La Comunicación Empresarial en Situaciones de Crisis

Una crisis es cualquier acontecimiento repentino, o no esperado, al que se enfrenta nuestra organización y que afecta a su equilibrio interno y/o a su imagen frente a agentes externos.

Más allá de definiciones más o menos académicas, una crisis es cualquier acontecimiento inesperado que como organización, nos pone en una situación complicada frente a empleados, clientes, medios de comunicación o cualquier otro colectivo relevante.

No nos referimos únicamente a la crisis económica que hoy nos afecta y que tantas líneas ha generado en todo tipo de medios de comunicación y publicaciones generales, sino a un concepto mucho más amplio.

Existen multitud de acontecimientos grandes o pequeños que pueden generar una crisis. Podríamos hablar de los expedientes de regulación de empleo que tan tristemente famosos se han hecho últimamente, impagos, retirada de productos defectuosos, un accidente laboral, un vertido, una gestión poco transparente, o incluso las consecuencias de una inundación o un incendio.

Lo dramático de estas situaciones, es que si bien los datos demuestran que el 95% de las empresas se va a enfrentar a alguna de ellas a lo largo de su existencia, tan sólo un 10% va a ser capaz de gestionarla para salir fortalecida.

Y ¿cuál es la diferencia entre ese pequeño porcentaje y el resto? Previsión, previsión y por supuesto previsión.

Tenemos que aprender a actuar correctamente ante situaciones inesperadas, a través de una política preventiva de actuación, que estará plasmada en un “manual de crisis”.

Política de actuación ante una crisis

El objetivo de planificar nuestra actuación como compañía en un caso como los citados, es automatizar en lo posible nuestra respuesta, estando preparados para en un momento tan delicado no caer en el nerviosismo o la descoordinación y dar una imagen de transparencia y tranquilidad.

Para ello hay cuatro pasos que no podemos olvidar:

1. Realizar un análisis de riesgos
2. Establecer un manual de actuación
3. Nombrar un gabinete de crisis y un portavoz.
4. Realizar simulacros

1. Análisis de riesgos

El primer paso para poder gestionar una crisis es saber a qué tipo de situaciones estamos expuestos. Es por tanto fundamental realizar una “auditoria de riesgos”, que ponga de relieve los puntos débiles de nuestra organización y nos ayude a tipificar los acontecimientos que pueden generar una crisis.

Una vez identificados, la medida más urgente a tomar será la puesta en marcha de planes de prevención que permitan evitar en lo posible dichas situaciones antes de que sucedan.

2. Manual de actuación

Ahora que ya conocemos a qué situaciones nos podemos enfrentar, es decir, ya hemos definido el “qué”, debemos plantearnos el “cómo” y proveernos de las herramientas necesarias.

Para ello, en toda organización debe existir un “manual de actuación”. Un documento que nos vaya guiando sobre los pasos a dar en cada una de las fases de una crisis.

La idea es plantearnos con anterioridad y con calma cada una de las decisiones a tomar en esos momentos de tensión. Debemos prever cómo queremos actuar, la estrategia a seguir, a quién debemos comunicar, cuándo, de qué forma y a través de qué medio.

Esta parte debe incluir además el desarrollo en fase inicial de la documentación necesaria para la comunicación: documentación de interés, comunicados de prensa… lógicamente parte de la misma será imposible de adelantar, pero toda plasmación previa será de gran ayuda.

3. Gabinete de crisis y portavoz

Ya tenemos el “qué” y el “cómo” pero aún nos falta definir el “quién”.

Por un lado, necesitaremos contar con un “gabinete de crisis”, que estará formado por aquellos profesionales con conocimiento de la compañía y capacidad de decisión, que guiarán a la organización durante el tiempo que dure la situación.

Y por otro, habrá que decidir quién va a ser la cara visible de la compañía durante este tiempo. No sólo frente a los medios de comunicación, sino también frente a afectados, clientes, instituciones…

El portavoz va a ser la imagen de la compañía en el exterior y por tanto cualquier actuación por su parte, buena o mala, va a afectar a la imagen externa de la empresa a la que representa. Esto quiere decir que el portavoz debe tener una serie de capacidades propias que le permitan desempeñar su labor de forma adecuada.

Dada la trascendencia de su papel, debe recibir formación para superar las pruebas que se le puedan presentar.

4. Realizar simulacros

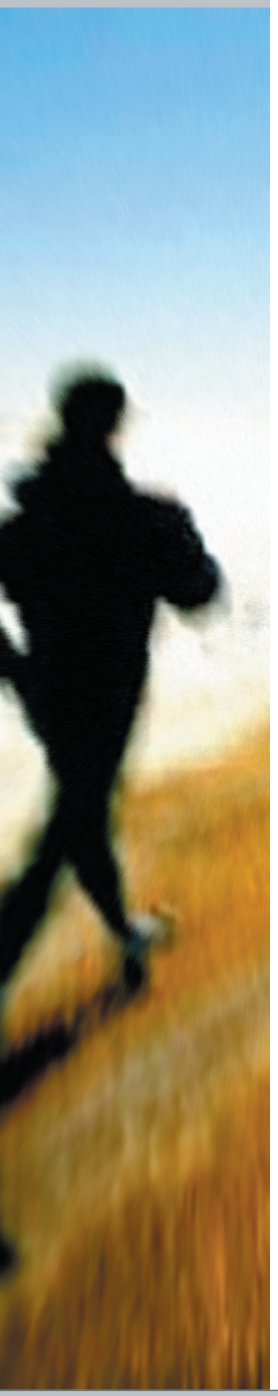
Las crisis llegan, nos retan y para bien o para mal se acaban después de un tiempo determinado, pero nunca nos dan una segunda oportunidad.

