

¿Cuáles son las diez pautas para salir fortalecido de una crisis?



Las empresas deben reducir gastos sin olvidarse de los lanzamientos y renovación de productos. En este contexto, cómo pueden hacer para lograrlo

Cuando el mercado de consumo se contrae y el temor se adueña de los consumidores las grandes compañías deben dar vuelta la página y empezar de nuevo. La publicidad y el marketing que se usaban en tiempo de bonanzas se debe repensar, no sólo porque el presupuesto se reduce sino también porque las técnicas para abordar a la gente son diferentes.

En este contexto se inserta la nueva obra de Enrique Alcat, llamado Y ahora, ¿qué?, uno de los **libros más vendido en materia de comunicación de los últimos tiempos**. En tiempos como los que corren, es clave saber emplear a los medios de comunicación como altavoces desde los que dirigirse a la sociedad.

Sin embargo, según Alcat, solo algunos dirigentes se dedican a la planificación **estratégica pero pocos piensan en la comunicación**, ya que esta se ve como "ciencia ficción" en la mayoría de las compañías. De esta manera, cuando llegan las crisis, son pocos los preparados para salir ilesos, explicó en una entrevista a Wharton Universia.

De acuerdo a su experiencia, la comunicación es fundamental para resolver o minimizar el impacto. **La imagen, lo que percibe el consumidor o el mercado, es una suma de acciones y un cúmulo de detalles que es preciso conocer para poder gestionar** adecuadamente cualquier situación conflictiva.

La importancia de la información

"Una decisión errónea, un titular periodístico, puede terminar con el trabajo de muchos años y con el crédito ganado a pulso día a día. El 95% de las empresas, tarde o temprano, suelen sufrir una crisis a lo largo de su existencia con efectos negativos en su imagen pública, en su credibilidad y, también en su cuenta de resultados. **Pero tan sólo el 10% de las compañías que padecen algún problema grave aprovechan esta circunstancia para corregir errores**, sacar conclusiones y, además, salir fortalecidas. La palabra "crisis" es la más repetida en la prensa económica del mundo, vayan bien o mal las cosas, y la inmensa mayoría de las empresas no saben gestionarla desde el punto de vista de la comunicación", explica.

Por otro lado, destaca que **hay que ser prevenido**. Significa tener todos los escenarios posibles planteados y planificados las actuaciones en función de estos distintos posibles escenarios. Prevención significa no dejar la gestión a

la improvisación o a las ideas brillantes del momento, de cualquier directivo de turno, cuando una empresa se encuentra inmersa en una crisis.

Luego, cuando aparece una crisis, hay que tener **un equipo gestor de crisis y un manual de procedimientos** (lo que los expertos llamamos Manual de Crisis y Riesgos Reputacionales) donde se especifique qué se debe hacer, quién debe hacerlo y cómo tiene que gestionarse.

La elección de los portavoces adecuados, la elaboración y actualización de los mensajes claves, las argumentaciones que explican esas ideas básicas, los sistemas de detección de alertas, los flujos de información a nivel interno, la gestión de las emociones y de las actitudes son algunas de las medidas preventivas que toda empresa debe tener preparadas de antemano si quiere afrontar con éxito una crisis. Y, además, los cursos en formación de comunicación o simulacros de crisis como una herramienta práctica para poder comprobar "in situ" lo que dice la teoría.

Alcat explicó que el factor tiempo es esencial. Se debe intentar ganar tiempo obteniendo la máxima información mientras el comité de crisis adopta las primeras medidas. Los primeros minutos son fundamentales antes de tomar la primera decisión ya que si ésta es errónea puede marcar el devenir de las próximas actuaciones.

Para esto, **se deben elaborar los primeros mensajes por poca información que exista** y si no hubiera ninguna al menos "mostrar" de forma inequívoca el querer ser transparentes. Y ordenar la información en función de los datos objetivos evitando dar opiniones o valoraciones.

También hay que huir de la tentación de cerrarse en banda o de "tirar balones fuera" **culpando a terceros sin tener la confirmación de las responsabilidades.** Se debe intentar mantener la serenidad y la mesura también en las formas.

Los impulsos y las improvisaciones son malas consejeras. "Confíe en su equipo, lidere el proceso y trate de restar tensión ambiental. La probabilidad de que se gestione correctamente una crisis sin ayuda de especialistas es, sencillamente, nula", comentó a Wharton el autor.

Las 10 claves

En este escenario, aparece un decálogo de "recetas" para salir de la crisis y encima fortalecidos. Los pasos son:

1. **Decir siempre la verdad.** Llamar a las cosas por su nombre, sin eufemismos, y ser responsable. No mentir nunca.
2. **El silencio no es rentable.** Las empresas, en casos de crisis, tienen el deber moral de informar. La callada por respuesta acrecienta la percepción negativa porque si tú no dices lo que haces otros dirán lo que no haces.
3. **La oportunidad de volver a empezar.** Toda crisis es una oportunidad para hacer balance y corregir errores. Las empresas se miran excesivamente el ombligo cuando todas tienen aspectos que mejorar.
4. **Preparación y prevención.** La correcta gestión de una crisis pasa por estar preparados. Las crisis llegan sin avisar. Una empresa preparada ahorrará una factura económica y personal muy elevada.
5. **Proactividad.** Los miedos paralizantes o dejar que el tiempo pase sin tomar ninguna medida son dos errores comunes. Ante una crisis siempre se debe adoptar un papel proactivo y tomar las riendas de la situación antes que las tomen los demás.
6. **Transmitir confianza.** El objetivo de toda crisis pasa por devolver a la empresa la situación de partida y para ello debe gestionar las percepciones para que los públicos afectados recuperen la confianza.
7. **Comité de crisis.** Las personas que integran el comité deben conocer

muy bien qué tienen que hacer en cada momento y no deben dejar nada a la improvisación.

- 8. **Comunicación interna y externa.** Si importante es lo que se dice cara al exterior no lo es menos lo que se tiene que decir "dentro". El personal interno debe enterarse por los medios que la empresa confeccione y no por terceros porque se generan rumores tóxicos.
- 9. **La gestión de las emociones.** Las crisis afectan a las personas y, antes que primar factores de índole económica, se deben tener en cuenta aspectos relacionados con la salud y seguridad muy especialmente en casos graves o excepcionales.
- 10. **Manual de comunicación de crisis.** Es la mejor herramienta para afrontar cualquier crisis. Es la hoja de ruta necesaria que toda empresa debe tener ante cualquier imprevisto y que, lamentablemente, brilla por su ausencia en la inmensa mayoría de empresas de todo tipo y tamaño.

Un paso adelante

Como toda crisis abre una oportunidad, los expertos consideran que si se actúa a tiempo es posible ganar clientes, al demostrarles que se sabe como enfrentar los malos momentos y brindarles opciones a medida.