



# 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

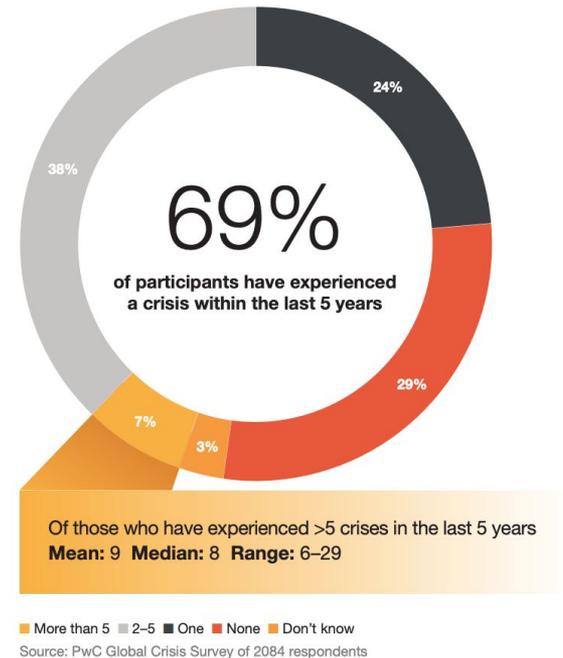
Planificar la comunicación en tiempos de crisis es fundamental:

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.

