



Libro Blanco

Comunicación de crisis en un mundo digitalizado

Mantener la reputación y afrontar los retos de medios sociales y co.



controllit
Business Continuity Management ■



Contenu

03

INTRODUCCIÓN

04

COMUNICACIÓN DE CRISIS 2.0: SIGNIFICADO, CAMBIOS Y PELIGROS

08

NORMAS Y ESTÁNDARES

14

RÉPONSE AUX CRISES : COMMUNIQUER CORRECTEMENT EN CAS DE CRISE

16

RESPUESTA A LA CRISIS: COMUNICAR ADECUADAMENTE EN UNA CRISIS

18

RESUMEN



Introducción

"No se puede no comunicar". A menudo oímos este mantra, pero ¿qué significa para la comunicación de crisis? ¿Y cómo reaccionan correctamente las empresas en caso de crisis? La comunicación de crisis de una empresa desempeña un papel clave en el curso, la percepción y, por tanto, el éxito de la gestión de crisis en situaciones excepcionales. Una comunicación de crisis profesional puede proteger la reputación de una empresa, mantener la confianza y evitar daños al negocio.



Una crisis suele caracterizarse por una gran incertidumbre y una fuerte demanda de información por parte de los interesados internos y externos. Por eso es tan importante preparar las comunicaciones de crisis con antelación, ya que el margen de maniobra en una situación de emergencia suele ser limitado y el alcance considerable. Es necesaria una respuesta rápida y específica para evitar en lo posible acontecimientos negativos. Las empresas se enfrentan a menudo a desafíos, pero es posible prepararse para ellos con antelación.

A la hora de preparar la comunicación de crisis y establecer estructuras, las empresas deben tener en cuenta los cambios en la comunicación provocados por la digitalización. Las redes sociales y las plataformas digitales, en particular, han puesto de relieve la necesidad de una respuesta de comunicación de crisis eficaz y eficiente. Una comunicación de crisis profesional implica abordar con antelación una serie de estructuras y cuestiones. Entre ellas figuran, por ejemplo, los sistemas de alerta temprana, las listas de contactos, la asignación de funciones, los módulos de redacción y texto, el análisis de las partes interesadas y el desarrollo de estrategias de comunicación. Las normas y estándares en el campo de la gestión de la continuidad del negocio y la gestión de crisis también tratan de las estructuras de comunicación de crisis y ofrecen ayuda a las empresas.

En este libro blanco, ofrecemos un breve resumen de la respuesta de comunicación adecuada durante una crisis, teniendo en cuenta los principales cambios y retos que plantean las redes sociales y la información 24 horas al día, 7 días a la semana.



Comunicación de crisis 2.0: la importancia, los cambios y sus peligros

La comunicación ha cambiado radicalmente en los últimos años. Ello se debe a la globalización de la sociedad en red y del panorama mediático, así como a la aparición de nuevos canales de comunicación. ¿En qué medida han influido estos cambios en la comunicación de crisis?

Cambios en la comunicación de crisis y su importancia

La comunicación de crisis ha cambiado radicalmente en los últimos años como consecuencia de la digitalización y los medios sociales. Los efectos son múltiples y esenciales para el éxito de la preparación, ejecución y seguimiento de la comunicación de crisis. Hay que tener en cuenta, en particular, los siguientes elementos:

- Hoy en día, la comunicación se centra mucho más en las demandas del público y las solicitudes de información específicas.
- Hoy en día, las comunicaciones de una empresa ya no las gestiona un único portavoz central. Sobre todo en situaciones excepcionales, la información se comparte a través de diversos canales.
- No es necesario esperar a que un portavoz central comparta esta información. En lugar de ello, una red a menudo mundial ya participa activamente en debates y especulaciones, incluso antes de la comunicación inicial de los portavoces de la empresa.
- La gestión organizativa de la comunicación de crisis ha pasado de una estructura de gestión centralizada a otra descentralizada.
- El panorama de los medios de comunicación ha cambiado. Esto significa que hoy ya no sólo se tienen en cuenta los medios de comunicación de masas, sino también las minorías y los micromedios y, por supuesto, las redes sociales.

