



REPUTACIÓN Y COMUNICACIÓN

Cómo gestionar una crisis antes de sufrirla

Por ALFONSO GONZÁLEZ HERRERO

El pasado mes de octubre, Toyota anunció que revisaría más de 7 millones de vehículos en todo el mundo por un problema en sus elevadoras eléctricas. Una medida que la marca tomó de forma rápida y en línea con su actual política de transparencia, escarmentada por la tardía reacción que tuvo en 2010 ante los problemas mecánicos de algunos de sus coches. Entonces, su mala gestión de la crisis derivó en la paralización de la producción de varios modelos, la reparación de 9 millones de vehículos en todo el mundo, una multa de 16 millones de dólares en Estados Unidos y las disculpas públicas del presidente de la compañía nipona. Un duro golpe para su negocio y para su reputación.

Ante este tipo de riesgos, las empresas cada vez se preocupan más por conocer cómo deben gestionar las situaciones de crisis. A ello contribuye el creciente escrutinio al que las someten los medios de comunicación, pero también clientes, inversores y organismos gubernamentales. Además, la globalización y el efecto multiplicador de Internet y las redes sociales agravan los ya de por sí importantes efectos negativos de una crisis sobre la reputación empresarial.

Esta inquietud de las empresas por su prestigio tiene su razón de ser. La reputación se ha convertido en uno de los factores que más contribuye al valor de mercado de una empresa. Por ejemplo, una encuesta de Weber Shandwick entre ejecutivos le adjudicaba un 63% del valor.



Las situaciones de crisis no solo afectan a la reputación e imagen pública de la organización, sino también a sus objetivos de negocio. Además, exigen una respuesta pública inmediata.

Si a esto añadimos que dos tercios de estos directivos advertían que es más fácil generar y mantener una buena reputación que repararla, queda claro por qué preservar la reputación debe ser hoy uno de los objetivos fundamentales de cualquier empresa. Así lo he podido comprobar en la investigación que dio pie al libro *Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa* y en mi labor profesional durante las últimas dos décadas.

Nadie está libre de peligro

Algunos sectores son particularmente propensos a sufrir crisis. Un buen ejemplo es el aéreo, donde en los últimos años podemos encontrar desde accidentes con cientos de fallecidos hasta quiebras de compañías, huelgas o el cierre de aeropuertos a causa del mal tiempo.

Las circunstancias también pueden aumentar temporalmente el riesgo en un sector concreto. Por ejemplo, el financiero se ha situado en los últimos años en el punto de mira de la opinión pública tras escándalos como el de Leh-

man Brothers o Madoff y la inyección de capital en un buen número de bancos y cajas de ahorro.

Pero ningún sector de actividad, ya sea público o privado, es ajeno a las situaciones de crisis como muestra la historia reciente: en 2009, Intel tuvo que hacer frente a una ingente multa de la Comisión Europea por prácticas monopolísticas y General Motors suspendió pagos; en 2010, el vertido del golfo de México manchó la reputación de BP; en 2011, el sector agrario español sufrió la denominada “crisis del pepino” y Tepco tuvo que asumir su responsabilidad por el accidente nuclear de Fukushima; y en 2012, las cuentas de Carnival Corporation hicieron aguas como consecuencia del hundimiento del crucero *Costa Concordia*.

Todas estas situaciones –aunque de origen y consecuencias diversas– tienen dos elementos en común: no solo afectan a la reputación e imagen pública de la organización, sino también a sus objetivos de negocio, a veces amenazando la supervivencia de la empresa o incluso de todo el sector. Además, exigen una respuesta pública urgente e inmediata, aun cuando los datos de los que se dispone suelen ser incompletos y confusos y el grado de incertidumbre puede ser elevado.

La buena noticia para los gestores es que pueden ser proactivos y evitar en gran medida los efectos negativos de muchas de estas situaciones. Es decir, se pueden definir diversos procesos para mitigar (si no evitar) los efectos negativos de las crisis. La clave reside en preverlas y establecer los mecanismos de respuesta adecuados ante dichas eventualidades.

