¿CÓMO PREPARARSE ANTE UNA CRISIS?

AINA TUGAS

Consultora de comunicación en KREAB especializada en crisis. Aina ha gestionado algunas de las crisis más mediáticas de los últimos cinco años junto a las consultoras LLYC y KREAB. (@ainatugas)

En contextos de crisis es muy difícil transmitir calma y tranquilidad. Cuando ésta llega se tiende a vivirla con cotidianidad y, en muchas ocasiones, provoca decisiones precipitadas que solo agravan el incidente, y por lo tanto, el daño. La reputación es el activo más importante para mantener la licencia que nos permite operar en el mercado o presentarnos a unas elecciones. Sin confianza y credibilidad, es decir sin reputación, será imposible sostener un negocio o una candidatura.

Una de las crisis más sonadas del pasado año ha sido la sufrida la compañía aeronáutica Boeing. Tras los dos accidentes aéreos de su recién estrenado Boeing 737MAX, CON 189

fallecidos en Indonesia y 157 en Etiopía, la empresa ha perdido más de treinta mil millones en la bolsa. Por supuesto, la pérdida de reputación de la firma ha sido una de las más (si no la más) escandalosa de 2019. Boeing empezó el período siendo líder del sector. Sin embargo, ahora está pagando las consecuencias de una crisis no prevenida, no preparada y mal gestionada. Los reiterados comunicados lanzados por Boeing no han convencido a los ciudadanos ni les han logrado calmar los ánimos. Tal ha sido el descalabro, que su consejero delegado, Dennis A. Muilenburg, ha sido destituido de su cargo.

Es posible que la crisis de Boeing no fuera evitable. Los problemas llegan en el terreno en el que se está menos cómodo. Lo que no imaginemos, es lo más probable. Por ello, antes de llevar a cabo cualquier tipo de comunicación o de diseñar el mensaje es necesario preguntarse: ¿Cómo podemos prepararnos de la mejor manera posible ante las adversidades? ¿Qué podemos hacer para estar listos, hasta ante aquello que no esperamos? A continuación se desgranan algunas de estas claves.

Concienciación en el equipo u organización

Si quienes lideran el negocio y la comunicación están convencidos de que, si se permite la expresión, "*shit happens*", ya tenemos algo muy importante ganado. No obstante, tener un equipo detrás convencido de ello es también clave. De hecho, tendemos a pensar que las crisis se deben solamente a factores externos, pero a menudo responden a dificultades o disfuncionalidades internas. Que todos lo tengan presente y que sepan que, en un entorno *VUCA (Volatility, Uncertainty Complexity, Ambiguity)* cualquier acción interna es pública, será el primer paso para reaccionar adecuadamente ante una crisis.

Un escudo de aliados: relacionamiento mediático e institucional

Si Boeing hubiera cuidado las relaciones con los periodistas, con las principales instituciones aéreas y con los poderes ejecutivo y legislativo, los hechos se hubieran desarrollado de una manera distinta. Relacionarse con asiduidad con todos aquellos que deben conocer y fiscalizar nuestra actividad genera una imagen de transparencia y credibilidad que, cuando llegan los malos momentos, actúan como escudo protector.

No sólo es importante relacionarse con los medios de comunicación y con las

instituciones. Colaborar y relacionarnos con entidades y asociaciones no gubernamentales que puedan defender la honestidad de nuestro trabajo es mucho más efectivo: en épocas de crisis es más valioso lo que otros puedan decir de nosotros, que lo que podamos decir de nosotros mismos.

Herramientas de un equipo de comunicación bien preparado

Un manual de comunicación de crisis, una formación para portavoces y el examen de todo ello en un simulacro de crisis, son tres herramientas fundamentales para prepararse correctamente ante las amenazas reputacionales. Se puede sobrevivir una crisis sin estas tres herramientas, pero es muy difícil hacerlo con buena nota.

Un manual de comunicación de crisis es básico para saber por dónde empezar (y cómo continuar). Tener un mapa de riesgos e identificar los órganos de crisis y las personas clave de la organización será primordial. Asimismo, instaurar un protocolo de acción agilizará la respuesta en las primeras horas: cruciales para defender la credibilidad de la organización.

De igual manera, formar a los portavoces es un ejercicio imprescindible para transmitir confianza. Determinar quién será el interlocutor con medios e instituciones, si designaremos a portavoces técnicos y quién ejercerá estas funciones de acuerdo con la gravedad del issue, es un ejercicio fundamental de preparación ante las crisis. Instaurar y preparar unas líneas argumentales y protocolarias con los portavoces, es una de las acciones más rentables que podemos llevar a cabo.

Para completar el “triunvirato” de preparación ante posibles riesgos, es elemental poner a prueba a todo el equipo en un simulacro de crisis. Esta acción nos dará una fotografía de dónde estamos, qué hacemos bien, en qué áreas de mejora tenemos recorrido, qué herramientas necesitamos o debemos mejorar y qué podemos hacer para perfeccionar nuestra respuesta. Especialmente para esta parte es conveniente contar con expertos externos que nos pongan a prueba con publicaciones y reacciones sociomediáticas que cuestionen la reputación de nuestra marca.

Anticipación: convertir la crisis en una oportunidad

¿Es posible convertir una crisis en una oportunidad y que nuestra imagen salga

reforzada? Sí, lo es. Las herramientas esgrimidas nos pueden ayudar a diseñar una fórmula de éxito que, mediante una pronta respuesta, revoque los efectos de la crisis reputacional. La previsión, la credibilidad y la fortaleza demostrada ante los momentos complicados, tiene la capacidad de generar más confianza que la que pueden generar otras marcas o personas que no se hayan visto comprometidas.

Para seguir con el símil, la compañía británica aérea más conocida del mundo, British Airways, supo lo que implica sufrir una crisis de reputación pero también salir reforzada. Un desplome en su centro de datos provocó el fallo global del sistema informático. Hubo más de 350.000 pasajeros afectados en todo el mundo y cerca de 1.000 vuelos fueron cancelados. Al tratarse de una caída de todo el sistema, a la gravedad del asunto se añadía la dificultad de contactar con los canales de comunicación más habituales (call center, página web, etc.). El tiempo corría en su contra pero un buen plan de acción hizo “remontar el vuelo” a la aerolínea.

British Airways optó por difundir un video-comunicado a través de sus redes sociales corporativas. El poco tiempo transcurrido desde el inicio de los hechos hasta su publicación fue determinante y reforzó los valores demostrados por la firma: transparencia, confianza y relevancia. El contenido del mensaje fue breve y claro. Se puso a los clientes afectados en el centro y se consiguió transmitir voluntad informativa. Reconocieron públicamente el problema, lamentando los hechos y pidiendo disculpas de forma reiterada. Pero, ¿alguien piensa que nadie de la organización había pensado que esto podía pasar? ¿Alguien cree todavía que el portavoz no estaba seleccionado y formado previamente,y que la fórmula del vídeo-comunicado y las redes sociales eran los canales preparados para una crisis de tal gravedad? Por supuesto que sí. Todo estaba preparado. Todo estaba previsto.

Por ello, siempre en la vida (pero especialmente cuando se trata de comunicación), es más económico, más eficiente, más rentable y mucho mejor, prevenir que curar.