



HILL & KNOWLTON CAPTIVA



Las crisis en la construcción y los medios de comunicación

¿ Porqué ocurren ? ¿ Como prevenirlas ?
¿ Cómo manejarlas comunicacionalmente ?

Taller para socios y ejecutivos de inmobiliarias y constructoras

25 de Septiembre del 2007 de 09.00 a 12.00 hrs

Auditorio CChC Marchant Pereira 10 Piso 2

Inscripciones : llamar al 3763321 sortiz@cchc.cl

Asistencia sin costo



PROGRAMA
DE BUENAS PRACTICAS
DE LA CONSTRUCCIÓN
CChC

Organiza:
Comité Inmobiliario



HILL & KNOWLTON CAPTIVA

Contenidos:

1

Los nuevos escenarios que amenazan a las empresas

2

Porque ocurren las crisis, cómo podemos prevenirlas, buenas prácticas empresariales

3

Aspectos legales en el manejo de situaciones de crisis

4

Gestión comunicacional en tiempos de crisis

€ +5.60

S +1.56

3.15

€ +6.12

F +2.26

Contenidos:

1

Los nuevos escenarios que amenazan a las empresas

2

Porque ocurren las crisis, cómo podemos evitarlas, buenas prácticas empresariales

3

Aspectos legales en el manejo de situaciones de crisis

4

Gestión comunicacional en tiempos de crisis

€ +5.60

S +1.56

Y -3.15

£ +6.12

F +2.26

Nuevos escenarios

- Vivimos tiempos de grandes cambios en el ámbito político, económico, social y cultural.



- Hoy las empresas están cada vez más expuestas al juicio y escrutinio público. Nadie ni nada está exento de la mirada de la opinión pública y nadie está impune.

Nuevos escenarios

- Se han multiplicado los centros de poder descentralizado y cada vez surgen nuevos actores que ocupan un lugar destacado en la agenda pública. Fragmentación del poder.



- El nuevo rol de la opinión pública: las encuestas y estudios de opinión mandan. Estamos plagados de estudios, encuestas, sondeos, rankings que alcanzan alta visibilidad a través de la prensa.

Nuevos escenarios

- La prensa se nutre de los conflictos, escándalos, crisis para vender más. Los noticiarios de TV andan a la caza de las denuncias que afectan a las empresas.



- Una prensa que fiscaliza, instala los temas en la agenda pública y no da tregua en sus denuncias e indagaciones.

Nuevos escenarios

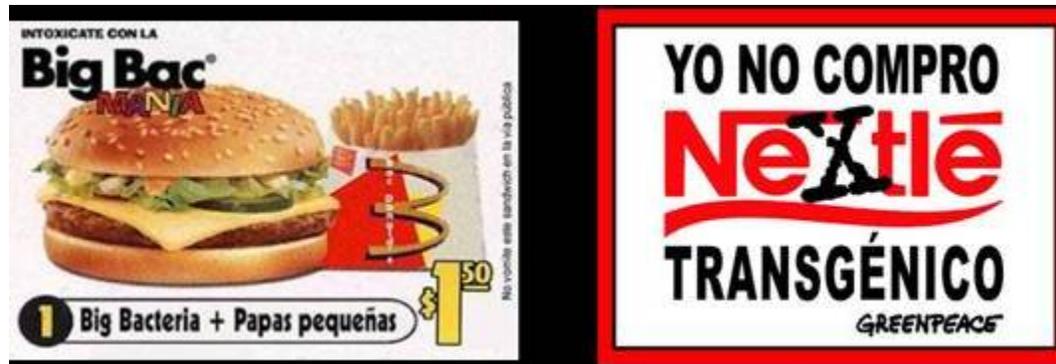
- Parlamentarios fiscalizadores que buscan figuración pública a través de los medios.



- Expansión de los conflictos y las crisis, magnificados por la prensa, especialmente la televisión: la denuncia capta un alto rating.

Nuevos escenarios

- Los temas de la agenda pública y medial son instalados por otros actores, en especial, los medios de comunicación.



- El creciente poder de los ciudadanos que se organizan, manifiestan y hacen valer sus derechos.

Nuevos escenarios

- Nuevas tecnologías: todos somos fuente de noticias, todos podemos llegar a los medios de comunicación (cámaras digitales, cámaras ocultas, show frente a los medios).



