Cómo afrontar una crisis de reputación antes, durante y después

En una crisis, los daños a la reputación y a la imagen pueden ser más graves que los materiales. Retirar del mercado un producto defectuoso puede ser sencillo. Evitar la pérdida de confianza de los consumidores, no tanto. Como advierte Yago de la Cierva en su libro, la comunicación institucional es más importante que nunca.

1 de enero de 2018

¿Confía en que una crisis de reputación nunca golpeará su puerta? ¿Considera que será capaz de nadar y guardar la ropa si llega el improbable temporal? Recapacite. Haría bien en considerar estas crisis un riesgo más de la actividad ordinaria y actuar en consecuencia:

©IESE Business School

preparándose lo mejor posible, planificando, anticipando decisiones y entrenándose para el día inesperado.

La prudencia es la mejor virtud en la comunicación de crisis: prevención, preparación y comunicación serena y decidida son las claves de un liderazgo responsable. Así lo indica el libro *Comunicar en aguas turbulentas*, en el que **Yago de la Cierva** ofrece las claves necesarias para afrontar con garantías una crisis de comunicación.

Principios inexcusables

La comunicación de crisis, basada en el sentido común y orientada a minimizar riesgos, se define como una serie de **principios de acción** que articulan una visión ética de la persona, las organizaciones y la sociedad. Algunos de los que señala el autor son:

- **Atender a las percepciones.** La gravedad de la crisis es directamente proporcional a su percepción pública, no a datos objetivos.
- **Escuchar a quien protesta.** Es muy importante tratar de entender el enfado del público. La ira bloquea la comunicación y el interlocutor no escuchará su mensaje hasta que se haya expresado.
- **Sintonizar emocionalmente.** Se debe saber interpretar el estado de ánimo del público y no tratar la comunicación como un mecanismo anónimo de difusión de ideas.
- **Razonar desde el punto de vista del interlocutor.** La empresa debe hacer notar que su preocupación está dirigida a defender los intereses de las personas a las que sirve.
- **Distinguir opinión pública y Ley.** Se puede tener derecho pero no razón, así que es recomendable contar tanto con asesores legales como de comunicación.
- **Decir siempre la verdad.** La veracidad es indispensable para fomentar la credibilidad. Uno de los errores más graves en una crisis es mentir.
- **Responder de los propios actos.** Hay que asumir responsabilidades, lo cual pasa por atajar el problema, reconocer el error y reparar los daños.
- **Trabajar con profesionalidad.** Es necesario que el comunicador tenga mentalidad de servicio y, además de habilidades técnicas, debe saber formular el mensaje de

©IESE Business School

forma clara, elocuente, amable e inequívoca.

Preparados, listos... ¡Crisis!

La **preparación** en caso de crisis incluye tres elementos: prever, prevenir y proveer. El primero significa conocer el contexto interno y externo de la organización para identificar los conflictos que podrían afectarla, con qué probabilidad y sus consecuencias. El segundo implica ser proactivos para evitar los conflictos más plausibles. El tercero exige contar con un plan de acción.

Si la crisis estalla, las empresas deben elaborar un **plan de crisis**: un cuadro de medidas de inmediata aplicación y de respuesta adecuada a cada situación. Pero, ¿cómo se plantea la comunicación en este caso?

El primer paso es **convocar al equipo de crisis** para recopilar la información disponible, distribuir responsabilidades y decidir la postura institucional. La clave es **pensar antes de actuar**.

El equipo de crisis deberá **definir bien el problema y a quién afecta** para identificar si es la empresa la que debe tomar la iniciativa o no. Tras esto convendrá pensar **cómo puede evolucionar la situación**, decidir la **postura institucional** y **distribuir las tareas** dentro del equipo.

Posteriormente, será necesaria una **recogida sistemática de información** y resultará muy útil hacer un **retrato de cada público**. En base a estos datos se decidirá la **respuesta institucional**.

Para comunicar la respuesta se elegirá al **portavoz**, que debe ser capaz de transmitir el mensaje de la institución a los diversos públicos y, en particular, a los medios de comunicación. La elección dependerá del tipo de crisis (técnica o humana), de su relevancia, de su ámbito geográfico y de su duración.

Una vez se tiene el mensaje, el portavoz y las orientaciones para proceder, faltará elegir los **canales**. La norma básica es usar los mismos que en la comunicación ordinaria. Sin embargo, para responder a los públicos, se dará prioridad a los instrumentos interactivos: las **redes sociales**.

Además, cada institución requiere un plan integrado de todos los canales. Así, la **página web** será la columna vertebral de todas las comunicaciones, incluyendo la **intranet** para los

©IESE Business School

empleados. Las **ruedas de prensa** y el **correo electrónico** serán el canal elegido para los periodistas.

Lo más importante, sin embargo, es que **la empresa asuma la iniciativa**. Esto pasa por convertirse en fuente informativa, actuar con creatividad y de forma positiva, controlar las dimensiones del problema y manejar los tiempos: ser constante en la comunicación y anticipar necesidades.

Y después, ¿qué?

Cada acción del plan de crisis debe estar acompañada por medidas que permitan conocer sus resultados. Durante la ejecución del plan de comunicación es necesario analizar constantemente el entorno y monitorizar la operatividad del plan, etc. Pero hay que efectuar una **evaluación general** al final de la crisis y plantear el **periodo poscrisis**.

Los relatos de las crisis sufridas y su medición son un instrumento muy valioso para el futuro de la organización, pero para que sean útiles hará falta una reforma interna y su posterior comunicación.

No hay que olvidar que las crisis son amenazas graves a la relación de la institución con sus públicos prioritarios. Por lo tanto, la unión es la clave de la resistencia o la vulnerabilidad de una empresa: cuanto más sólido sea el vínculo, menos vulnerable será. Para conseguirlo, es vital una buena comunicación.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School