



Cómo prepararse para enfrentar una crisis

A partir del 11 de setiembre de 2001 y los recientes acontecimientos de Madrid, muchas empresas y corporaciones han decidido tener un plan para enfrentar las crisis.

¿Qué es una crisis corporativa? Se puede definir como cualquier evento o acontecimiento que puede tener un impacto significativo y negativo sobre una empresa y sus negocios.

Entonces, en el caso de que surja una contingencia será muy importante estar preparado adecuadamente para enfrentar mejor una crisis e incluso evitarla. En este sentido, la mayoría de los profesionales coinciden en que hoy en día ante una crisis, las empresas tienen menos de dos horas para responder.



Por Lic. Rubén Wertheimer

It takes a lifetime to build a reputation and only a few seconds to destroy one.

La próxima semana no habrá ninguna crisis. Mi agenda ya está completa.

Henry Kissinger

Quoniam Stercus Accidit / Because Shit Happens

Los eventos del 11 de septiembre han remarcado la necesidad de tener un plan de comunicación de crisis. Apenas pocos minutos después del primer ataque terrorista en el *World Trade Center*, las primeras imágenes fueron transmitidas en vivo al mundo entero. Recordando eventos más cercanos, lo mismo sucedió en Madrid. En ambos casos la cobertura periodística fue ininterrumpida durante los días siguientes.

Hoy en día los medios se destacan porque siempre, en algún lugar del mundo, es la hora pico para difundir informaciones; son más globalizados que cualquier empresa multinacional y tienen acceso ilimitado en medios gráficos, televisivos, radiales y... en Internet

Muchas corporaciones internacionales buscan para una crisis los consejos y la cooperación de una consultora de Relaciones Públicas, ya que confían en que un equipo de profesionales podrá aportar objetividad y conocimientos para responder a una crisis. Una asistencia inmediata puede ser crucial en el caso de que surja una contingencia, sin embargo será muy importante estar preparado adecuadamente.

Ahora bien, ¿qué es una crisis corporativa? La definiremos como cualquier evento o acontecimiento que puede tener un impacto significativo y negativo sobre una empresa y sus negocios. Una crisis puede afectar la estabilidad financiera de una empresa, su reputación o su imagen y su capacidad de continuar con la actividad comercial. El terrorismo o actos de sabotaje son solo una de las posibles causas. Podemos agregar desastres naturales, actos intencionales o no de empleados, disposiciones gubernamentales, acciones legales de clientes y proveedores. Los defectos en los productos y sus consecuencias –muertos, heridos, efectos irreversibles para la salud– son otras posibilidades que encontrarán eco en grupos de interés.

A partir del 11 de septiembre y los recientes acontecimientos en Madrid, muchas empresas han encarado la tarea de rever su plan de preparación ante crisis (ver cuestionario) o bien muchas corporaciones han caído en la cuenta de que necesitan un plan.

Algunas consideraciones

Aquellas empresas que están preparadas pueden enfrentar mejor una crisis, incluso evitarla. Las empresas que rápidamente comparten en forma abierta los acontecimientos –buenos y malos– con la opinión pública, serán mejor consideradas que aquellas que no lo hacen.

Las empresas que aceptan o reconocen la culpa cuando cometieron un error serán mejor consideradas que aquellas que niegan o culpan a terceras partes.

Y por último, aquellas empresas que muestran su preocupación y cuidado del público en general y sus clientes serán mejor reconocidas que aquellas que no lo hacen.

El mensaje central debe contener disculpas, preocupación y una descripción de los hechos.

La clave para prevenir o minimizar una crisis es elaborar un plan preventivo sobre quién hace qué, dónde y cómo. Las empresas deben desarrollar un plan que designe las tareas que un equipo de trabajo de crisis debe desarrollar. Cuando el equipo de trabajo sea activado, debe desarrollar sus tareas en un lugar aislado desde donde monitorear la situación. Y preguntarse: ¿cuál es la situación?, ¿cuáles son las necesidades de comunicación de la

empresa a corto y largo plazo?, ¿quién será su audiencia?