- La revolución de Internet como medio de denuncia y comunicación ciudadana: mails, webpage, blogs, fotologs, facebook, youtube, google, etc.

Nuevos escenarios

- Las empresas están cada vez más expuestas al escrutinio público y son permanentemente fuente de noticias.



- La relación con los medios de comunicación se transforma en un tema estratégico para las empresas e instituciones, tanto del sector público como privado.

Nuevos escenarios

- Las empresas ya no sólo tiene conflictos con las autoridades, reguladores, parlamentarios, ONG, grupos de la comunidad, vecinos, los propios empleados.

Guerra de los pack de servicios está que arde en la zona Telsur denuncia a VTR por competencia desleal y discriminación de precios

Telefónica del Sur planteó aprensiones y asegura que en la región, VTR cobra hasta 40% más barato que en el resto del país.

Un nuevo capítulo se comenzó a vivir en la batalla "guerra" de los triple pack en la zona (Iberdrola, telefonía e internet). Esto ahora es la telefonía.

La empresa telefónica del Sur pidió a la Unidad Nacional Comisario que reviera el costo mensual de los combinados triple pack en la región de Valparaíso y Metropolitanos de la línea de la Compañía de Chile y el de la de la Compañía de Chile y Metropolitanos de la línea de la Compañía de Chile.

Esto porque según la línea se repartió con un costo de telefonía que VTR cobraba a que se repartía en la División Región de Valparaíso y Metropolitanos triple pack, no está acorde con la cantidad de servicios de dicho triple pack.

En ese sentido, el Tribunal de la línea Compañía de Chile en los otros casos, que "la empresa telefónica de Chile mantiene una política de precios acorde con la cantidad de servicios que se repartieron entre zonas."



Una de las principales de estos operadores que hablan a través de los medios de comunicación es que VTR cobra a que se repartía en la División Región de Valparaíso y Metropolitanos triple pack, no está acorde con la cantidad de servicios de dicho triple pack.

DESLEAL. Pero no es todo. Además, telefonía de Chile acusa a VTR de competencia desleal, por la política de precios acorde con la cantidad de servicios que se repartieron entre zonas.

58726 17/08/2007 LA TERCERA - STGO-CHILE Cristalerías de Chile inicia arbitraje contra CGE por alzas en precios de la electricidad

Gerente general de la eléctrica, Felipe Cerón, considera que la iniciativa vulnera la Constitución

AES Gener acusa al gobierno de beneficiar a Endesa con modificación a ley eléctrica

Indagado por lo que considera una ley con "sesgos y apellidos", esta el gerente general de la generación eléctrica AES Gener, Felipe Cerón, quien decidió salir al paso del proyecto de ley que esta semana ingresó al Congreso el ministro de Energía, Marcelo Tolman.

La iniciativa legal del gobierno busca regular el suministro a los diversos consumidores de la red, desde los usuarios que abastecen a las ciudades del norte del país.

La medida "será más obligatoria a todos los generadores del sistema interconectado del Norte Grande D y el Región) y otorga a la distribuidora en caso que apague su contrato con la generadora Chacabuco y no puede cesar de ser un nuevo suministro en el plazo de un año. Esto significa avanzar por una serie de factores, a más de que las empresas que están por recibir la energía a final no cubren los costos que implica reemplazar el gas por diesel para operar.

Chacabuco actualmente no necesita

La compañía estima que el proyecto presentado por el ministro de Energía, Marcelo Tolman, permitirá a GasAtacama aborrarse cerca de US\$ 100 millones anuales, lo que derivará en un costo adicional, de esa magnitud, para el resto de los operadores del sistema eléctrico del norte.

En un momento adicional de esa magnitud, que debían ser el resto de los generadores del sistema eléctrico. Esto implica una clara transferencia de recursos. En una intervención reciente al mismo efecto que benefició a un generador con nombre y apellido "Endesa", dice el director.

En su opinión, el proyecto del gobierno es aceptable e incontestable, pero hace responsable a través de un problema como un generador y un distribuidor. Además inter

Página 47 2 19,34

precio no se ajusta al contrato y ha iniciado un arbitraje sobre el particular", indicó Cruzaltema.

El arbitraje que resolverá el diferendo en Arturo Escobar. Los equipos jurídicos de ambas partes también están definidos. Cruzaltema está respaldado por el abogado Nicolás Luco, del estudio Claro y Cia. Mientras que por CGE está Alejandro Romero, del estudio la Alameda Escobar y Cia.