¿Cuáles son los elementos que hay que tener en cuenta en la comunicación de crisis contemporánea?





Comunicación de crisis 2.0: la importancia, los cambios y sus peligros

Cómo influyen los medios sociales en la comunicación de crisis

La comunicación está cada vez más vinculada a las imágenes. Esto significa que las imágenes y vídeos de acontecimientos pueden difundirse en los medios de comunicación a una velocidad enorme. Esto ha provocado a menudo escándalos o alimentado crisis. El vínculo con las imágenes también ofrece oportunidades para la comunicación de crisis. Por ejemplo, las declaraciones pueden transmitirse con autenticidad en los vídeos y se puede llegar rápidamente a un público amplio. Sin embargo, las empresas deben considerar urgentemente las ventajas, la finalidad y el diseño profesional del vídeo y los multimedia.

Hoy en día, la presión que ejercen las redes sociales exige a menudo algo más que una respuesta rápida en caso de crisis. Por ello, las empresas deberían considerar más detenidamente el uso de las redes sociales como un medio de comunicación establecido. Además de para obtener información y llevar a cabo investigaciones, internet se utiliza ahora también para



intercambiar y compartir información. Por lo tanto, es importante integrar las redes sociales en la comunicación de la empresa y crear una comunidad que se entusiasme activamente con la empresa. Especialmente en caso de crisis, esta comunidad puede proporcionar un importante apoyo en las redes y también puede utilizarse para hacer un seguimiento de la crisis

La integración de las redes sociales en la comunicación de crisis requiere una estrategia cuidadosamente estudiada. Las redes sociales ofrecen un potencial considerable para la gestión eficaz de situaciones de crisis. En particular, son una valiosa fuente de información para las empresas. En tiempos de crisis, permiten seguir y anticiparse rápidamente a los acontecimientos. La supervisión de las redes sociales desempeña un papel clave a este respecto. Permite filtrar la información pertinente y comprender el estado de ánimo y las preocupaciones del grupo destinatario.





Comunicación de crisis 2.0: la importancia, los cambios y sus peligros

Un uso hábil y específico de las redes sociales durante una crisis puede contribuir de forma significativa a gestionar la situación con eficacia y reducir la magnitud de la crisis. También permite identificar rápidamente la información falsa y aclarar los hechos correctos. Una estrategia bien pensada garantiza que la comunicación en las redes sociales se integre perfectamente en la comunicación global de crisis de la empresa.

Digitalización, medios de comunicación y necesidad de transparencia

Los medios de comunicación comparten todo 24 horas al día, 7 días a la semana, en tiempo real, y la información compartida viaja por todo el mundo en poco tiempo. Incluso la información parcialmente no verificada y no filtrada se comparte y difunde. Los primeros minutos de la comunicación de crisis son, por tanto, importantes para el resto de la crisis. Aunque las empresas no siempre pueden comunicar con la misma rapidez que los primeros mensajes e informes de los medios, es importante adaptar la respuesta de comunicación de crisis a las exigencias de los medios. Por lo tanto, es esencial una comunicación de crisis proactiva. Para ello, es necesario preparar escenarios de actuación con antelación, por ejemplo:

- Módulos de texto para diferentes escenarios de crisis para la comunicación interna y externa, por ejemplo, para información inicial y adicional.
- Diversas estrategias de comunicación de crisis, como las estrategias de mitigación o neutralidad para la gestión de crisis
- Darksites para diferentes escenarios
- Una estrategia de medios sociales y contenidos para la comunicación de crisis en línea



Esto facilita y acelera el proceso de toma de decisiones. La decisión y el uso de las herramientas de control adecuadas también deben considerarse de antemano.