Una función muy importante del equipo de trabajo –ponerse en los zapatos de los periodistas– es tratar de encontrar desafíos y preguntarse: ¿cuáles son nuestras vulnerabilidades?, ¿cuál es la mejor historia que los medios escribirían en esta situación?, ¿y la peor?

Los objetivos de comunicación deben definirse y priorizarse de acuerdo a las audiencias. Ante la urgencia de responder a los medios, las empresas deben considerar a sus empleados y avisarles que responderán entrevistas. ¿Qué otras audiencias deben ser contactadas en forma directa?, ¿vendedores?, ¿los clientes más importantes? ¿proveedores?, ¿en qué orden?

Sobre esta base, el equipo de trabajo debe desarrollar cuatro o cinco mensajes consistentes, que van a servir como punto de partida para todas las comunicaciones.

Y por último, se debe designar a un vocero o vocera. Inicialmente se recomienda que sea alguien de Comunicaciones Corporativas, pero cuanto más crítica se torne la situación, tanto más jerárquico debe ser el vocero. Como muestra de liderazgo y credibilidad va creciendo el número de CEO's que se convierten en la cara visible de una crisis.

Antes de que el vocero se encuentre con la prensa, las posibles preguntas deben ser cuestionadas y respondidas.

Algunas reglas generales para enfrentar el gran desafío

- Controlar el diálogo respondiendo rápidamente y posicionando la situación como atípica
- Pensar estratégicamente
- Controlar y centralizar las comunicaciones

Los voceros deben hablar claramente para evitar inconsistencias. Los periodistas deben medir los hechos ocurridos y mostrar que el *management* piensa claramente y actúa con decisión. Sin embargo, también hay que actuar con emoción respondiendo con un adecuado nivel de bronca y compasión.

Hay que mantener la credibilidad a través del manejo de las expectativas y ser amable en el trato todo el tiempo. Todo intento de maltrato o falta de información dañará la reputación e imagen de la empresa.

Las empresas deben ver las comunicaciones de crisis como una campaña que debe ser ganada. Una vez que la crisis pasó, se puede decir: ¡victoria! y continuar con las actividades corrientes.

Hay que monitorear permanentemente la cobertura de los medios –el famoso “clipping de prensa”– para ver cómo va todo. Si se percibe que la historia toma carriles no deseados, hay que corregirlos inmediatamente.

También hay que limitar el tiempo en que se toma contacto con los medios. Si se aparece demasiado, se dejará de brindar noticias. Para equilibrar esto hay que suministrar la información justa, ni demasiada ni muy poca.

Y algo fundamental: las empresas deben construir una imagen positiva para posicionarse después de la crisis.

Errores muy comunes

Algunos de los errores más comunes que cometen las corporaciones durante una crisis son las desmentidas, bloquear informaciones, entrar en pánico, tener “miopía

corporativa”, parálisis en los análisis y ponerse en una defensiva agresiva. Hay que tratar de no entrar en estas trampas. Cito un ejemplo: es el incidente de una empresa que dio una verdadera lección de cómo no manejar una crisis. La empresa fue lenta en responder, su directorio resultó invisible, limitó las comunicaciones y puso al frente de la situación a voceros poco creíbles. El resultado fue una expuesta arrogancia y una imagen dañada a lo

largo de los años. Ha pasado más de una década y cuando se habla de crisis, este incidente se mantiene vigente y se usa como “el no modelo”.

Finalmente, las empresas deberían tener en cuenta la actualización permanente del plan de crisis y practicar regularmente a través de simulaciones o “*media coaching*” que sirven para determinar qué se hizo correctamente, qué falló y en qué puede mejorarse. ■

Cuestionario

1) *¿Qué sistema de manejo de notificación existe en su empresa en el caso de que una crisis estalle fuera del horario de oficina?*

a. Ejemplo: ¿Cuánto tiempo llevaría convocar a los integrantes del comité de crisis si tuviera un incidente a las 15 h de un domingo?

2) *¿En qué situación se encuentra el plan corporativo de emergencias? ¿Existe un presupuesto de crisis?*

a. ¿Cuándo fue actualizado por última vez?
b. ¿Alguna vez fue usado o testeado para verificar su funcionamiento?
c. ¿Cuál es el grado de adaptación respecto de los planes de contingencia de otras áreas de la empresa?