"Este es un arbitraje iniciado por las Cristalerías de Chile contra CGE Distribución, a través del cual se procura resolver las diferencias surgidas respecto del contrato de suministro que la liga. CGE Distribución ha fijado su posición frente al señor arbitra, acompañando los antecedentes que la sustentan", dijo Mario Rubio, gerente general Río Maipo.



- También se han incrementado los conflictos de intereses y disputas comerciales con otras empresas.

Nuevos escenarios

- Para las empresas, ya no basta con dar empleos y cumplir con las normativas laborales y ambientales vigentes: la necesidad de buscar una nueva relación con su entorno.



- La gestión de relaciones armoniosas con los múltiples stakeholders que se vinculan con la empresa pasa a ser un tema central.

La sociedad del riesgo

- Nos guste o no, la expansión de los conflictos y las crisis forman parte del entorno cotidiano que rodea nuestra gestión corporativa y comercial.



- Por ejemplo, hoy cualquier proyecto energético tendrá que lidiar con las autoridades, CONAMA, grupos ambientalistas, municipios, comunidades locales, los medios, etc.

La sociedad del riesgo



La televisión sigue siendo el gran canal por el cuál se informan la mayoría de los chilenos y los medios escritos, los líderes de opinión.

La sociedad del riesgo

- En este entorno complejo, ¿Qué pueden hacer las empresas para salir adelante y llevar a cabo sus negocios en forma sustentable en el ámbito económico, social y ambiental ?



Contenidos:

1

Los nuevos escenarios que amenazan a las empresas

2

Porque ocurren las crisis, cómo podemos evitarlas, buenas prácticas empresariales

3

Aspectos legales en el manejo de situaciones de crisis

4

Gestión comunicacional en tiempos de crisis

€ +5.60

S +1.56

Y -3.15

£ +6.12

F +2.26

Las crisis son inevitables

EXISTEN DOS TIPOS DE EMPRESAS U ORGANIZACIONES

- ✓ Las que han pasado por una crisis
- ✓ Las que pronto lo harán

¿Qué es una Crisis?

Cualquier evento o incidente que amenaza la imagen o el normal funcionamiento de una compañía o negocio, y que tenga el potencial de generar publicidad negativa o prensa adversa para la institución, **de provocar una amplia cobertura de los medios de comunicación**, locales o nacionales, y de tomar un tiempo extraordinario por parte del staff gerencial para enfrentarlo.

Características de una Crisis



- Sorpresa
- Urgencia
- Desestabilizadora
- Caótica
- Incierta
- Emocional
- Vulnerabilidad
- Acoso externo

Características de una crisis



- Diagnóstico erróneo
- Información insuficiente
- Escalada en el flujo de eventos
- Pérdida de control y pánico
- Parálisis o mentalidad de “sitio”
- Enfoque de corto plazo
- Intenso escrutinio externo

Definiciones básicas

- **Riesgo** (o flanco vulnerable)

Toda actividad, proceso, evento o situación que presenta posibilidades reales de generar un incidente o emergencia **pero es controlado oportunamente a nivel interno.**

- **Evento** (o incidente)

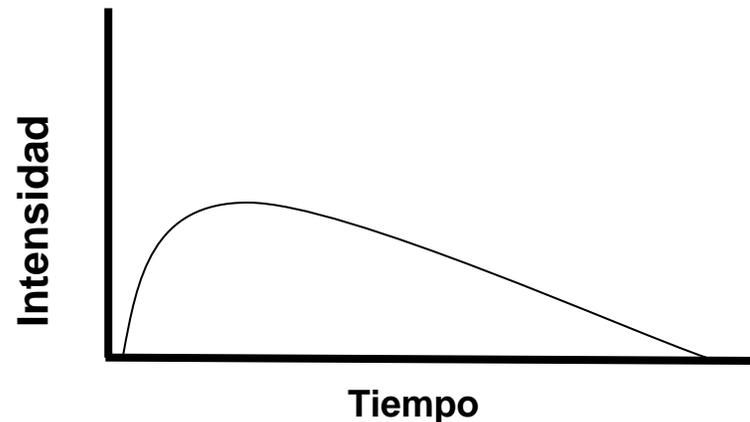
Todo evento, hecho o situación inesperada que genera tensión interna y externa, afecta la salud de las personas o la normalidad de nuestra actividad o servicio, **puede escalar a niveles mayores y amenaza con convertirse en una crisis.**