Los cambios provocados por la digitalización han contribuido a que la dinámica de los medios de comunicación no se produzca únicamente en los medios de comunicación de masas, sino a través de muchos canales diferentes. Cualquier contenido puede utilizarse y mostrarse en diversas redes sociales o plataformas en línea, en una gran variedad de dispositivos. Las redes



Communication de crise 2.0 : l'importance, les changements et leurs dangers

sociales son a menudo el motor inicial de la difusión de la información, que luego es recogida por los medios de comunicación en línea a través de blogs y finalmente encuentra eco en los medios de comunicación tradicionales. Esta dinámica en los eventos de crisis sólo puede contenerse si las empresas demuestran su presencia online y offline y, por tanto, pueden intervenir ya en los eventos de crisis en las redes sociales.

La transparencia es un pilar fundamental del éxito de la comunicación de crisis. La transparencia también es esencial cuando hay presión durante una crisis. Durante una crisis, la presión ejercida sobre una empresa procede de varios frentes: los medios de comunicación, los políticos y, en particular, las redes sociales pueden ejercer una enorme presión y exigir activamente información. Si la empresa no comparte la información, la buscará en otra parte. La falta de transparencia y deshonestidad por parte de las empresas representa un riesgo importante y debe evitarse urgentemente.

¿Cómo se preparan profesionalmente las empresas para la comunicación de crisis? ¿Y cómo pueden hacer frente a los retos de la comunicación de crisis moderna? Las normas y estándares que muestran a las empresas cómo puede llevarse a cabo la comunicación de crisis y qué hay que tener en cuenta son importantes puntos de referencia.





Normas y estándares

Numerosas normas y estándares en el ámbito de la gestión de la continuidad de negocio y la gestión de crisis contienen recomendaciones para la aplicación de una comunicación de crisis profesional, subrayando así una vez más la importancia de la comunicación de crisis. Sirven como importantes puntos de referencia y ayudan a establecer estructuras eficaces y eficientes. A continuación se ofrece una visión general de las normas y estándares que tratan el tema de la comunicación de crisis. A continuación se presenta el contenido específico de la comunicación de crisis y los puntos clave:

Norma BSI 200-4

Se dan instrucciones, pistas de reflexión y recomendaciones para los siguientes temas:

Normas generales de comunicación:

- Definición de normas vinculantes para las tareas (comunicación interna, comunicación externa por parte de los empleados, comunicación corporativa, normativa, contacto con la policía, autoridades, organizaciones de ayuda, obligaciones de información, seguimiento de los medios de comunicación, seguridad en caso de fallo, despidos).

Comunicación interna:

- Temprana y adecuada
- Comparte los detalles necesarios, aunque no sean exhaustivos
- Compartir al menos la misma información que con el público

Comunicación externa:

- Informar a todos los grupos de interés externos de forma adecuada al grupo destinatario.
- Análisis de los grupos de interés
- Creación de un concepto de comunicación
- Presentación de los diferentes grupos de interés, sus necesidades de comunicación, canales de comunicación y responsabilidades.
- Canales de comunicación
- Comunicación y seguimiento de los medios de comunicación, incluidas las redes sociales



Normas y estándares

Focus and main features:

- Designation: Emergency and Crisis Communication (NUK)
- Note Crisis communication guidelines of the BMI
- Subdivision of internal and external crisis communication
- Different interest groups and their communication needs
- Communication channels
- Media monitoring, media communication, shitstorms

ISO 22361:2022

Se dan instrucciones, pistas de reflexión y recomendaciones para los siguientes temas:

Definir el contenido del plan de comunicación :

- Primeros proyectos de declaración
- Directrices para los empleados que atienden llamadas
- Hojas informativas y carpetas de prensa
- Lugares de celebración de las ruedas de prensa
- Lista de los medios de comunicación que se utilizarán
- Herramientas y sistemas de seguimiento e integración de los medios sociales
- Lista de grupos implicados y sus tareas y funciones
- Información de contacto de los recursos, incluidas las personas de contacto

Objetivos Plan de comunicación :