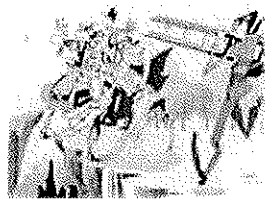
Obviamente, el enfoque debe variar según el escenario: no es lo mismo establecer un plan de contingencia ante un juicio, cuyo proceso permite prepararse con tiempo para una sentencia en contra, que hacerlo para un posible accidente cuya fecha, alcance y circunstancias específicas se desconocen. Pero en todos los casos hay una serie de medidas que situarían a la organización en un mejor punto de partida para afrontar la crisis.

RESUMEN EJECUTIVO

No hay sector ni empresa inmune a las crisis. Los accidentes, las huelgas o los problemas derivados de Internet, como el robo de datos, pueden dañar la reputación de las empresas.

El impacto final de una crisis sobre la reputación y la cuenta de resultados depende, en gran medida, del modo en que la empresa afectada gestiona la comunicación con sus grupos de interés y de cómo circula la información a través de los medios de comunicación tradicionales (prensa, radio, televisión) e Internet.

En el pasado, la gestión de crisis se ha planteado de forma reactiva, confiando en que nunca pasaría nada y que, si pasaba, la experiencia de los directivos sería suficiente para afrontar la situación. Sin embargo, la realidad demuestra que la correcta gestión de la crisis pasa por la aplicación de metodologías basadas en la previsión y la planificación. Este artículo aborda algunos de los aspectos clave que deben tenerse en cuenta para salvaguardar la reputación corporativa.

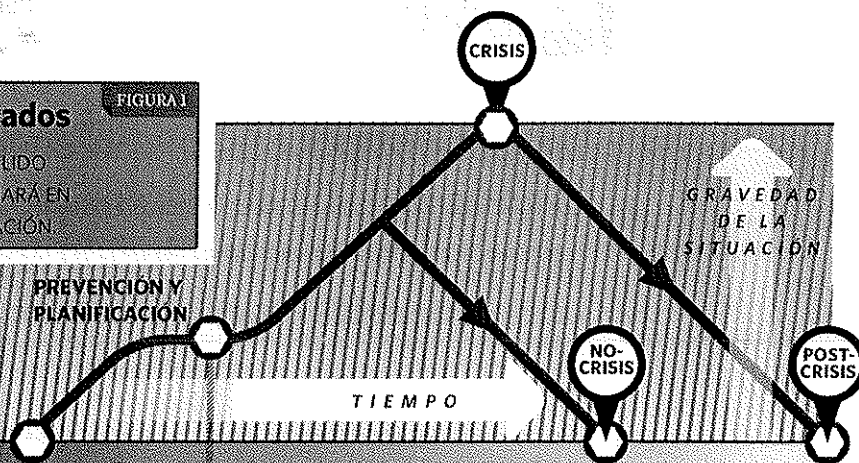


La necesidad de estar preparados

FIGURA 1

EL MARGEN DE ACTUACIÓN ANTES DEL ESTALLIDO DE UNA CRISIS ES MUY AMPLIO Y CONDICIONARÁ EN GRAN MEDIDA SU IMPACTO SOBRE LA REPUTACIÓN

1. Anticípese a los problemas. Asigne recursos al seguimiento del entorno
2. Establezca un sistema de información (también online)
3. Identifique los posibles problemas
4. Analícelos
5. Filtrélos y establezca prioridades de actuación
6. Elabore el mapa de individuos y organismos influyentes sobre el asunto (online y offline)
7. Determine los objetivos y posibles estrategias ante cada asunto
8. Ponga en marcha el plan de acción (online y offline)
9. Evalúe los resultados