3) *¿Qué problemas internos u otras vulnerabilidades tiene la empresa que pudieran dañar la imagen y la actividad comercial si estallara una crisis y trascendiera a la opinión pública?*

a. ¿Cuál sería la reacción pública si la crisis fuera revelada por un empleado disgustado, un accionista que está en litigio con la empresa, una investigación gubernamental o una investigación periodística?
b. ¿Cómo se explicaría o justificaría la situación para que tenga el menor impacto comercial y financiero

sobre la empresa?

c. ¿Qué se ha hecho para minimizar las posibilidades de que esto ocurra?

4) *¿Quién sería el vocero ante una situación de crisis? ¿Tiene a disposición inmediata las facilidades y equipamiento necesarios?*

a. ¿Quién sería el vocero alternativo si el responsable no está disponible o no es el apropiado para determinado caso de crisis?
b. ¿Cuál es la habilidad de estos voceros para responder preguntas “sensibles” por parte de los periodistas?
c. ¿Cuánta confianza tiene la empresa en ellos sobre si serán creíbles y convincentes?
d. ¿Cómo serán tratadas las declaraciones si alguna de las áreas de la empresa tuviera una crisis? ¿Quién será el vocero designado?

5) *¿Cuánta información brindará la empresa si tuviera una crisis?*

a. ¿Quién decide qué decir?
b. ¿Cuál sería el proceso a aplicar? ¿Cuánto tiempo lleva? ¿Tiene preparada una página “oscura” en Internet?, ¿cuánto tiempo lleva activarla?

6) *¿Cómo es el canal de contacto con el directorio y los empleados de la empresa para que se enteren sobre una crisis antes*

de que lo hagan a través de los medios?

a. ¿Cómo es el canal hacia los clientes, proveedores y otras audiencias clave?
b. ¿Cómo lo hace la empresa y cuánto tiempo llevaría su implementación?

7) *¿Qué situaciones de crisis han sufrido empresas de su mismo rubro en los últimos años que “saltaron” a la opinión pública? ¿Cómo hubiera manejado la empresa esta crisis?*

a. ¿Cuánto tiempo “administrativo” ha llevado? ¿Cuáles han sido los costos en gastos y de oportunidad? (Negocios perdidos)
b. ¿Cuáles son las perspectivas de juicios e investigaciones por parte de organismos oficiales? ¿Cuánto tiempo demandará finalizar con esta situación?
c. ¿Qué hubiera hecho su empresa si esta situación le hubiera ocurrido en lugar de ocurrirle a la competencia?
d. ¿Qué puede aprenderse de las experiencias de otras empresas?
e. ¿Se han realizado cambios en las operaciones comerciales como resultado de la crisis en otra empresa?
f. ¿Cómo es el contacto con aliados?

Había un tiempo en que las empresas tenían 24 horas para responder frente a una crisis. Hoy en día, la mayoría de los profesionales coinciden en que las empresas tienen ¡menos de dos horas para responder!

Rubén Wertheimer es Licenciado en Administración de Empresas con un Master en Marketing Estratégico, bachiller del colegio alemán Pestalozzi con excelentes conocimientos de inglés y alemán. En marzo de 2000 fundó su propia empresa para brindar servicios integrales de comunicaciones estratégicas. Lufthansa tercerizó esta área, nombrándolo consultor externo de la compañía, tras 14 años de haber formado parte de su staff. En la empresa de aviación comercial europea desempeñó diversas funciones en el área comercial. Asimismo formó parte del comité internacional de crisis –con varios

seminarios en los EE.UU., Alemania, México y IATA-. Entre 1981 y 1985 se desempeñó en Ferrostaal, en su casa matriz en Alemania, en el área comercial, donde se especializó en concretar negociaciones internacionales de productos siderúrgicos y ejecución de plantas industriales en países de Medio Oriente, Europa y Latinoamérica. Entre 1979 y 1981 trabajó en Siemens Argentina, donde después de haber realizado un trainee en el área comercial se desempeñó en el área de Ventas.
E-mail: rwertheimer@rrww.com.ar