- Proporcionar un concepto estructurado para aplicar la comunicación
- Asignar claramente competencias y responsabilidades
- Establecer procedimientos y buenas prácticas para las notificaciones
- Identificar opciones para proporcionar recursos que satisfagan la elevada demanda

Medidas para salvaguardar la reputación :

- Comunicación con las partes interesadas
- Relaciones con los medios de comunicación
- Dirigirse a distintos medios de comunicación
- Incluir las preocupaciones y necesidades de las partes interesadas
- Identificar, clasificar y priorizar a los principales interesados



Normas y estándares

Funciones en el equipo de comunicación :

- Jefe de Comunicación
- Portavoz o gabinete de prensa
- Grabadora
- Relaciones con los medios de comunicación
- Redes sociales
- Las personas que atienden las llamadas
- Comunicación interna
- Comunicación con las partes interesadas
- Importante : Formación y preparación de los portavoces de prensa



El desarrollo de una estrategia de comunicación debe incluir los siguientes puntos:

- Integrar las necesidades de empleados y partes interesadas
- La formulación de mensajes clave para las distintas partes interesadas, medios de comunicación y escenarios en consonancia con la estrategia.
- Identificar los medios de comunicación primarios y secundarios
- Los objetivos de la comunicación de crisis
- Riesgos para la reputación

Principios clave de la comunicación de crisis:

- Preparación, puntualidad, seguimiento, actualizaciones, coherencia y continuidad, transparencia, exactitud y responsabilidad, priorización de la información, empatía, consentimiento...

Otros contenidos :

- Presentación del proceso de comunicación de crisis
- Errores típicos en la comunicación de crisis
- Peligros y oportunidades de las redes sociales en la comunicación de crisis

Enfoque y características principales :

- Plan de comunicación de crisis
- Análisis de las partes interesadas
- Estrategia de comunicación de crisis
- Reparto de funciones en el equipo de comunicación
- Relaciones con los medios de comunicación y redes sociales
- Principios fundamentales
- Proceso de comunicación de crisis
- Errores en la comunicación de crisis



Normas y estándares

Protección económica básica Norma 2000-3 (Wirtschaftsgrundschutz)

Se dan instrucciones, pistas de reflexión y recomendaciones para los siguientes temas:

El plan de comunicación de crisis abarca los siguientes elementos:

- Objetivos de la comunicación de crisis
- Ámbito de aplicación
- Grupos de interés
- Funciones en la comunicación de crisis
- Herramientas y materiales de comunicación

Áreas afectadas:

- Comunicación interna
- Comunicación externa
- Seguimiento de los medios de comunicación (impresos, en línea, redes sociales)

Funciones en la comunicación de crisis:

- Responsable de comunicación de crisis
- Portavoz de prensa
- Observador de los medios de comunicación
- Operadora de centralita/telefonista
- Unidades de apoyo

Análisis de los grupos de interés:

- Distinción entre dos grupos: los afectados directa e indirectamente
- Criterios característicos predefinidos: demográficos, socioeconómicos, geográficos, psicográficos, relacionales, uso de los medios de comunicación, grupos caracterizados por una situación determinada.
- Se ofrecen ejemplos de las cuestiones que deben analizarse
- Presentación de la matriz de grupos de interés

Analizar las herramientas y materiales de comunicación:

- Lista de presentación con los medios de comunicación y sus respectivas descripciones

Enfoque y características principales:

- Plan de comunicación de crisis
- Funciones en la comunicación de crisis
- Análisis de los grupos de interés
- Analizar los medios y métodos de comunicación



Normas y estándares

Directrices de comunicación de crisis del CIM (Leitfaden Krisenkommunikation BMI)

Se dan instrucciones, pistas de reflexión y recomendaciones para los siguientes temas :

Diferenciar y definir el riesgo y la comunicación de crisis

- Definición y principios
- Demarcaciones
- Análisis de la comunicación de crisis
- Planificación de la comunicación de crisis
- Comunicación de crisis
- Evaluación de la comunicación de crisis
- Comunicación de crisis dentro de un equipo de crisis

