

Las Relaciones Públicas en la Empresa

Tema 3. La Comunicación en Situaciones de Crisis



Patricia Martínez García de Leániz

DPTO. DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Este tema se publica bajo Licencia:

[Creative Commons BY-NC-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)



“Una verdadera crisis, si se gestiona inadecuadamente, puede destruir una organización” (Pearson, 2002)

¿Qué es una crisis?

- a. **Elevado riesgo de amenaza para la vida, seguridad o existencia de la organización.**
- b. **Presión del tiempo, lo que significa que quien toma las decisiones ha de trabajar de una manera rápida para resolver la situación.**
- c. **Se hace hincapié en los responsables de la gestión de la situación (como consecuencia de la importancia de las decisiones que se toman).**

Enfoque sistemático que involucra a toda la organización en los esfuerzos para evitar los problemas que puedan afectar a la empresa, y gestionar aquellos que la afectan verdaderamente.

Según un estudio de la consultora Burson-Marsteller:

- El **60%** de los líderes empresariales europeos ha experimentado una crisis a lo largo de su carrera profesional.
- El **53%** de los empresarios ha tenido o tiene un plan de gestión de crisis.
- El coste medio de una crisis en grandes corporaciones supera los **880.000 €**.
- El tiempo de recuperación de una crisis para aquellas compañías que cuentan con un plan de preparación es de **7 meses**: 2 meses menos que en el caso de aquellas empresas sin un plan.

Relaciones públicas en situaciones de crisis

- 1. Prevención:** La gestión de una crisis significa planificarse para hacer frente a lo imprevisible. La prevención consiste en intentar anticiparse a lo que puede ir mal.

Ejercicio: Identificación posibles crisis en el seno de la UC

2. Preparación: Dos elementos son fundamentales a la hora de prepararse para una crisis: 1) la existencia de un Comité de Crisis (directores ejecutivos, managers, director de RR.PP ...) a nivel local, nacional o internacional y 2) que estas personas tengan contacto de manera regular (reuniones, correos, teleconferencias...) de modo que todos los procedimientos para gestionar la crisis puedan revisarse y actualizarse. También es importante la existencia de canales para una comunicación eficaz en caso de desastre.

3. Provisión de información: Es vital organizarse respecto a la provisión de información a los medios. Un comunicado de prensa (al menos) debería redactarse y enviarse a los medios lo antes posible. Las primeras horas de una crisis son fundamentales.

Burson-Marsteller maneja un **Decálogo de la Comunicación de Crisis** que es interesante. Este es su contenido:

1. No especular. Las primeras horas de una crisis se caracterizan por la escasez de información y la poca fiabilidad de los datos. Debe informarse sobre lo que se sabe y sobre lo que se está haciendo para responder a la situación, pero no aventurar hipótesis que no se sostengan con datos. Pero no especular no impide que otros lo hagan. Ante rumores o informaciones erróneas hay que responder rápida y ponderadamente.

2. No aplicar "cerrojazo informativo". Aunque en principio parezca contradictorio con el consejo anterior, las fuentes "oficiales" en una crisis (la empresa o entidad que la sufre o que tiene la responsabilidad de su gestión) deben ser asequibles permanentemente para los medios de comunicación. Es mejor decir "no hay información nueva" que "no hay información". Si las fuentes inmediatas no dan información, los medios la buscarán con otros interlocutores.

3. No mentir. Si, inadvertida o accidentalmente, se ha dado una información errónea, tomar rápidamente las medidas para corregirla. Una vez rota la credibilidad con los medios y la sociedad es imposible recuperarla.

4. Dar la cara y atender al plano emocional que desencadenan los hechos entre los afectados. Mostrar preocupación, interés y empatía no significa asumir responsabilidades ni aumenta el riesgo de posteriores demandas judiciales. Los afectados y los medios y sus audiencias quieren ver a personas "con cara y ojos". Cuando no es así, la sensación que se transmite es nefasta.

5. No intentar impedir el acceso de los medios de comunicación al lugar de los hechos y restringir este acceso solo en aras de la seguridad de los periodistas y la facilidad de maniobra de los equipos de emergencia.

6. Establecer, cuando la situación lo requiera, canales de comunicación directa con afectados, empleados, familiares y otros grupos a través de líneas telefónicas 900 atendidas por personal cualificado, sitios web, puntos de información sobre el terreno, etc.

7. Compartir regularmente la información de que se dispone con otras entidades relacionadas con la crisis (autoridades, servicios de emergencia, etc.) que también puedan ser fuente para los periodistas para limitar el riesgo de contradicciones informativas.

8. Mantener informados, cuando es el caso, a empleados, proveedores, clientes...

9. No eludir responsabilidades ni señalar culpables, lo cual no significa asumir responsabilidades que incumben claramente a otros.

10. No limitar el esfuerzo de comunicación a la fase "activa" de una crisis. Pasada ésta, suele quedar un gran camino por recorrer para recuperar la confianza de clientes, consumidores, vecinos, etc.

No es suficiente con gestionar la crisis cuando ocurre, sino que es imperativo dirigir todos los esfuerzos para asegurar que la crisis no volverá a repetirse (liderazgo de crisis).

- 1. Prevención de crisis:** Determinar sus posibles causas y analizar su impacto en la organización.
- 2. Desarrollar capacidades de crisis y no sólo planes de crisis:** Es más importante desarrollar el proceso de “como” comunicar que el “que” comunicar.
- 3. El liderazgo en situación de crisis debe impulsarse desde los niveles altos de la organización hacia abajo.**
- 4. Revelar la verdad incómoda inmediatamente.**
- 5. Responder a las necesidades emocionales de los públicos, no sólo a sus necesidades de información.**
- 6. Desarrollar un análisis crítico sobre los motivos de la crisis (¿por qué ha ocurrido?)**
- 7. Mejorar estos procedimientos cada año.**