

## **“El gabinete ante situaciones críticas, de crisis o complejas”**

**Ponente: María Méndez**  
**I Jornadas sobre Comunicación. Ourense**

Crisis es un concepto que ha estado dominando el panorama de la comunicación de los últimos años, debido a las adversas circunstancias económicas por las que venimos atravesando.

La globalización, y sobre todo, la terrible competencia existente en los mercados internacionales ha desembocado en este actual panorama. La ola masiva de reestructuración empresarial en todo el mundo occidental y con especial incidencia en nuestro país, ha provocado una situación crítica que supone un enorme desafío para los responsables de comunicación.

Pero han sido estas recientes y múltiples crisis empresariales, las que han venido a corroborar que la imagen corporativa, es uno de los activos más importantes en el valor de las compañías.

Y es precisamente el mantenimiento de este activo, lo que llevará a una implicación directa de los responsables de comunicación, que han de tratar de conservar la imagen, atenuando los efectos negativos de estos eventos. Un objetivo que pasa por lograr que la cúpula directiva se comprometa con la preparación de las crisis, desde el punto de vista de la información.

Es evidente que el planteamiento de la comunicación de crisis en una coyuntura marcada por la recesión, es sustancialmente diferente a cuando el entorno era de mayor crecimiento económico (en cuyo escenario la comunicación de estas crisis requería un mayor esfuerzo).

Actualmente existe, si cabe una mayor comprensión del gran público hacia las vicisitudes, dado que es esta la característica que marca nuestro entorno.

Y tampoco hay que olvidar que la crisis bien gestionadas pueden ser oportunidades para reposicionar una marca y fortalecerla. De hecho, una civilización milenaria como la china, compuso la palabra crisis con dos símbolos que representan el peligro y la oportunidad.

Pero si bien este es el contexto general en el que se va a desarrollar nuestra estrategia de comunicación en crisis, vamos ahora a profundizar un poco en su desarrollo estructural.

**La crisis**, como la define el diccionario abreviado de la Real Academia, supone “el momento decisivo de una firma, grave y de consecuencias importantes”.

Teniendo en cuenta además, como antes señalé, que el valor de las grandes empresas radica cada vez menos en sus bienes físicos (fábricas, maquinaria, edificios, etc.), mientras que sus activos intangibles (conocimiento y experiencia de sus empleados, imagen pública de la empresa, posicionamiento de sus productos, etc.) cobran cada vez mayor importancia en su cotización en los mercados de todo el mundo; es de destacar que toda acción encaminada a mitigar aquellas consecuencias, será decisiva para el futuro de la institución.

De ahí la importancia de la comunicación en tiempos de crisis, que, entre sus objetivos principales, está la protección de estos valores, entre los que se encuentra la imagen de la compañía y la de sus productos.

### **Tipologías de distintas crisis**

No hay que olvidar que las situaciones de crisis conllevan importantes riesgos: El descrédito generalizado hacia la empresa (por parte de los medios de comunicación, líderes de opinión, consumidores, clientes, distribuidores, etc).

El objetivo pues de esta comunicación de crisis se centra por un lado en frenar la crisis y por otro que la pérdida de crédito y de capital en imagen que la crisis ocasiona sea mínima.

Con respecto al procedimiento es necesario subrayar que al tener orígenes diferentes, las maneras de abordar las crisis también difieren unas de otras.

Pero la generalidad establece que las empresas se enfrentan a agresiones exógenas y endógenas. Algunas de estas dificultades pueden originar crisis internas muy graves, pero con menor notoriedad en el exterior. Otras, por el contrario, pueden tener un alcance muy importante en la opinión pública, aunque puedan no tener un impacto directo en el negocio de la compañía.

Pero el primer paso para enfrentar una crisis, ha de ser la creación de un "comité", en el que se integra la alta dirección y los responsables de diversas áreas, dependiendo del tipo de firma que se trate: legal, producción, finanzas, logística, recursos humanos y, por supuesto, comunicación.

Y para el consultor de comunicación, la principal preocupación debe ser salvaguardar la imagen corporativa y la de sus productos y/o servicios.