Comunicación de crisis adaptada al grupo destinatario

- Aspectos básicos de la comunicación de crisis orientada al grupo destinatario
- Comunicación de crisis con grupos destinatarios internos (definición, aspectos relevantes)
- Comunicación entre los actores de la gestión de crisis (definición, aspectos relevantes)
- Comunicación de crisis con grupos destinatarios externos (definición, aspectos relevantes y preparación para los medios de comunicación, los ciudadanos y las partes interesadas)
- Comunicación de crisis y medios sociales (objetivos, contenidos, desarrollo de estrategias)

Plan de comunicación de crisis

- Medidas preparatorias (contenido, aplicación y seguimiento)
- Componentes Principios fundamentales de la gestión de crisis
- Componentes de la normativa sobre relaciones públicas
- Componentes de contenido y estrategia

Enfoque y características principales :

- Comunicación de crisis con los grupos destinatarios
- Plan de comunicación de crisis
- Medios sociales y comunicación de crisis



Normas y estándares

Cada empresa debe decidir individualmente qué normas y estándares son importantes y qué estructuras implantar en la comunicación de crisis..

Pero, ¿cómo deciden las empresas cuáles son las estructuras adecuadas? En todos los casos, la cultura y los objetivos de la empresa deben tenerse en cuenta a la hora de tomar la decisión. Del mismo modo, la planificación de los recursos disponibles es de gran importancia para la comunicación de crisis y debe tenerse en cuenta a la hora de seleccionar las estructuras adecuadas. A continuación se exponen los elementos que hay que tener en cuenta para poder comunicar profesionalmente en caso de crisis.





Respuesta a las crisis: comunicar eficazmente en una crisis

En caso de crisis aguda, es importante reaccionar rápidamente y siempre de forma adecuada (también en el contexto empresarial). La comunicación de crisis desempeña aquí un papel importante y central. El objetivo es proporcionar a las partes interesadas analizadas de antemano la mejor información posible, proteger la reputación de la empresa y minimizar el impacto negativo en la misma. A la hora de responder a una crisis, deben respetarse tres pilares centrales de la comunicación de crisis.

- **Concienciación:** Como empresa, es muy importante abordar el tema de la comunicación de crisis con antelación y prepararse para ella en términos de contenido y estructura. Esto incluye también la gestión de la interfaz interna y su aplicación en la comunicación de crisis. Hay que tener en cuenta, entre otras, las siguientes cuestiones: ¿Quién proporciona apoyo interno para la comunicación de crisis (por ejemplo, ventas/servicio al cliente para la comunicación con los clientes o el departamento de recursos humanos para la comunicación con los empleados)? ¿Quién recibe qué información? ¿Y quién difunde esta información? También es importante implicar a los empleados y concienciarlos sobre las directrices estándar y la confidencialidad, organizar ejercicios de crisis y formar a los portavoces de la empresa en comunicación de crisis.



