

¡Y llegó mi Crisis! ¿Estoy preparado?

No viene mal recordar su definición desde un punto de vista empresarial: "acontecimiento repentino o no esperado al que se enfrenta nuestra organización y que afecta a su equilibrio interno y/o a su imagen frente a agentes externos."

No nos referimos únicamente a la crisis económica que hoy nos afecta y que tantas líneas ha generado en todo tipo de medios de comunicación y publicaciones generales, sino a un concepto mucho más amplio. Un concepto que nos puede poner en una situación complicada frente a empleados, clientes, medios de comunicación o cualquier otro colectivo relevante. Existen multitud de ejemplos que pueden generar una crisis: expedientes de regulación de empleo, impagos, retirada de productos defectuosos, accidentes laborales, vertidos, gestión poco transparente, o incluso las consecuencias de una inundación o un incendio.

Los datos demuestran que el **95% de las empresas se va a enfrentar a alguna de ellas** a lo largo de su existencia, pero tan sólo un 10% va a ser capaz de gestionarla de forma que pueda salir fortalecida. Y ¿cuál es la diferencia entre ese pequeño porcentaje y el resto? Previsión, previsión y por supuesto previsión.

La única forma de estar preparado cuando llegue esta situación es a través de una política preventiva de actuación,

que estará plasmada en un "Manual de Crisis".

Política de Actuación ante una Crisis

El objetivo es automatizar en lo posible nuestra respuesta estando preparados para en un momento tan delicado no caer en el nerviosismo o la descoordinación y dar una imagen de transparencia y tranquilidad. Para ello hay cuatro pasos que no podemos olvidar:

1. Análisis de Riesgos

Para poder gestionar una crisis hay que saber a qué tipo de situaciones estamos expuestos. Es por tanto fundamental realizar una "auditoria de riesgos" que ponga de relieve los puntos débiles de nuestra organización y nos ayude a tipificar los acontecimientos que pueden generar una crisis.

El siguiente paso será la puesta en marcha de planes de prevención que permitan evitar en lo posible dichas situaciones antes de que sucedan.

2. Manual de Actuación

Ahora que ya conocemos a qué situaciones nos podemos enfrentar, debemos plantearnos el "cómo" y surtirnos de las herramientas necesarias.

Para ello, en toda organización debe existir un "Manual de Actuación en caso

de Crisis". Un documento que nos vaya guiando sobre los pasos a dar en cada uno de los momentos y fases de una crisis.

Debemos dejar previsto cómo queremos actuar, la estrategia a seguir, a quién debemos comunicar, cuándo, de qué forma y a través de qué medio.

Esta parte debe incluir además el desarrollo en fase inicial de la documentación necesaria para la comunicación: documentación de interés, comunicados de prensa... lógicamente parte de la misma será imposible de adelantar, pero toda plasmación previa será de gran ayuda.

3. Gabinete de Crisis y Portavoz

Por un lado, necesitaremos contar con un "Gabinete de Crisis", que estará formado por aquellos profesionales con conocimiento de la compañía y capacidad de decisión que guiarán a la organización durante el tiempo que dure la situación.

Y por otro, habrá que decidir quién va a ser la cara visible de la compañía durante este tiempo. No sólo frente a los medios de comunicación sino también frente a afectados, clientes, instituciones...

El portavoz va a ser la imagen de la compañía en el exterior y por tanto cualquier actuación por su parte, buena



o mala va a afectar a la imagen externa de la empresa a la que representa. Esto quiere decir que el portavoz debe tener una serie de capacidades propias que le permitan desempeñar su labor de forma adecuada. Dada la trascendencia de su papel, debe recibir formación para superar las pruebas que se le puedan presentar.

4. Realizar Simulacros

Las crisis llegan, nos retan y para bien o para mal se acaban después de un tiempo determinado, pero nunca nos dan una segunda oportunidad.

Por tanto no hay forma de aprender "sobre la marcha", lo que hace imprescindible llegar al momento con la lección bien aprendida y aconsejados por profesionales, por expertos en gestión de crisis y de comunicación.

La mejor manera de optimizar nuestra actuación es realizar simulacros. Intentar gestionar crisis ficticias como si fueran reales y enfrentarse a todas las dificultades que puedan surgir con la ayuda de quienes pueden mejorar nuestra actuación.

Si tenemos lo anterior bien interiorizado, ya somos capaces de afrontar una situación de crisis de manera positiva y eficiente. Pero si lo que realmente queremos además es convertir una amenaza para nuestra organización en una oportunidad única de mejora, hay dos últimos consejos que van a marcar la diferencia: el primero es que una vez superada la crisis, es importante devolver la normalidad y la confianza interna a la organización. Y el segundo, y quizás el que realmente define la excelencia de una organización, es aprender de lo ocurrido con el fin de reforzar nuestros puntos fuertes y compensar o eliminar nuestras debilidades.

Ahora sí, frente a cualquier amenaza, nuestra empresa será capaz no sólo de sobrevivir, sino de dar un paso clave en su camino de mejora continua. **M**

Bértol Gorospe
Director EUROGAP Madrid
Profesor ESIC
TopTen Strategic Marketing

**Las crisis
llegan, nos
retan y para
bien o para mal
se acaban
después de un
tiempo
determinado,
pero nunca nos
dan una
segunda
oportunidad**