1. Vigile el entorno y establezca sistemas de alarma
2. Realice una auditoría de riesgos interna y externa
3. Defina los posibles escenarios de crisis (online y offline)
4. Defina los miembros del comité de crisis
5. Defina dónde estará(n) su(s) centro(s) de operaciones
6. Elabore el plan de crisis (considere si debe ser accesible online)
7. Ponga a prueba el plan de crisis: haga simulacros
8. Forme a los portavoces de la empresa
9. Cuide la relación con los medios de comunicación
10. No olvide los elementos tácticos:

- Actualice sus bases de datos (medios de comunicación, autoridades, clientes...)
- Contrate un servicio de seguimiento de noticias (también online)
- Controle el desarrollo de su web corporativa
- Evalúe si debe incorporar canales de Twitter, Facebook, algún blog corporativo... ¡ahora!
- Prepare una web oculta (*dark website*)
- Elabore materiales de comunicación (textos, gráficos, videos...)
- Identifique qué proveedores de servicios necesitaría
- Evalúe si debe contratar la ayuda de un consultor externo en comunicación de crisis o comunicación online

Prevención frente a reacción

Muchas empresas abordan la gestión de crisis desde una perspectiva fundamentalmente reactiva. Es decir, esperan a tener un problema grave para actuar. Sin embargo, obrar de ese modo supone un error, puesto que son pocas las situaciones de crisis que permiten a la organización reaccionar rápida y eficazmente si no cuenta previamente con una guía de acción clara que oriente a la dirección en su toma de decisiones.

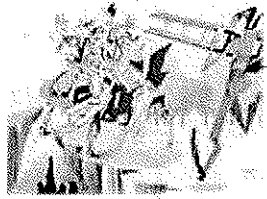
La gestión de crisis debe comenzar mucho antes de que estalle el problema y tiene que incluir medidas de prevención y planificación. Se trata de definir mecanismos y procedimientos de respuesta eficaces antes de llegar a una situación que amenace los objetivos de la organización o ponga en peligro la relación con sus grupos de interés clave. En definitiva, el objetivo es reducir o eliminar el riesgo y la incertidumbre para aumentar el control de la situación.

Podríamos distinguir dos modelos de acción en función de si la crisis se puede evitar o no. Por un lado, nos encontraríamos con las "crisis evitables", es decir, aquellas que podrían eludirse mediante una intervención oportuna por parte de la organización y cuyo origen se encuentra, normalmente, en variables sobre las que la empresa puede influir o controlar.

El objetivo en la gestión de una crisis evitable (ver figura 1) es impedir que un asunto po-

tencialmente conflictivo madure y se convierta en una crisis. Es decir, se trata de influir en el curso de los acontecimientos de modo que se alcance el punto de *no crisis*. Cuando esto no es posible, la empresa debe al menos ser capaz de prever que la crisis puede darse y adoptar las medidas preventivas necesarias para reducir su impacto. Ejemplos de situaciones "evitables" serían las huelgas, como la de los pilotos de Iberia en abril de 2012; los boicots comerciales, como el que se organizó contra Kit Kat (Nestlé) en 2010; así como muchos de los problemas relacionados con productos o servicios, como los que hicieron necesaria la revisión de millones de vehículos de la marca Toyota.

This document is an authorized copy for personal use of Mr. Alegret Valdósera, 18/12/2012



La gestión de conflictos potenciales se basa en la identificación de una posible dificultad lo antes posible y su resolución antes de que tenga consecuencias indeseables para la organización.

Por otro lado, tendríamos las “crisis no evitables” o “accidentales”, cuyo origen suele encontrarse en acciones humanas difícilmente controlables por la empresa, como es el caso de muchos accidentes, o en agentes de la naturaleza (inundaciones, terremotos, etc.). Algunos ejemplos serían la catástrofe de la central japonesa de Fukushima, gestionada por Tepco; el grave accidente del vuelo 447 de Air France, o el incendio y posterior hundimiento de una plataforma petrolífera de BP en el golfo de México.

