11 claves para gestionar una crisis

Descubre todo lo que puedes aprender de las crisis a las que se han enfrentado múltiples universidades. Su gestión del antes, durante y después es una lección magistral.

16 de diciembre de 2024

Descubre todo lo que puedes aprender de las crisis a las que se han enfrentado múltiples universidades. Su gestión del antes, durante y después es una lección magistral.

©IESE Business School

Incluso las organizaciones mejor dirigidas y con excelente salud económica y reputacional pueden sufrir una crisis. Los ejemplos son incontables. Los hay en todos los sectores –aeronáutica, banca, automoción, alimentación, tecnología, moda... –, empresas privadas y públicas, sin ánimo de lucro o con él, grandes y pequeñas.

El ámbito universitario no es una excepción. En los últimos años, universidades de todo el mundo se han visto afectadas por todo tipo de crisis: accidentes con víctimas y suicidios; catástrofes naturales como terremotos, huracanes e inundaciones; malas prácticas en materia de matrículas, becas o inversiones; ideología de género y libertad de expresión; malgobierno corporativo); plagios e investigaciones falsas; agresiones sexuales o acoso laboral...

Esas crisis no solo fueron complejas, sino también costosas tanto a nivel económico como reputacional, y requirieron años de recuperación en muchos casos. El profesor del IESE Yago de la Cierva, junto con Mercedes Castelló y Paulina Guzik, aborda estas complejidades desde una perspectiva práctica en el libro Gestión de crisis en universidades. Casos, buenas prácticas y manual de crisis.

Basándose en casos específicos muy diversos, desde el descubrimiento de un pasado terrible (Universidad de Estrasburgo) hasta malas prácticas en medicina (Varsovia y Complutense), pasando por cuestiones ligadas a la libertad de expresión (Notre Dame), la diversidad (Hamline) o la identidad corporativa (Yeshiva), los autores extraen once pasos para que cualquier universidad pueda prepararse, gestionar y recuperarse de una crisis, para lo cual también ofrecen un marco adaptado a cada caso particular.

Cómo prepararse para una crisis

La preparación es clave para mitigar el impacto de una crisis en una universidad. Los autores recomiendan abordar el antes, el durante y el después.

Antes de la crisis:

1. **Cultiva la inteligencia contextual**. Es fundamental prestar atención a los cambios de la sociedad contemporánea, cada vez más volátil e incierta. Las universidades deben desarrollar inteligencia contextual, identificando tendencias y aprendiendo a gestionar discursos públicos para adaptarse a la transformación constante del entorno.
2. **Establece y refuerza sistemas de escucha**. Las crisis suelen anunciarse con

©IESE Business School

"temblores" previos. Establece sistemas de escucha activa para detectar señales tempranas y así minimizar los daños potenciales. Los empleados, los estudiantes y los antiguos alumnos juegan un papel importante en la transmisión de información y quejas, que deben ser atendidas y gestionadas con prontitud para que escalen.

3. **Empodera al departamento de comunicación**. Este debe ser parte del proceso de toma de decisiones, no solo intervenir durante una crisis. Su función es anticipar problemas y participar en la respuesta institucional. De hecho, cada vez más universidades tienen al director de comunicación en el comité ejecutivo, lo que subraya la importancia de su papel estratégico.
4. **Conoce los riesgos y prevé contingencias**. Las universidades deben mapear los riesgos potenciales, que pueden ser genéricos, específicos de su entorno o relacionados con los principios y valores de la institución. La planificación debe enfocarse en reducir los riesgos más graves y establecer respuestas claras para cada situación potencial.
5. **Desarrolla un manual de crisis.** Debe contener las instrucciones operativas que la universidad seguirá durante una crisis para mitigar sus efectos negativos. Este plan asegura una respuesta consistente y rápida, proporcionando una guía clara sobre qué acciones tomar y cómo ejecutarlas ante situaciones adversas.

Durante una crisis:

1. **Convoca el comité de crisis**. Este debe evaluar la situación y definir las acciones a seguir. Es importante que todas las decisiones se tomen de manera coordinada y con la información disponible.
2. **Piensa antes de actuar**. Analiza la situación y evalúa las implicaciones de cada decisión. Esto implica considerar todos los escenarios posibles y actuar de manera informada para minimizar los riesgos asociados.
3. **Comunica con proactividad**. Proporciona información clara y precisa a todos los grupos de interés para evitar malentendidos y mantener la confianza. La transparencia y la rapidez son fundamentales para evitar que los rumores empeoren la situación.

Después de la crisis

1. **Declara el fin de la crisis**. Una vez que la situación está bajo control, es importante declarar oficialmente el final de la crisis. Esto ayuda a restablecer la normalidad y proporciona un cierre a los eventos que ocurrieron.
2. **Evalúa los efectos de la crisis**. Analiza qué medidas funcionaron, cuáles no y qué

©IESE Business School

se puede mejorar para evitar futuras crisis similares.

3. **Planifica la recuperación poscrisis**. La recuperación efectiva depende de la capacidad de aprender de la crisis y fortalecer las estrategias de prevención y gestión.

Cada uno de estos pasos es esencial para que una universidad pueda no solo gestionar de manera adecuada las crisis, sino también prepararse y aprender de ellas, minimizando sus efectos y fortaleciendo su posición.

Sobre el libro

Gestión de crisis en universidades. Casos, buenas prácticas y manual de crisis incluye 24 casos documentados, que abarcan desde desastres naturales hasta escándalos éticos. Estas historias no solo muestran los desafíos que enfrentan las universidades, sino que también destacan las mejores prácticas que pueden ser adaptadas a otros contextos.

Yago de la Cierva

Yago es el director académico de programas sobre comunicación y en programas para directivos. Su principal interés profesional es la gestión y comunicación de crisis.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School