### **Cómo actuar frente a una crisis**

En principio, las compañías deberían tener un manual de crisis en el que se establecen los mecanismos básicos para abordar situaciones contingentes, inmediatamente después de ocurrido el acontecimiento. Manual que incluya el plan de acción para solucionar variables que pudieran anticiparse con claridad dependiendo de la actividad de la empresa.

El profesional de la comunicación debe, entre otras tareas:

- Reunir toda la información posible
- Evitar los vacíos de información comunicando lo antes posible
- Determinar el formato de la comunicación (nota de prensa, carta, reuniones con representantes, conferencia de prensa...)
- Establecer un mecanismo de monitoreo inmediato en todos los medios para comprobar el alcance de la crisis
- Proponer el plan de acción para el relanzamiento de la imagen corporativa que contemple a todos los públicos

El consultor de comunicación no debe:

- Informar sin el conocimiento previo y la aprobación del comité y de la alta dirección
- Permitir que los miembros del comité hagan declaraciones públicas sin preparar previamente sus intervenciones
- Comunicar sólo a los medios "amigos"
- Mostrar incompetencia, falta de control y arrogancia
- Dar información "off the record" a periodistas u otros representantes de grupos involucrados

### **Prepararse para afrontar una crisis**

Parece sencillo seguir recomendaciones en frío, pero durante la crisis, y sobre todo en los primeros momentos, resulta muy difícil mantener la calma y dar las indicaciones adecuadas.

Algunas características que pueden generar las crisis son: sorpresa, falta de información, la escalada de acontecimientos, sensación de pérdida de control, sentirse como el foco de atención, sensación de persecución y pánico. Pero sobre todo, la sensación de soledad del comunicador que trata de construir un puente ante los estamentos superiores y los informadores.

Pero aunque haya una infinidad de variables de riesgo, es posible prepararse para enfrentarse a posibles crisis y, de esta manera, lograr sobrellevarla con más posibilidades de éxito.

De especial importancia en este proceso, es disponer de un manual de crisis lo más ambicioso posible de tal forma que pudiera dar de forma práctica, cobertura al mayor número de variables de riesgo.

## **Estrategias de la crisis:**

Pueden darse diferentes posiciones ante la resolución de una crisis:

- Silencio: no se reacciona ante acusaciones. A mi entender, no es una dinámica recomendable, aunque hay quien considera que es acertada en una crisis breve. Pero entiendo que si la empresa no habla, algún otro lo hará en su lugar.
- Negación: la institución niega en bloque el incidente y rechaza cualquier interés que se le preste. No puede ser utilizada muchas veces ya que se corre el riesgo de que se piense que la empresa “nunca hace nada malo” .
- Aceptación. Con tono responsable, admitir y explicar con rigor sobre lo acontecido. La más válida, a mi entender, pero que puede generar todo un aluvión comunicativo.

Otras de las actividades que tienen que hacerse para enfrentar una crisis son una auditoria de riesgos y unas prácticas de simulación entre los portavoces.

## **Las nuevas tecnologías de la información como enemigos o aliados en momentos de crisis**

La llegada de las nuevas tecnologías ha significado el acceso masivo a toda la información al mismo momento en cualquier parte del mundo. Esto tiene sus ventajas e inconvenientes en el momento de la gestión de una crisis.

Los mayores inconvenientes residen en la capacidad de multiplicación de un hecho menor, hasta convertirlo en un acontecimiento de notoriedad inusitada. Además, hay muchos "issues" que son producto de los rumores que circulan por la web, a través de foros, listas de distribución, etc.

Cada vez más, los periodistas de todo el mundo están buscando su información directamente de las páginas web de las empresas.

## **Las crisis como oportunidad**

Para finalizar, comentarles que quienes ven en las crisis solamente problemas, se olvidan de que también puede ser una fuente de oportunidades, que, por desgracia, sólo pueden surgir en estos difíciles momentos.

La exposición pública gratuita a la que se ve sometida una empresa cuando está sufriendo una crisis no la volverá a obtener nunca. El público estará más pendiente de lo normal sobre lo que ocurra con una empresa mientras continúen los acontecimientos.

En este sentido, si se gestiona bien una crisis, se tiene la oportunidad de atenuar el signo negativo de la cobertura mediática e, incluso, es posible lanzar mensajes positivos sobre la empresa, sus productos y servicios.

En definitiva, la estrategia de crisis forma parte del plan general de comunicación de cualquier empresa.