Puesto que la empresa no puede evitar este tipo de situaciones –de ahí que las cataloguemos como accidentes–, el objetivo de la gestión de crisis ha de limitarse a contener o minimizar los daños que se pueden producir. Es decir, la gestión debe enfocarse a la previsión de las posibles crisis y a la puesta en marcha de mecanismos que minimicen su impacto sobre la organización.

Aquí no es posible sortear las etapas de crisis y postcrisis, si bien la gestión determinará cuándo se alcanza esta última fase y en qué condiciones. Se debe intentar que la crisis dure lo menos posible y no contribuir, por acción u omisión, a empeorar la gravedad de la situación.

Manos a la obra

Hay una serie de cuestiones que la empresa no debe pasar por alto si quiere anticiparse a las crisis y llevar la iniciativa.

GESTIONE LOS CONFLICTOS POTENCIALES. Anticiparse a una crisis es el primer paso para evitarla. La empresa (o su sector) debe estar atenta al entorno en busca de cuestiones o tendencias que puedan afectarla a medio plazo, como una propuesta legislativa que implique restricciones, prohibiciones o sanciones para ella.

Este proceso se fundamenta en dos ideas: la identificación de un posible conflicto lo más pronto posible y su resolución antes de que tenga consecuencias indeseables para la organización.

Por ejemplo, los movimientos de protesta contra el sector taurino español han ido cristalizando e intensificándose durante años, hasta culminar con algunas decisiones legislativas que prohíben la celebración de corridas de toros, como en Cataluña. El sector taurino podría haber reaccionado con mayor prontitud ante el avance de estos movimientos sociales. Sin embargo, no fue hasta hace unos años cuando las distintas asociaciones profesionales se agruparon en torno a la Mesa del Toro para tratar de frenar este tipo de medidas.

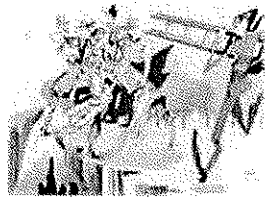
AUDITE LOS RIESGOS. La gestión de conflictos potenciales no es aplicable a las crisis accidentales, que surgen de modo repentino, sin oportunidad de aplicar una gestión que evite su estallido. Por tanto, aquí el punto de partida ha de ser la auditoría de riesgos, es decir, el análisis pormenorizado de la empresa y su entorno. De esta forma será posible identificar tanto los aspectos que pueden constituir un foco de problemas a corto plazo como los que pueden agravar una situación de crisis si llega a producirse.

Las auditorías de riesgos se abordan desde una doble perspectiva (interna y externa) y suelen basarse en fuentes de información diversas: visitas a las instalaciones de la empresa, entrevistas a cuadros directivos y líderes de opinión externos, análisis de sugerencias o quejas de consumidores, revisión de crisis anteriores, clima laboral, análisis de lo publicado en los medios de comunicación y las redes sociales etc.

EL AUTOR

Alfonso González Herrero es experto en comunicación corporativa y autor del libro *Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*. A lo largo de su trayectoria como consultor, ha asesorado a decenas de empresas ante situaciones de crisis de muy diversa

índole. Actualmente es director de comunicación externa y miembro del comité de crisis de una empresa líder del sector tecnológico. Es, asimismo, coordinador regional en España de la Asociación Europea de Directores de Comunicación, EACD.



Una vez que el público se forma una imagen de una organización es muy difícil alterarla. De ahí la importancia de contar con un plan de comunicación por escrito que permita tener la situación bajo control lo antes posible.

El informe de riesgos resultante debe recoger las conclusiones más relevantes y proponer áreas de actuación que eliminen o reduzcan los riesgos detectados, además de identificar los escenarios de crisis ante los que la empresa debería preparar un plan de respuesta.

Por ejemplo, la auditoría de riesgos de una empresa de alimentación podría determinar que la situación de crisis más grave que se ha dado en su sector es la intoxicación por consumo de alimentos. Igualmente, se podría comprobar que la empresa auditada no tiene implantados procesos de trazabilidad de los ingredientes utilizados en la fabricación de sus productos (lo que agravaría una crisis); que carece de un número de teléfono gratuito en el etiquetado de sus productos que permita al consumidor dirigirse a la empresa ante cualquier problema (en vez de tener como única vía de reclamación los organismos de consumo); o que no cuenta con portavoces adecuados para representar a la empresa en caso de crisis.

