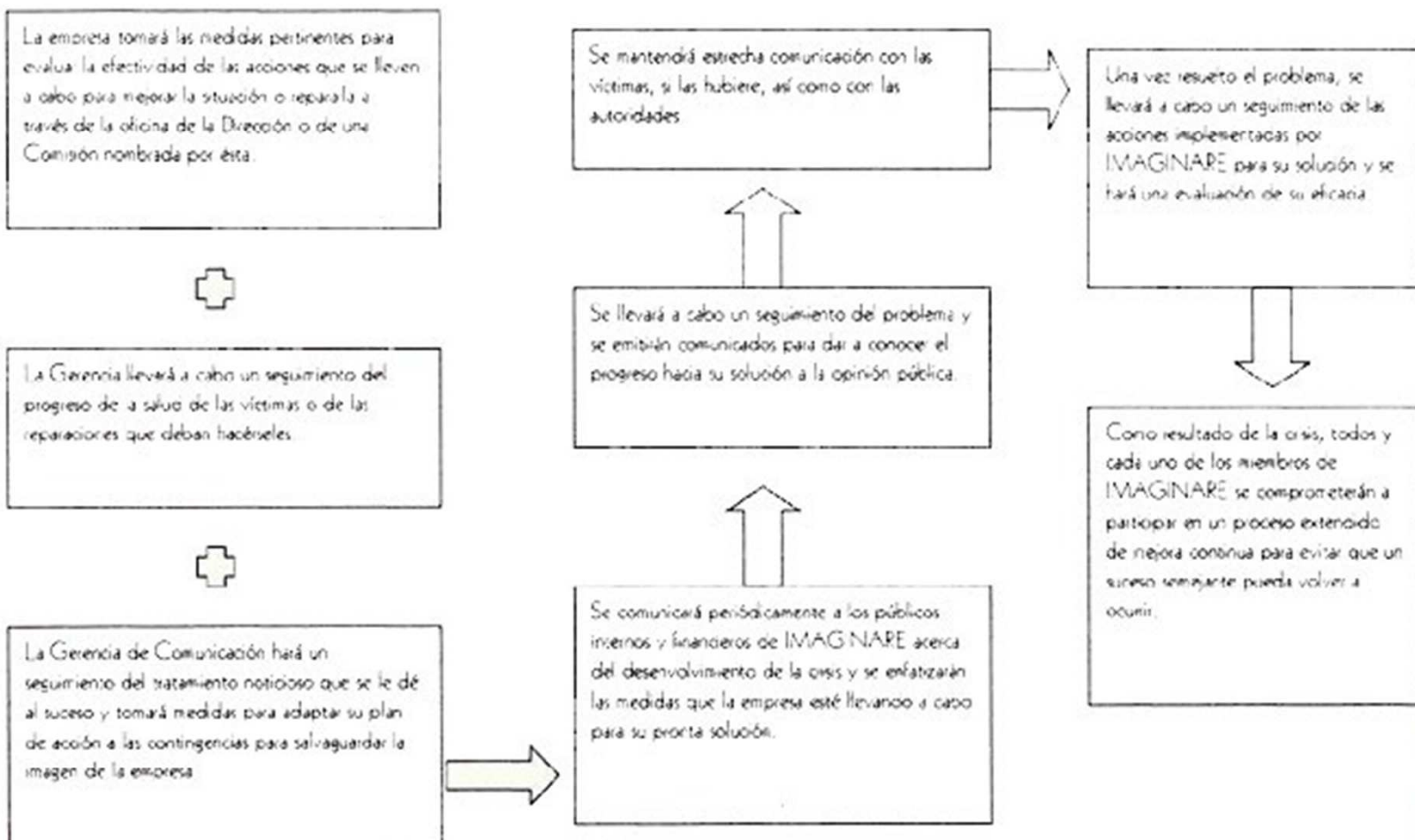


El primer paso en el desarrollo de un plan para el manejo de crisis es evaluar las áreas de vulnerabilidad de la organización, tipificando los posibles desastres (diagnóstico de vulnerabilidades).



## FLUJOGRAMA DE ACCIONES ANTE UNA CRISIS





Si la comunicación interna es propicia, los empleados pueden reportar las anomalías y desperfectos. Ello supone generar los buzones o mecanismos idóneos para procesar y dar seguimiento a la información.

Ningún desperfecto o anomalía debe subestimarse.



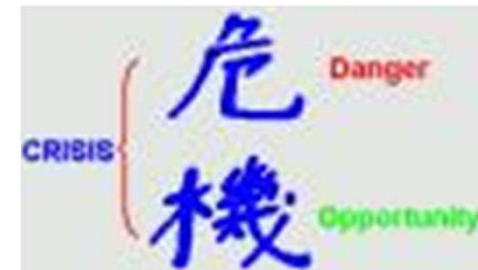
Llevar buenas relaciones públicas con la prensa no basta para resolver una crisis, aunque ayuda... Ante una situación de crisis se demandan acciones acertadas y oportunas.



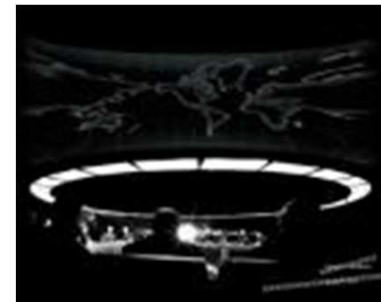
Una crisis no observará un desarrollo normal si hay activistas involucrados. En tal caso, debe tenerse siempre muy presente que los políticos son muy irritables y resultan particularmente sensibles a los temores públicos.

“Los políticos, como las moscas, mueren a periodicaos”.

La planeación estratégica en el manejo de crisis supone el diseño de un programa de acciones a corto, mediano y largo plazo, en el imaginario de los escenarios precomunicativo, comunicativo y postcomunicativo.



Es indispensable conocer y procurar adecuarse al punto de vista del público. La velocidad es definitiva. Deben monitorearse las noticias y, al momento de enfrentar el tema, no especular.





En el desarrollo de toda crisis se necesitan los servicios de asesores legales.

Si hay manos criminales detrás del problema el daño puede extenderse.



En algún punto entre la manufactura y la distribución el medicamento Tylenol, de Johnson & Johnson contenía cianuro.

¿Cómo reaccionó Johnson & Johnson?



Johnson & Johnson reaccionó con rapidez recolectando el producto y publicando avisos para que la gente cambiara el producto no utilizado, garantizándoles la efectiva e inmediata devolución de su dinero.



Gerber enfrentó demandas porque supuestamente se había encontrado vidrio en su Baby Food (250 casos en 50 estados de la Unión Americana).

¿Cómo reaccionó Gerber?



El presidente de la compañía calificó el problema como creación de los medios, después de haber investigado. La compañía NO recogió el producto. Luego se demostró que hubo gente que deliberadamente introdujo el vidrio.

Procter & Gamble enfrentó constantes boicots por el supuesto carácter “satánico” de su logotipo, el cual finalmente reemplazó.



**P&G**

Responder directamente los rumores es dignificarlos. El manejo de rumores demanda estrategias.

Los rumores pueden causar graves problemas a una compañía o producto. Muchos rumores son expresión de competencia desleal.



En primer lugar, resulta indispensable evaluar la trascendencia que podría alcanzar el rumor –tomar el pulso informativo-, y posteriormente intentar ubicar la fuente que lo generó, deduciendo sus posibles propósitos.



Nunca conviene expandir un rumor. El mejor recurso contra la “rumorología” procede de la información oportuna, pertinente y confiable que emite la institución a través de canales autorizados.