



Plan de comunicación bajo situación de crisis COOPERAMA. Conclusiones y recomendaciones

Jose Luis Muñano
Susana Abad

COOPERAMA

Unión de Cooperativas Madrileñas de Trabajo



Hay dos tipos de compañías: las que ya han tenido alguna crisis y las que la van a tener

Crisis = Oportunidad

Nadie es inmune

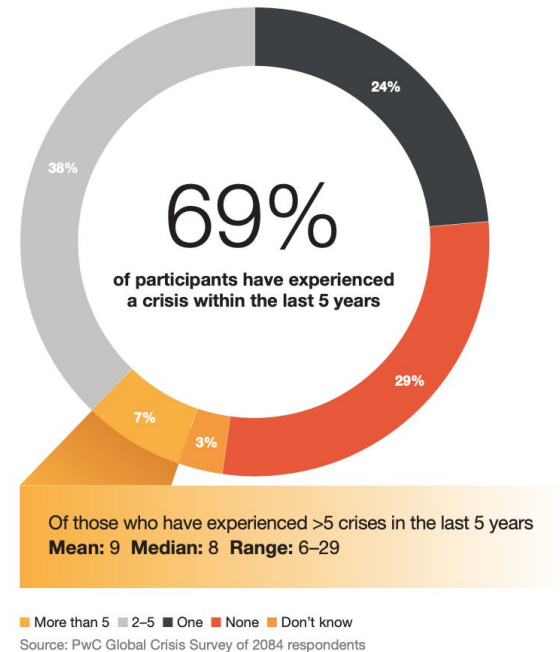
Planificar la comunicación en tiempos de crisis es fundamental:

7 de cada 10 líderes han experimentado al menos una crisis corporativa en los últimos 5 años. El 95% de los participantes espera ser golpeados por una en el futuro

Cualquier empresa puede atravesar momentos de crisis. Lo importante es estar preparado para enfrentarla y nunca ignorar la situación problemática o huir de ella

<https://www.pwc.com/ee/et/publications/pub/pwc-global-crises-survey-2019.pdf>

Figure 1: Crises experienced in the past 5 years





Comunicación en situaciones de crisis

Comunicación

La comunicación es la herramienta que permite construir tu propia narrativa, crear tu propio discurso y decir de ti exactamente lo que quieres que los demás piensen de ti para posicionarte dónde quieres estar y sobre todo, que la percepción que se tiene de ti, se acerque al máximo a cómo quieres ser percibido.

Todos los elementos que conforman una organización comunican, ofrecen información de ti que genera un posicionamiento en la mente de quienes te conocen.



Comunicación en situaciones de crisis

Crisis

Las crisis en comunicación habitualmente son el resultado de una serie de elementos que, sin haber sido contemplados, salen a la luz de una manera en la que nos perjudica y sobre todo, nos pilla por sorpresa.

Habitualmente, esto se traduce en un momento de pánico en el que, más que nunca, debemos mantener la calma para evaluar nuestras opciones y gestionarlas para minimizar su impacto y tratar de salir fortalecidos.

Tenemos muchas maneras de corregir el impacto comunicativo de una crisis, lo más importante es mantener la calma y crear un planteamiento estratégico más allá de la inmediatez.



Crisis y Características

Tener un plan de comunicación de crisis es fundamental para gestionar imprevistos en cualquier empresa. Saber **qué, cuándo y cómo transmitir** un mensaje en tiempos de incertidumbre puede marcar la diferencia en tu reputación en el mercado

Un **plan de comunicación de crisis** es un documento en el que se describen las acciones acordadas para hacer frente a una emergencia o situación difícil de forma organizada. Viene a ser un manual de instrucciones que ayudará a la entidad en momentos inesperados, como suelen ser las crisis en las empresas.

Se trata de tener una guía clara para todos los equipos en un momento de presión y una situación no deseada y poder poner en marcha las acciones que nos ayuden a **comunicar con transparencia y transmitir confianza y credibilidad**.



Tipos de crisis

1. Crisis operativas: fallos o problemas en las operaciones, en las disputas competitivas, en la cadena de suministro o en los productos
2. Crisis tecnológicas: inconsistencias técnicas, divulgación no autorizada de datos, ciberdelitos
3. Crisis humanitarias: desastres naturales (tsunamis, huracanes, terremotos), ataques terroristas y guerras civiles
4. Crisis financiera: liquidez de acciones, escándalos con inversores conocidos, quiebra.
5. Crisis legales: incumplimiento de las leyes, medidas y marcos regulatorios, mala conducta ética
6. Crisis de capital humano: transición de liderazgo, violencia en el lugar de trabajo, fusión entre empresas, despidos masivos
7. Crisis de reputación: controversias en redes sociales, viralización de crisis internas, empleados involucrados en actividades ilícitas.

Tipos de crisis

3 criterios fundamentales a considerar para dar una respuesta acertada y contundente una situación de crisis:

1. Extensión (volumen)
2. Gravedad (velocidad de crecimiento)
3. Estructura (temas y autores principales)





Plan de crisis: ejercicio

Ejercicio: Vamos a identificar qué áreas de vuestro negocio podrían estar afectadas por un situación de crisis

Analizar los escenarios de crisis potenciales ¿Dónde pueden surgir nuestras posibles crisis?

- Problemas predecibles
- Problemas no predecibles

¿Cuál sería el equipo encargado de liderar la crisis?

¿Cómo podemos investigar la raíz del problema?

¿Cómo y cuándo vamos a Informar públicamente?