REDACTE SU PLAN DE CRISIS. La existencia de un plan por escrito evita los errores más comunes y graves que se suelen cometer en las situaciones de estrés, muchas veces por el poco tiempo del que se dispone para decidir y actuar adecuadamente. Las situaciones de emergencia exigen una respuesta inmediata, por lo que muchas de las medidas que han de ponerse en marcha deben estar planificadas. Las medidas preventivas ahorran a la organización no solo problemas organizativos y de imagen, sino también importantes recursos financieros.

El tiempo inmediatamente posterior al estallido de una crisis es decisivo para la protección de la reputación de una empresa. Una vez que el público se ha formado una imagen acerca de la organización, es extremadamente difícil alterarla. De ahí la importancia de contar con un plan de comunicación escrito (manual de crisis) que permita tener la situación bajo control en el menor tiempo posible.

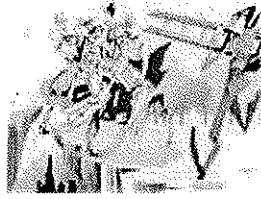
Recientemente, se ha relacionado la marca de bebidas energéticas Monster con la muerte en Estados Unidos de cinco personas que habían consumido el producto, alto en cafeína. Aunque la última muerte es reciente, las autoridades estadounidenses llevan investigando el caso desde 2004, tiempo suficiente para que la marca hubiese preparado un plan de acción concreto.

FORME UN COMITÉ DE CRISIS. Un grupo de personas está más capacitado para resolver una crisis que un individuo. Es más, si la situación no se ajusta a lo previsto en el plan, el correcto funcionamiento del comité de crisis puede ser la única tabla de salvación para la empresa. Por tanto, uno de los primeros pasos en el proceso de preparación es designar un grupo de trabajo multidisciplinar para gestionar las situaciones de crisis.

En la práctica, el comité de crisis ofrece toda una serie de ventajas respecto a otras alternativas de gestión. La principal estriba en que un grupo aporta la variada capacidad técnica y experiencia profesional del conjunto de los individuos, al tiempo que evita las limitaciones cognitivas a las que se ve sometido un solo sujeto.

En el comité de crisis deben estar representadas las principales áreas de la empresa y tiene que incluir a su máximo responsable para que las decisiones adoptadas sean vinculantes y no requieran de aprobaciones posteriores. Pero hay que limitar el número de miembros de forma que todos puedan participar e interactuar y se agilice el debate y la toma de decisiones.

Una fórmula puede ser la utilizada por Eurovisión, responsable del mayor espectáculo televisado no deportivo de Europa: el Festival de la Canción de Eurovisión. En su plan de crisis contempla la existencia de un comité de crisis (responsable de los aspectos operativos de una posible crisis) y de un comité de comunicación de crisis (responsable de gestionar la comunicación), de modo que ambos grupos puedan trabajar coordinados y de forma efectiva.



■ Negro sobre blanco

Existen diferentes tipos de planes de comunicación de crisis, desde los pensados para afrontar situaciones muy concretas a los más generalistas.

PLANES ESPECÍFICOS. Abordan con gran profundidad y detalle un problema concreto que puede afectar a la empresa en el futuro. Son habituales en empresas de sectores cuya historia muestra un alto riesgo de sufrir un determinado tipo de crisis accidental, como el petrolero o el del transporte aéreo. También sería el tipo de planificación que abordaría una compañía inmersa en un proceso judicial o un expediente sancionador de algún organismo gubernamental.