- **Crisis** (o escalamiento de hechos)

Todo evento, hecho o situación inesperada que genera alarma pública, demanda una gran cantidad de tiempo del staff ejecutivo, genera una alta tensión interna, puede amenazar la salud o la vida de personas **y alcanza una amplia cobertura de prensa.**

Las fases de una crisis

- **Fase preliminar:** **Ocurre un incidente y surge el conflicto**
- **Fase aguda:** **Estalla la crisis**
- **Fase crónica:** **La inestabilidad se estabiliza**
- **Fase postraumática:** **Reestableciendo el equilibrio**
- **Fase posterior :** **Vuelve la calma y aprendemos la lección**



Gestión de riesgos de crisis



Gestión de riesgos de crisis

Probables escenarios de crisis para inmobiliarias y empresas constructoras:

- Accidente, muerte de un trabajador, heridos, conmoción pública
- Descontento de los propietarios de las viviendas
- Problema laborales
- Otros conflictos

Gestión de riesgos de crisis

Insertar aquí clippings de prensa

Gestión de riesgos de crisis



Paulina: insertar aquí a Luchito (la Carola sabe)

Contenidos:

1

Los nuevos escenarios que amenazan a las empresas

2

Porque ocurren las crisis, cómo podemos evitarlas, buenas prácticas empresariales

3

Aspectos legales en el manejo de situaciones de crisis

4

Gestión comunicacional en tiempos de crisis

€ +5.60

S +1.56

Y -3.15

£ +6.12

F +2.26

Contenidos:

Exposición de Augusto Bruna
Abogado, Fiscal de la CChC

Contenidos:

1

Los nuevos escenarios que amenazan a las empresas

2

Porque ocurren las crisis, cómo podemos evitarlas, buenas prácticas empresariales

3

Aspectos legales en el manejo de situaciones de crisis

4

Gestión comunicacional en tiempos de crisis

€ +5.60

S +1.56

Y -3.15

£ +6.12

F +2.26

Objetivos de una Comunicación en Crisis

- Hacerse cargo del incidente y dar la cara en forma oportuna y efectiva a nombre de la empresa.
- Minimizar los posibles efectos negativos que pueda tener la crisis para nuestra empresa.
- Restaurar la credibilidad y confianza en la empresa y proteger sus activos de imagen.

Comunicación en escenarios de crisis

*Desde el punto de vista **COMUNICACIONAL**, el
manejo eficaz de una crisis ...*

*... es el arte de **proteger los activos** de imagen y
reputación de nuestra empresa y marca corporativa ...*

*... y lograr en el corto plazo **que la crisis deje de ser
una crisis.***

Comunicación en escenarios de crisis

Considerando que en la mayoría de los casos, las crisis son inevitables, el tema clave es la administración de la crisis.

Cómo manejamos comunicacionalmente una crisis para reducir la incertidumbre, informar eficaz y oportunamente a nuestros públicos de interés y demostrar control de la situación.

Como estar mejor preparados para enfrentar comunicacionalmente escenarios de crisis

- 1.- Tener identificados los escenarios más probables de crisis
- 2.- Tener suficiente capital de confianza y reputación acumulado
- 3.- Constitución de un comité de crisis
- 4.- Selección y entrenamiento de voceros
- 5.- Preparación de mensajes
- 6.- Tener establecida una buena relación con los medios
- 7.- Tener un manual o instructivo de manejo de crisis actualizado
- 8.- Hacer simulacros en forma regular

Gestión comunicacional ante escenarios de crisis

- 1.- Evaluación de escenarios de crisis: las primeras señales (alertas)
- 2.- Constitución de comité de crisis
- 3.- Evaluación de la magnitud de la crisis: nivel de escalamiento
- 4.- Pasos a seguir en el manejo comunicacional de la crisis (reloj)
- 5.- ¿Hablamos o no hablamos ?
- 6.- Decálogo del manejo comunicacional de la crisis

Los pasos básicos a seguir



En síntesis

Decálogo de la Comunicación en Crisis

- 1.- Primero controle la emergencia y atienda a los heridos.
- 2.- Trabaje en equipo para controlar la situación.
- 3.- Diagnostique adecuadamente la situación.
- 4.- Designe un vocero entrenado para hablar con los medios.
- 5.- Elabore un discurso breve con tres ideas principales.
- 6.- Sea transparente y no oculte la información.
- 7.- Controle las eventuales vocerías paralelas.
- 8.- Informe a su gente en forma oportuna y precisa.
- 9.- Mantenga una coordinación permanente con las autoridades.
- 10.- Mantenga una política de apertura frente a los medios.