Por tanto no hay forma de aprender “sobre la marcha”, lo que hace imprescindible llegar al momento con la lección bien aprendida y aconsejados por profesionales con amplia experiencia.

La mejor manera de optimizar nuestra actuación es realizar simulacros. Intentar gestionar casos ficticios como si fueran reales y enfrentarse a todas las dificultades que puedan surgir con la ayuda de quienes pueden mejorar nuestra actuación.

Si tenemos lo anterior bien interiorizado, ya somos capaces de afrontar una situación difícil de manera positiva y eficiente. Pero si lo que realmente queremos además es convertir una amenaza para nuestra organización en una oportunidad única de mejora, hay dos últimos consejos que van a marcar la diferencia: el primero es que una vez superada la crisis, es importante devolver la normalidad y la confianza interna a la organización. Y el segundo, y quizá el que realmente define la excelencia de una organización, es aprender de lo ocurrido con el fin de reforzar nuestros puntos fuertes y compensar o eliminar nuestras debilidades.

Ahora sí, con la lección bien aprendida frente a cualquier amenaza, nuestra empresa va a ser capaz no sólo de sobrevivir, sino de dar un paso clave en su camino de mejora continua.



Citas vivenciales

- "Crisis significa muchas cosas, pero lo que es indudable es que siempre que hablamos de crisis estamos ante algo que entraña cambios. Los sistemas de control y planificación en gestión están preparados para anticipar lo que va a ocurrir en el futuro más o menos inmediato, nos esforzamos generosamente en realizar previsiones, en dibujar los posibles escenarios en los cuales pensamos que nos vamos a mover. Pero la experiencia nos demuestra que el destino es caprichoso, y permanece oculto a los más avezados futurólogos disfrazados de directivos, y que suele sorprender incluso a los más prudentes. Ello nos debería hacer pensar que en paralelo a los esfuerzos de planificación deberíamos también destinar recursos para preparar a nuestros equipos para encarar imprevistos. Si todos los días suceden cosas que no habíamos imaginado, ¿por qué nos quedamos tranquilos intentando únicamente prever el incierto futuro?, ¿por qué no dedicamos esfuerzos a generar capacidades en nuestras organizaciones para encarar los imprevistos y las incertidumbres que de seguro vendrán?" ***Alberto Durán, Presidente Fundosa Grupo.***
- "El papel de los empresarios es crear una cultura donde todos quieran dedicarse a que la empresa gane en el mercado. El miedo tiene un papel interesante en crear y mantener esa intensidad. Miedo a la competencia, a lo inesperado, a lo inexplicable, a perderlo todo. Un cierto miedo es un gran motivador para tener hechos los deberes en caso de una crisis intensa. Hoy el riesgo reputacional debería de ser una de las grandes preocupaciones de los empresarios". ***Luis Huete, Profesor del IESE Business School.***
- "Agua de Insalus es una empresa que ha sufrido en sus 125 años de vida muchos avatares pero la mayor crisis que nadie puede imaginar, quedarse sin empresa de la noche a la mañana, por un incendio fortuito e impredecible, nos puso a prueba en Julio de 2003. El disponer de un Manual de Crisis nos ayudó de manera fundamental para valorar y actuar desde un primer momento sobre aspectos que difícilmente hubiéramos considerado en la situación límite en la que estábamos.

  Aquello pasó y nuestra manera de ver las cosas también cambió, pero sobre todas ellas una lección que no debemos olvidar es que la fidelidad del consumidor en la marca, el apoyo de la distribución, la colaboración de la competencia, la confianza de los socios, las ayudas recibidas de todo tipo, son aspectos sin los cuales no hubiéramos salido adelante y todo esto no se improvisa, eso hay que trabajarlo día a día, sin esperar que llegue crisis alguna". ***Javier Malcorra, Director General Agua de Insalus.***

Reflexiones

- ¿Soy consciente de los riesgos que acechan a mi empresa?
- ¿Tengo previsto qué pasos debo dar en caso de que surja una crisis?
- ¿Conozco las estrategias básicas para afrontar una situación como ésta?
- ¿Sé quiénes son las personas clave de mi organización que deberían tomar las decisiones en un momento delicado?
- ¿Está definida la persona que mejor representa a mi empresa en público?
- ¿Tengo en mi organización algún experto en comunicación capaz de enfrentarse a una situación de este tipo?
- ¿Cómo actuaría ante la presión de los medios de comunicación?
- ¿Podría enumerar mis públicos potenciales frente a cualquier imprevisto?¿cuál es el medio más eficiente y adecuado para llegar a ellos?
- ¿Tengo documentación con información relevante de mi compañía? ¿o tendría que crearla partiendo de cero?

EUROGAP
MARKETING ESTRATEGICO Y OPERATIVO

NORTE	Tel: 943 31 10 00
MADRID	Tel: 91 310 45 10
BARCELONA	Tel: 93 217 41 14
CASTILLA Y LEÓN	Tel: 983 14 16 58