PLANES MULTI-ESCENARIO. En ellos la empresa reconoce su vulnerabilidad ante un cierto número de situaciones, por lo que define las acciones a seguir con el mayor detalle posible en todos los escenarios identificados. Pero el grado de realismo de este tipo de planes es limitado, ya que muchas de las variables sobre las que se planifica son supuestos basados en experiencias pasadas que no necesariamente van a repetirse en el futuro.

En este caso, el plan se plasma en un manual de crisis, que recoge

los pasos básicos a seguir en cada situación y aporta los materiales operativos y de comunicación necesarios. Estos podrían requerir una importante adaptación posterior en función de las circunstancias reales.

Pese a las críticas de algunos a este tipo de manuales, su existencia en la práctica profesional se sigue justificando por las evidencias de que las "nuevas crisis" son excepcionales. Como ha demostrado el Institute for Crisis Management, existen precedentes para casi todas las situaciones adversas a las que se puede enfrentar una empresa, por lo que no es necesario reinventar la rueda a la hora de preparar los planes operativos, de comunicación o de recuperación del negocio.

PLANES GENERALISTAS. El enorme impacto de sucesos como los atentados del 11-S, el vertido de BP en el golfo de México o el accidente nuclear de Fukushima ha puesto en entredicho la utilidad de la planificación ante circunstancias excepcionales que van mucho

más allá de las que habitualmente contemplan los manuales de crisis. Por ello hay empresas que se centran en la capacitación de los miembros del comité de crisis y no en la definición exhaustiva de los posibles escenarios de crisis y las respuestas de la organización. El objetivo es capacitar a la compañía para reaccionar rápidamente ante cualquier situación, por grave que sea.

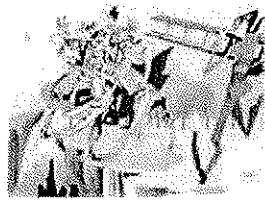
En estos casos, los responsables de la gestión de la crisis consideran que la casuística de posibles crisis es muy amplia y difícilmente previsible o planificable con suficiente rigor, o que la gravedad de los acontecimientos puede sobrepasar lo planteado en los planes de crisis, que quedarían inservibles. Por ello, se pone el énfasis en definir y normalmente también en ensayar las acciones que se llevarían a cabo ante cualquier crisis, delimitando claramente la función de cada uno de los miembros del comité. A partir de ahí, sería el comité de crisis el que adoptaría las medidas que considerase necesarias.

ESTABLEZCA UN CENTRO DE OPERACIONES. Aunque algunas empresas lo pasan por alto, es imprescindible considerar dónde y en qué condiciones se va a desarrollar el trabajo del comité de crisis (la sala de crisis). Por tanto, hay que determinar tanto un emplazamiento físico como su equipamiento. Esto incluye medios de comunicación (líneas de conexión a Internet, teléfono, fax, cuentas de correo electrónico, etc.), posibles medios audiovisuales, pizarras, mapas o monitores que ayuden a visualizar el estado de las cosas, así como los elementos necesarios para que el grupo de trabajo pueda funcionar sin interrupción durante un largo periodo de tiempo,

incluidos aspectos logísticos relativos al abastecimiento de comida o zonas de descanso.

El tipo de centro más adecuado dependerá del tipo de empresa y sector, de su ubicación geográfica, del número de miembros del comité de crisis y de los tipos de crisis a los que está expuesta. También debe definirse una sala de crisis alternativa por si la principal quedara inutilizada.

Por ejemplo, ante la rotura del canal del Dique en el norte de Colombia en 2010 y las severas inundaciones que se produjeron, el Gobernador de la región reunió a su comité de crisis en un centro de operaciones designado al



■ Costa Concordia: percepción de riesgo y turismo

El viernes 13 de enero de 2012 el buque *Costa Concordia* sufrió un accidente frente a la isla italiana de Giglio.

El barco se hundió parcialmente y se produjo una caótica evacuación de los pasajeros, con el resultado de 30 muertos y 2 desaparecidos. La gestión de la comunicación por parte de la compañía dejó también mucho que desear y la falta de previsión y planificación fue evidente: por ejemplo, ofreció la primera rueda de prensa el día 16 de enero, más de 58 horas después del accidente.

