

Más prevenir y menos improvisar: La gestión de comunicación de crisis en pymes

Por ANA M^a ENRIQUE JIMÉNEZ

Profesora del Departamento de Publicidad, RRPP y Comunicación Audiovisual, UAB
Coordinadora del Máster en Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional,
UAB

Actualmente estamos acostumbrados a encontrar la palabra *crisis* en cualquier medio de comunicación. Es un hecho que no nos sorprende lo más mínimo. Es más, resultaría extraño oír, por ejemplo, la sección de economía o política de un periódico y no encontrar ni rastro del término *crisis*. Sin embargo, este concepto sirve para describir también otro tipo de asuntos de carácter social, cultural y, como no, comunicativo que pueden afectar a todo tipo de organizaciones empresariales, independientemente de su tamaño y de su facturación media.

Hablar de crisis o gestión de crisis en las empresas conlleva necesariamente a hablar de comunicación. Sin duda, una eficiente gestión de crisis reposa sobre unas adecuadas estrategias comunicativas. Resulta primordial para la empresa afectada por una crisis la interacción que existe entre dicha crisis y su percepción pública. En numerosas ocasiones, será la gravedad del asunto que perciban los públicos de la organización, más que la gravedad real, lo que obligará a la empresa a actuar para buscar una solución que le permita cuanto antes volver a la normalidad y a activar la gestión de la comunicación de crisis para evitar posibles daños e impactos negativos en su imagen corporativa.

No obstante, ¿cómo podemos hablar de gestión de comunicación de crisis cuando aún la comunicación parece ser una asignatura pendiente en las pymes? Lamentablemente entre las pequeñas y medianas empresas, la comunicación se sigue considerando como un gasto en lugar de ser considerada como una inversión. Y por ello, es necesario un cambio de mentalidad y tomar conciencia de la importancia y la contribución que la comunicación puede aportar a la organización empresarial. Sin duda alguna, la comunicación permite establecer buenas relaciones con los distintos públicos de la empresa (clientes, proveedores, medios de comunicación locales, comunidad...), asimismo es un elemento primordial para crear una imagen positiva de ésta, y en última instancia, buena reputación si se gestiona eficientemente. En las grandes compañías está comprobado que la comunicación es capaz de influir en las actitudes y percepciones, y por tanto, en los comportamientos de los públicos. Aquellas empresas que han sabido integrar en sus prácticas la comunicación se han dotado de cierto valor diferencial y les ha permitido ser más competitivas.

Retomando el fenómeno de crisis y ubicándolo en la pyme, veamos de qué manera puede manifestarse. Son numerosos los tipos de crisis que pueden acontecer. Estos son algunos ejemplos: la declaración desafortunada de un empleado, un producto en

mal estado que provoca una intoxicación, un cliente enfadado por el servicio prestado, un accidente que provoca víctimas mortales, una crisis financiera que puede hacer peligrar la continuidad del negocio, etc... Todas estas situaciones a parte de hacer mella en la propia actividad empresarial también se convierten en posibles efectos negativos sobre la imagen de la empresa. Por supuesto, es muy probable que si hablamos de pymes, y no de grandes empresas, el impacto (humano, mediático, territorial,...) que pueda tener será de menor alcance ya que éstas suelen operar de manera más local. Sin embargo, hay que tener presente que el recorrido que puede hacer una crisis es una incógnita hasta que sucede, y éste dependerá en gran medida de su gestión. Así que es importante asumir que las crisis no entienden de tamaño y se pueden dar en cualquier tipo de empresa. Partiendo de esta idea, es lógico pensar que la reacción ante una situación de crisis deberá ser rápida y contundente. Debemos apostar, en primer lugar, por actuar y hacer frente a la crisis para minimizar sus consecuencias. Y en segundo lugar, considerar a la comunicación como la herramienta de gestión más adecuada en estos casos.

Pero no podemos conformarnos con reaccionar. Es necesario, hacer un trabajo previo de prevención. Prevenir significa para la empresa saber que existe la posibilidad de sufrir situaciones que pueden derivar en crisis y que, por tanto, ganaremos especialmente tiempo y recursos (económicos, humanos, técnicos...) si somos capaces de visualizar estos posibles escenarios, identificar los asuntos más vulnerables que puedan derivar en crisis y establecer procedimientos y herramientas que nos ayuden a mitigar sus efectos.

Uno de los primeros aspectos a tener en cuenta en la prevención y el control de posibles crisis es el establecimiento de un grupo de trabajo que sea capaz de constituir unos mecanismos de contención, así como planificar, gestionar y controlar cada una de las acciones planteadas para hacer frente a una crisis. Este grupo suele recibir el nombre de **comité de crisis o gabinete de crisis**. Este equipo deberá estar compuesto por aquellas personas que se responsabilizarán de las decisiones que deberán tomarse durante la prolongación de la crisis. Sin duda, las crisis se resuelven mucho mejor de forma colectiva que individual. Los miembros que suelen formar parte de este comité son: el coordinador o responsable de la crisis, el portavoz, el Dircom o Responsable de comunicación, el asesor jurídico y/o equipo especialista externo. Es cierto que al referirnos a las pymes, es posible que muchas de las tareas sean asumidas por una misma persona, es decir, quizás el Director de la empresa asuma las funciones de coordinador de la crisis y portavoz, e incluso no se cuente, con un Dircom o Responsable de comunicación y decida contratar para esta ocasión un equipo externo especialista en comunicación. En tiempos de calma, el comité de crisis debería reunirse periódicamente para recopilar y analizar algunas de las posibles situaciones de crisis que la propia empresa pudiera padecer. También son los encargados de organizar seminarios, simulacros y cursos de formación de portavoces para estar bien preparados cuando verdaderamente se tenga que afrontar una situación de crisis. Es función también del comité, en tiempo de normalidad, elaborar un plan de gestión de comunicación de crisis. Cuando la crisis estalla la función principal del comité será la de dirigir y coordinar todas las acciones destinadas al control y seguimiento de la situación. Y una vez resuelta la crisis, se deberán evaluar las actuaciones realizadas