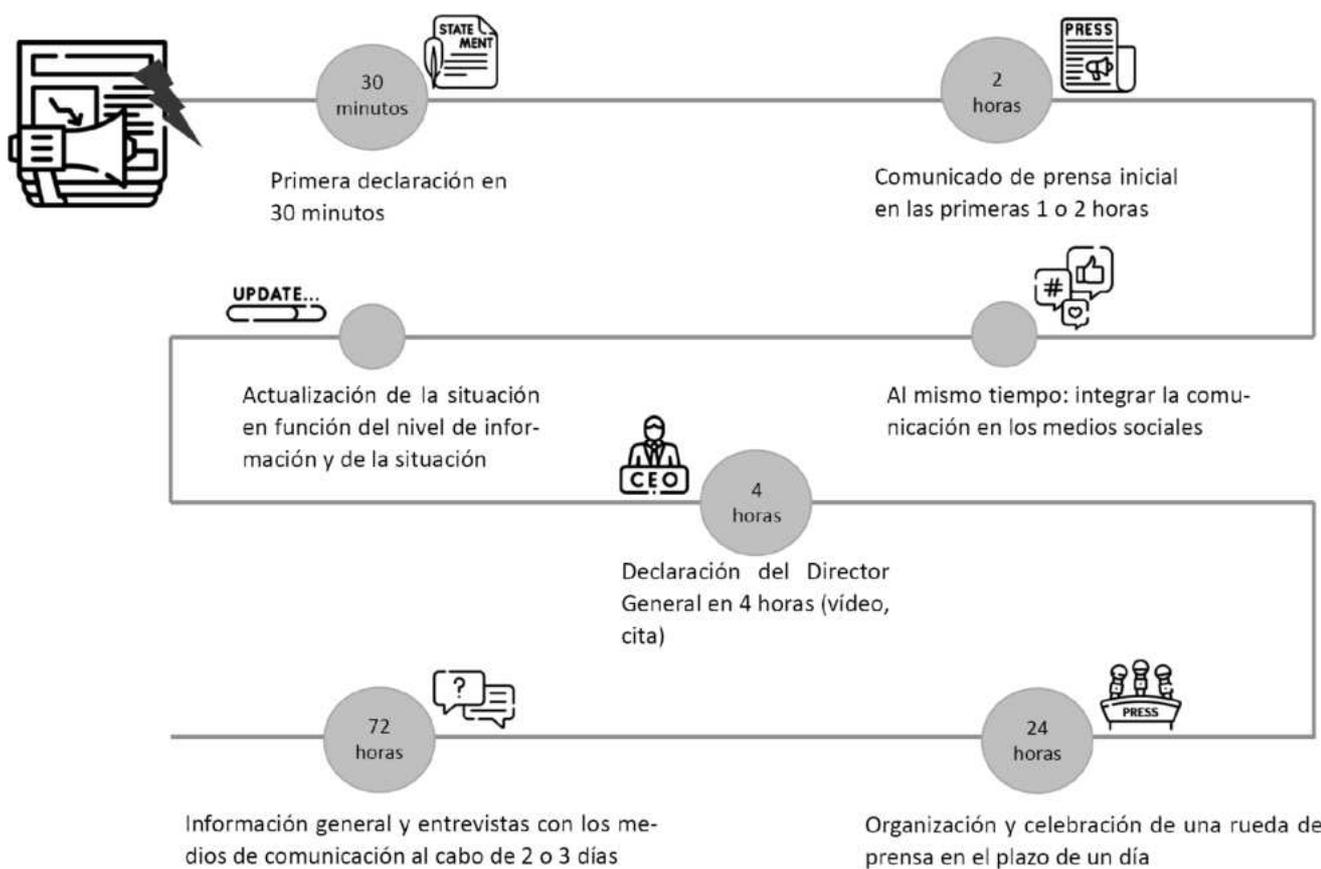
- **Plan de comunicación de crisis:** Un plan de comunicación de crisis con una organización estructural y procedimental claramente definida es una de las herramientas más importantes para la comunicación profesional de crisis y permite dar una respuesta eficaz y eficiente en caso de crisis. Este plan de comunicación de crisis debe revisarse periódicamente, actualizarse constantemente y vincularse a la organización de gestión de crisis.



Respuesta a las crisis: comunicar eficazmente en una crisis

- Definición de funciones:** La división de funciones dentro del equipo de gestión de crisis en lo que respecta a la comunicación de crisis garantiza unos canales cortos de comunicación y toma de decisiones en caso de crisis. Además, las responsabilidades y los canales de alerta asociados para la comunicación interna y externa deben definirse dentro de este marco, es decir, dentro del equipo de apoyo. La "One Voice Policy"¹ se aplica a la comunicación de crisis. La gestión de recursos, y por tanto la planificación y asignación de los recursos humanos disponibles y necesarios para la comunicación de crisis, también es una parte fundamental de la definición.