Si pudiésemos predecir y tener bajo control todos los aspectos de una posible crisis, no sería una crisis

Plan de crisis: pasos a seguir

- Elaborar un plan de crisis
- Monitorizar la crisis
- Anticipación
- Monitorizar la crisis
- Dar respuesta. Comunicación
- Solución





Elaborar un plan de crisis

Documentar cómo vamos a actuar en caso de crisis.

No podemos dejar la gestión de una crisis a la improvisación.

Estar preparados: los responsables de la comunicación (digital) de nuestra empresa deben saber cómo actuar y a quién acudir.

Debe haber una línea de comunicación o un equipo de gestión de crisis que incluya a los responsables o representantes de las áreas que trabajan de cara al cliente, así como de aquellas que se ocupan de las decisiones estratégicas.

Canales de comunicación: no solo los community managers deben estar al corriente de la situación y el mecanismo de actuación: atención al cliente, marketing, etc.

También es necesario contar con una manera de evaluar el alcance de la crisis y su nivel, para poder dar una respuesta adecuada en función de la magnitud de la crisis.

Monitorizar la crisis

Es recomendable contar con una monitorización adecuada de los medios sociales, digitales y tradicionales.

Para ello se suele recurrir al clipping de prensa y a la monitorización de redes sociales.

Para algunos tipos de crisis, éste tipo de monitorización es clave ya que nos puede ayudar a conocer las crisis antes de que puedan llegar a los medios de comunicación.

Automatizar la comunicación de elementos potenciales de crisis

Contar con alertas automáticas puede hacer que un grupo de personas cualificadas reciban notificaciones a tiempo, antes de que las crisis estallen de verdad

Evaluar situación de crisis potencial

¿Qué ha sucedido y quién puede verificar que ha sucedido?

¿Cuál es el grado de gravedad de este incidente?

¿Este problema podría escalar y convertirse en algo más grande? ¿Quién está hablando sobre esto y con qué rapidez está creciendo la conversación?





Anticipación

La clave para la anticipación de posibles crisis está en la comunicación interna.

Identificar riesgos

- tormenta de ideas
- equipo multidisciplinar

Análisis histórico

Sistema de notificación de crisis

Plan de actuación

De forma general, los diferentes departamentos deben dialogar entre sí para dar a conocer posibles focos de crisis que puedan aparecer, de esta manera se pueden planificar diferentes escenarios de crisis y saber desde un primer momento cómo trabajar.

Una vez que estamos ante una situación de crisis, la anticipación nos ayudará a dar una respuesta más eficaz.



Dar respuesta

Comunicación con personas y organizaciones

Identificar mensajes clave

Informar internamente

Identificar un portavoz

Entender bien el contexto

Disponer de mensajes que se adapten a las distintas fases de la crisis

Disponer de todos los canales por los que recibir y transmitir información

Analizar la exigencia de respuesta ¿Cuándo comunicar?, ¿Actuar con calma o rápidamente?,
¿Podemos dar una solución inmediata al problema?

Comunicar en tiempo real. Dar a entender a los usuarios que les estamos escuchando
Estamos trabajando en ello.

Respuesta suficiente

Rebajar la tensión

Normalidad



Solución

Debemos dar solución al problema si está en nuestra mano
Hacerlo a través del medio por el cual se ha producido la crisis
Difundir la solución a través del resto de formatos.

Revisar el posicionamiento en buscadores de nuestra marca
Valorar si es importante conseguir las primeras posiciones para las búsquedas más relevantes vinculadas a la la misma y a la crisis sucedida: si alguien quiere informarse de lo que ha pasado mejor que se lo contemos nosotros y podamos explicar la solución que se ha dado.
Es frecuente que las primeras posiciones las ocupan blogs que cuentan solamente el problema, sin dar a conocer la solución que se ha dado.

Afianzar el proceso

La crisis como oportunidad para trabajar en nuestra comunicación



Afianzar el proceso

Preguntas que formularse al reflexionar sobre un plan de gestión de crisis:

- ¿Teníamos a todas las personas necesarias en nuestro equipo de respuesta frente a crisis?
- ¿Con qué rapidez identificamos la crisis? ¿Existen mejoras que podríamos implementar?
- ¿Evaluamos correctamente la escalada potencial de la crisis?
- ¿Cómo se percibió nuestra respuesta interna y externamente?
- ¿Con qué rapidez se resolvió la crisis? ¿Cómo podríamos haber ahorrado tiempo?
- ¿Cómo se veía reflejada la crisis en nuestros datos?
- ¿Qué podemos aprender de las reacciones a la propia crisis y nuestra respuesta a ella?
- ¿Cómo estamos apoyando a nuestro equipo de respuesta frente a crisis después del problema?
- ¿Necesitamos recursos adicionales para mitigar el impacto de la gestión de crisis en la salud mental y el bienestar?



Algunas recomendaciones

Antes

- Desarrollar un plan de comunicación de crisis
- Implementar medidas para identificar problemas potenciales
- Capacitar a tus empleados para manejar eventos inesperados
- Realizar una autodiagnóstico para conocer la capacidad de respuesta a una crisis

Durante

- Tener un liderazgo fuerte, informado y activo
- Comunicáte de manera oportuna y coherente con todas las partes interesadas
- Si es el caso, ponte en contacto con los medios de comunicación para asegurarte de que la historia de la crisis se cuente a tu manera y no desde otras perspectivas o falsedades.

Después

- Actualizar el plan de comunicación de crisis
- Comunicar los cambios hechos a tu equipo y a tus clientes
- Implementar un plan de gestión de proyectos para identificar, prevenir y reparar errores antes que se conviertan en crisis.