durante su desarrollo, procediendo a la adaptación y mejora del plan en caso de ser necesario. Por último, referente al comité de crisis destacar la necesidad de contar con un espacio que posibilite un lugar propicio para poder trabajar, es lo que comúnmente se conoce como centro de operaciones o seguimiento.

El plan de gestión de comunicación de crisis se fundamenta en una serie de procedimientos operativos que una empresa desarrolla para eliminar o aliviar los efectos negativos que puede llegar a generar una crisis en su imagen y que permita a su vez una gestión óptima de la misma. Es, por tanto, un plan de actuaciones comunicativas que servirá de apoyo al comité de crisis para poner en marcha los mecanismos de comunicación interna y externa de la empresa. Los apartados fundamentales a desarrollar en un plan de gestión de comunicación de crisis son:

1. **Investigación previa.** Recopilación de información de la empresa necesaria para enfocar las diferentes acciones que en él se va a contemplar: realidad de la actividad empresarial (productos/servicios, volumen de facturación, análisis del mercado..). Análisis de las crisis que se han dado en la empresa, en empresas de la competencia, o bien en otros sectores que pueden resultarnos de utilidad por ser ejemplo de buena y/o mala gestión. Aportar un estudio de los posibles riesgos que amenazan a la empresa. De esta manera se podrán prever posibles acciones para detenerlos antes de tiempo y que no deriven en crisis, y en caso de no poder evitarlos, estar mejor preparados y poder minimizar su impacto.
2. **Objetivos de comunicación.** Es obvio que el objetivo principal que se persigue en este plan es evitar que las posibles crisis que pudieran acontecer no repercutan en el funcionamiento básico de la empresa, y como no, en su imagen frente a sus públicos. De este objetivo principal pueden derivar otros objetivos más específicos en función de la tipología de crisis que pueda darse y de su posible desarrollo.
3. **Identificación de los públicos.** En una situación de crisis es necesario realizar una identificación selectiva de aquellos públicos que pueden verse afectados o afectar a la empresa para que se puedan establecer las estrategias de comunicación más idóneas para cada caso.
4. **Constitución del Comité de Crisis.** En este apartado deberán determinarse quiénes son los miembros del comité y qué responsabilidades tienen cada uno de ellos.
5. **Determinación de estrategias.** Este punto es primordial para la empresa. El éxito o fracaso de la gestión de comunicación de crisis depende en gran medida de cuál es el camino a seguir que determina la empresa. Tanto académicos como profesionales de la comunicación identifican básicamente cuatro grandes ejes estratégicos de actuación ante una crisis: confesión, negación, transferencia de responsabilidades o silencio. Decidirse por una estrategia u otra dependerá de varios factores que deberán ser analizados previamente al establecimiento de la estrategia en cuestión. Lo que está claro es que la elección de la estrategia va muy ligada a los valores de la empresa y a su capacidad de responsabilizarse de la situación de crisis. Ante una crisis debemos ser transparentes, sinceros y rápidos a la hora de actuar y reaccionar,

aunque mucho mejor si podemos ser proactivos, lo cual nos pondrá en una posición de ventaja ya que nos permitirá controlar mejor la situación crítica.

6. **Instrumentos de comunicación.** Establecimiento de posibles instrumentos de comunicación que el comité de crisis debe tener en cuenta para la difusión de la información conveniente a la empresa: entrevistas, visita de los periodistas al sitio afectado, comunicado o nota de prensa, rueda de prensa, web de crisis, redes sociales, tablones,.. Es muy útil elaborar plantillas con mensajes preestablecidos.
7. **Evaluación de post-crisis.** Una vez acabada la crisis es importante valorar los resultados obtenidos para extraer conclusiones y enseñanzas. Preguntarse qué es lo que realmente ha funcionado y qué no y que todo esto quede reflejado en un informe de la crisis acontecida. La evaluación crítica de cómo se ha gestionado la crisis en términos de comunicación, se convierte en una pieza clave para evitar que se vuelva a repetir una crisis de ese tipo, o por lo menos en el caso de que no pueda impedirse su aparición, poseer un *Know How* sumamente importante que otorgue a la empresa las directrices necesarias para la adecuada gestión de la comunicación de crisis.

No podemos dar por concluido este artículo sin hacer hincapié en la importancia de incluir la comunicación en las decisiones estratégicas de la empresa. Apuesten por la formación o la asesoría en gestión de comunicación ya que les permitirá ser más eficientes en sus operaciones, especialmente en el establecimiento de buenas relaciones con sus públicos. Recuerden que, por norma general, las crisis suelen aparecer de forma inesperada lo que provoca que muchos directivos piensen que cuando llegue la hora ya se intentará hacerle frente de alguna manera, pero se equivocan, ya que uno de los factores más importantes en estas circunstancias es el factor tiempo. Ganarle la partida a la crisis requiere “Más prevenir y menos improvisar”.