Además, puede ser útil para la respuesta a una crisis aguda definir de antemano un calendario de trabajo con los medios de comunicación. Debería respetarse el siguiente calendario:



En curso: respuesta a las peticiones de los periodistas, seguimiento de los medios de comunicación, incluidas las redes sociales, comunicación activa a través del sitio web (posiblemente darksite).

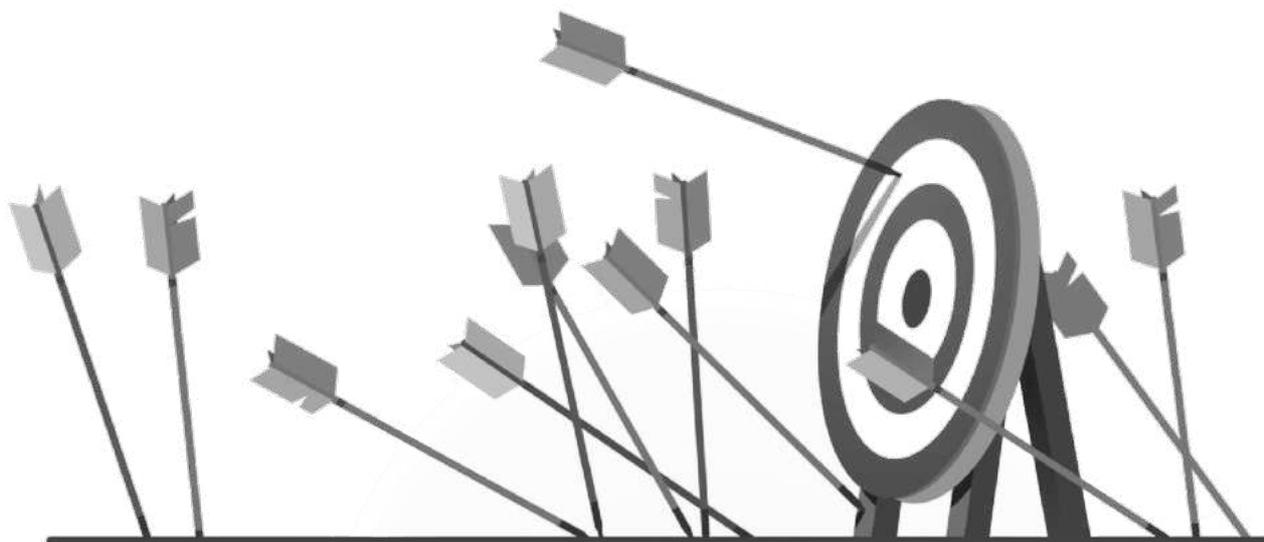
¹ Definición "One Voice Policy": En otras palabras, comunicar "con una sola voz" en el contexto de la comunicación de crisis significa que todos los miembros de la organización comunican los mismos mensajes e información a la prensa o a las partes interesadas



Respuesta a las crisis: errores que hay que evitar en la comunicación de crisis

Para poder responder con profesionalidad y éxito en caso de crisis, las empresas también deben examinar los errores típicos que se cometen en la comunicación de crisis. En particular, es útil revisar la propia comunicación de crisis sobre la base de crisis pasadas y aprender de los errores cometidos (proceso de aprendizaje). Este puede ser un paso importante para identificar lagunas y puntos débiles en la comunicación de crisis, analizarlos y determinar el potencial de optimización. ¿Qué errores deben evitar a toda costa las empresas en sus comunicaciones de crisis para optimizar al máximo su respuesta a la crisis? Los errores cometidos por otras empresas también pueden servir para plantear preguntas pertinentes.

En la página siguiente veremos algunos de los escollos clásicos de la comunicación de crisis.





Respuesta a las crisis: errores que hay que evitar en la comunicación de crisis





Resumen

La comunicación de crisis en un mundo digitalizado se enfrenta a nuevos retos que las empresas pueden afrontar con una estrategia bien pensada. En la era de los medios de comunicación 24/7 y de las sociedades globalmente interconectadas, la comunicación profesional de crisis es cada vez más importante. Se utiliza no solo para gestionar situaciones excepcionales, sino también para proteger la reputación y mantener la confianza.