Unas semanas más tarde, Carnival Corporation tuvo que provisionar temporalmente en sus cuentas 515 millones de dólares por la pérdida del buque y otros 173 millones por el descenso de valor de su filial española Ibero Cruceros ante el impacto negativo en el volumen de reservas. La deficiente gestión de la crisis había hundido la confianza de los clientes -actuales y potenciales- en la marca. La compañía admitía en una comunicación a la Securities & Exchange Commission estadounidense que desde el incidente del *Costa Concordia* hasta el 26 de febrero las reservas del grupo en los buques de marcas distintas a Costa habían bajado en torno al 9%, y a precios inferiores, un descenso que sobre todo se concentraba en Europa. Y el retroceso en las rutas de Costa fue todavía más acentuado. La provisión en España por Ibero Cruceros y los gastos por el naufragio del *Costa Concordia* hicieron que Carnival sufriera unas pérdidas de 139 millones de dólares en el trimestre.

efecto y equipado con pantallas de televisión, ordenadores, teléfonos, mapas de la zona y demás elementos necesarios para recibir información, analizarla y poder tomar decisiones e informar a los medios de comunicación y demás públicos relevantes.

REALICE SIMULACROS. Es conveniente realizar simulacros que pongan a prueba tanto la idoneidad del plan que hemos elaborado como la posible respuesta de los miembros del comité de crisis. El objetivo, por tanto, es doble: por un lado constatar que lo plasmado en el plan de crisis no presenta lagunas o errores y, por otro, someter a los miembros del comité a un nivel de estrés y situación que se asemeje a la que vivirían en la realidad.

En cierta forma, se trata de trasladar al mundo empresarial lo que en el ámbito militar

se ha venido desarrollando durante décadas en los llamados "juegos de guerra". Por ejemplo, organizaciones y empresas como Aena, Repsol, Pepsico o Dunkin' Donuts realizan ejercicios de crisis simuladas para poner a punto sus procesos de respuesta.

DESIGNE A LOS PORTAVOCES. Aunque algunos defienden la conveniencia de que una única persona actúe como portavoz de la organización, lo cierto es que ante una situación de crisis de cierta envergadura rara vez es posible o eficiente que una única persona atienda a todos los grupos de interés de la organización o a todos los medios de comunicación.

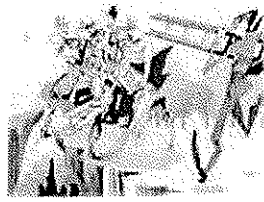
La clave no reside, por tanto, en el número de portavoces, sino en garantizar la coherencia y uniformidad de sus mensajes. Por eso es fundamental contar con formación para atender a los medios de comunicación y elaborar materiales escritos en los que se basen, sin excepción, las declaraciones de todos los portavoces.

Un ejemplo paradigmático de lo que ocurre cuando varias personas actúan como portavoces -sin consensuar los mensajes por escrito- lo encontramos en la crisis de las vacas locas, cuando durante varios meses los entonces ministros españoles de Agricultura (Miguel Arias Cañete) y Sanidad (Celia Villalobos) actuaron indistintamente de portavoces del Gobierno en esta materia. Eran tales las contradicciones en las que incurrían a diario que los periodistas obtenían respuestas radicalmente distintas ante una misma pregunta, respuestas que en algunos casos parecían improvisadas (recuérdese el polémico "caldo" de la Ministra). Ante esta situación, el entonces presidente del Gobierno, José María Aznar, designó a Mariano Rajoy como único portavoz.

¿Realmente se planifica?

Hay quien piensa que la planificación es un lujo innecesario o, simplemente, que no es posible anticipar las situaciones de crisis que pueden afectar a una empresa o institución. De ahí que algunas organizaciones cuestionen la utilidad de un modelo basado en la previsión y planificación y sigan confiando en la suerte y experiencia de sus ejecutivos para afrontar una situación de crisis.