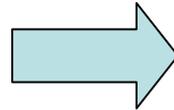
En síntesis

Un buen manejo comunicacional en situaciones de crisis se demuestra en:

- Actuar rápido
- Acotar – Clarificar
- Empatizar
- Demostrar control de la situación
- Mensaje a clientes, comunidad, normalidad
- Mensaje corporativo final

En síntesis

¿Qué es lo más importante en un proceso de gestión comunicacional de una crisis?



Dar la cara con empatía y mantener el control de las comunicaciones para proteger nuestros activos de imagen.

Gestión comunicacional de la crisis



Las crisis ocurren y llegan cuando menos lo esperamos:

- Demandan una gran cantidad de tiempo
 - Generan un stress en la organización
 - Afectan nuestra imagen y credibilidad
 - Tienen costos económicos insospechados

Qué han aprendido las empresas que han debido enfrentar crisis

Gestión comunicacional de la crisis

19376 15/08/2004 (LA TERCERA (STGO-CHILE) Pagina 2 15
14

El año pasado murieron 15 personas por ese mal, sólo entre los pacientes registrados en el consultorio de esa comuna de la V Región

Altos índices de cáncer afectan a habitantes de la localidad de Catemu



(STGO-CHILE) Pagina 14 3

El humo de Chagres contiene **anhídrido sulfúrico, material particulado y arsénico**, elementos que se esparcen por el sector.

hospitalarios en I.Iav I.Iav. S

89 15/08/2004 (LA TERCERA (STGO-CHILE) Pagina 14
14

Anglo American Chile asegura que sus procesos industriales no tienen relación con las enfermedades

Los descargos de la empresa

En las crisis nadie va a salir a defendernos, estamos solos:

- Prescendencia de las autoridades
- Ausencia de nuestros pares
- Nuestros amigos toman palco
- Los periodistas amigos ya no son tan amigos

Qué han aprendido las empresas que han debido enfrentar crisis

Gestión comunicacional de la crisis



Todos los grupos de interés son importantes, no solo los medios:

- Autoridades
- Municipios
- La comunidad
- El gremio
- Los accionistas
- Los empleados

Qué han aprendido las empresas que han debido enfrentar crisis

Gestión comunicacional de la crisis



La improvisación en el manejo de una crisis tiene altos costos para la empresa :

- Imagen desgastada
- Pérdida de confianza
- Altos costos en la reparación de la reputación
- Dificultad en retener talentos

Qué han aprendido las empresas que han debido enfrentar crisis

Gestión comunicacional de la crisis



Si bien las crisis no se pueden evitar, se pueden controlar y prevenir sus riesgos :

- Identificación de flancos
- Control de incidentes
- Alertas tempranas de conflictos laborales u otros
- Prevención de accidentes

Qué han aprendido las empresas que han debido enfrentar crisis

Gestión comunicacional de la crisis



El manejo comunicacional de la crisis debe ser planificada de antemano :

- Selección y entrenamiento de vocero
- Relaciones con los medios
- Preparación de mensajes
- Comité de crisis

Qué han aprendido las empresas que han debido enfrentar crisis

Gestión comunicacional de la crisis



La reputación corporativa ayuda a amortiguar las crisis :

- Construir relaciones de colaboración con diferentes stakeholders
- Creación de valor compartido
- Creación de confianzas mutuas
- Construcción de reputación corporativa

Qué han aprendido las empresas que han debido enfrentar crisis

Gestión comunicacional de la crisis



Las crisis son una excelente oportunidad de aprendizaje y cambio para la empresa :

- En qué fallamos ?
- Cómo podemos prevenir que vuelva a repetirse esa situación ?
- Cómo mejorar nuestra relación con stakeholders claves ?
- Qué debemos revisar de nuestra ética de negocios?
- Cómo mejorar nuestras prácticas empresariales ?

Qué han aprendido las empresas que han debido enfrentar crisis

Gestión comunicacional de la crisis

Crisis=***Peligro+Oportunidad***

危機