La evolución del panorama de las comunicaciones, en particular a través de los medios sociales y las plataformas digitales, ha aumentado considerablemente las exigencias impuestas a una comunicación de crisis eficaz. La preparación temprana es crucial, ya que el margen de maniobra en caso de crisis suele ser limitado. Se necesita una respuesta rápida y específica para evitar en la medida de lo posible acontecimientos negativos.

La integración de las redes sociales en la comunicación de crisis está abriendo grandes oportunidades a las empresas. Son fuentes de información inestimables y permiten seguir y anticiparse a los acontecimientos en tiempo real. La monitorización de las redes sociales desempeña aquí un papel central.

Las normas y estándares en el ámbito de la continuidad de la actividad empresarial y la gestión de crisis proporcionan a las empresas valiosas directrices y les ayudan a establecer estructuras de comunicación eficaces.

En caso de crisis aguda, es crucial una comunicación rápida, estructurada y transparente. La concienciación, un plan de comunicación de crisis bien diseñado y un reparto claro de funciones desempeñan un papel fundamental en este sentido.





Résumé

Consejos útiles para una comunicación de crisis eficaz

1. **Preparación temprana:** desarrolle estructuras de comunicación claras con antelación, cree un plan de comunicación de crisis y defina claramente las responsabilidades. Lo mejor es realizar análisis de las partes interesadas y desarrollar estrategias de comunicación de crisis.
2. **Formación y ejercicios periódicos:** forme regularmente a sus empleados en comunicación de crisis y realice ejercicios realistas para mejorar su capacidad de reacción.
3. **Conocimientos de redes sociales:** asegúrese de que sus empleados están familiarizados con las características y mecanismos específicos de las redes sociales para que puedan responder eficazmente a los retos en línea.
4. **Transparencia y honestidad:** Comunique con transparencia y honestidad, aunque la información sea limitada. Evite a toda costa la desinformación.
5. **Tiempos de respuesta rápidos:** responder rápidamente a los acontecimientos y a las solicitudes de información para mantener la soberanía informativa y contrarrestar los rumores.
6. **Formación en comunicación para los ponentes:** asegúrese de que sus ponentes y directivos están bien formados y pueden transmitir los mensajes con claridad y empatía.
7. **Actualice periódicamente el plan de comunicación de crisis:** adapte periódicamente su plan de comunicación de crisis a los acontecimientos y circunstancias actuales para estar siempre preparado para actuar.

El análisis y la optimización continuos de la comunicación de crisis permiten dar la mejor respuesta posible a una crisis y contribuyen decisivamente al éxito de la gestión de crisis. En general, una comunicación de crisis profesional es un factor decisivo para proteger la reputación de una empresa en un mundo digitalizado.

Gracias a nuestra diversificada cartera de servicios, podemos asesorar a las empresas sobre cómo llevar a cabo una comunicación de crisis profesional. No dude en ponerse en contacto con nosotros: www.controll-it.de



Controllit AG
Kühnehöfe 20
22761 Hamburg
Alemania
www.controll-it.de

Estado: Mayo 2024

Controllit AG es su socio para la gestión de la continuidad del negocio (BCM). Desde nuestra fundación, desarrollamos conceptos y productos integrados para la gestión de la continuidad del negocio, la gestión de la continuidad de los servicios de TI, la gestión de la seguridad de la información y la gestión de crisis. Mediante conceptos estratégicos, organizativos y técnicos, le ayudamos a proteger sus procesos empresariales frente a amenazas y a prepararse para emergencias.

Fotos: S. 14: [iStock.com/Nuthawut Somsuk](https://www.iStock.com/NuthawutSomsuk);
S. 16: [iStock.com/IconicBestiary](https://www.iStock.com/IconicBestiary)

© Copyright Controllit AG