Sin embargo, la historia empresarial demuestra una y otra vez que una organización preparada afronta con muchas más garantías



estas situaciones y que la improvisación es mala compañera de viaje. Eso sí, hay que ser realista y adaptar la planificación a cada situación concreta y, sobre todo, a las especificidades de cada organización. Diversos factores intrínsecos (cultura, tamaño, recursos disponibles, nivel de apoyo de la dirección, etc.) pueden facilitar o dificultar la implantación del modelo. Además, la profundidad de la planificación variará en función del número de empresas u organizaciones que se vean involucradas o la dimensión geográfica (local o internacional) de la crisis.

Estos factores determinarán no solo la complejidad del proceso de planificación, sino también si tenemos que afrontar la situación exclusivamente con recursos propios, de la mano de organizaciones sectoriales o incluso con la ayuda de las administraciones públicas, como sucedió en la crisis del pepino español.

Por otro lado, el grado de complejidad afecta a la incertidumbre con la que se afronta una situación de crisis, puesto que una mayor complejidad implica que habrá más variables que controlar o prever y será más probable que alguna se comporte de un modo inesperado.

El proceso de previsión y planificación trata, por tanto, de aportar un mayor control sobre algunas variables endógenas y de reducir la complejidad del posible escenario de crisis, lo que a su vez reduciría el grado de incertidumbre de la situación.

En algunos sectores de actividad es más frecuente contar con planes de actuación que en otros. Las causas pueden ser que haya imperativos legales que obliguen a la empresa a contar con “planes de emergencia” –habitualmente acompañados de planes de comunicación– o que históricamente se hayan detectado riesgos –o se hayan sufrido situaciones de crisis– inherentes a la actividad de la empresa o del sector.

En los sectores químico y nuclear la legislación ha contribuido a impulsar los planes de comunicación de crisis, mientras que las compañías aéreas y las de alimentación son un buen ejemplo de sectores en los que ha sido la propia experiencia la que ha aconsejado el desarrollo de planes de comunicación de crisis.

Pero el grado de planificación o preparación no puede explicarse exclusivamente por el sector de actividad. También depende de factores relativos a cada empresa concreta y su modelo de negocio. Existen, además, peculiaridades culturales de los distintos países o

regiones donde opera una empresa que pueden dificultar la implantación de planes de gestión de crisis.

Más vale prevenir que curar

A pesar de lo habitual de las crisis –y de las graves consecuencias que pueden llegar a tener sobre la reputación y objetivos de las empresas–, todavía hay numerosas organizaciones que se resisten a contar con un plan de operaciones, un plan de comunicación y un plan de continuidad y recuperación del negocio para afrontar este tipo de circunstancias.

Pero, como detallo en este artículo, es necesario sustituir esa respuesta intuitiva, basada en la mejor o peor experiencia de los gestores, por procedimientos de gestión de crisis ya discutidos y probados en la práctica profesional.

Las crisis son momentos traumáticos. Por ello, el reto es preverlas y tratar de evitarlas o, cuando menos, minimizar el daño que pueden causar sobre nuestra organización. Como todo desafío, esto requiere esfuerzo, creatividad y fuerza de voluntad, pero también ofrece una valiosa recompensa a aquellos que lo superan: la protección de su reputación corporativa o institucional. □

Las opiniones recogidas en este artículo son responsabilidad exclusiva del autor y no representan necesariamente las de ninguna empresa u organización.

¡ PARA SABER MÁS

- González Herrero, A. *Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*. Barcelona: Editorial Bosch, 1998.
- González Herrero, A. y Smith, S. “Crisis Communications Management on the Web: How Internet-Based Technologies are Changing the Way Public Relations Professionals Handle Business Crises”. *Journal of Contingencies and Crisis Management* 16, nº 3 (2008): pp. 143-153.
- George, A. y Pratt, C. *Case Studies in Crisis Communication: International Perspectives on Hits and Misses*. Los Ángeles, California: Routledge, 2012.