



cohn&wolfe

Gestión de issues y  
crisis



# Componentes de una crisis

**Hecho generador:** Suceso real o incluso rumor. Todo lo que puede tener consecuencias sobre la salud y la seguridad de los consumidores, la salud y la seguridad de los empleados, el medio ambiente, la gestión, la solvencia económica o el patrimonio de la compañía y es percibido así por algunos de los stakeholders

**Contexto portador:** Opinión Pública, personal interno, contexto actualidad, etc.

**Efecto amplificador:** medios de comunicación, redes sociales, asociacionismos, plataformas ecologistas...

# Crisis empresariales en la sociedad 2.0

## Actitudes sociales

- Acceso inmediato a información: sociedad transparente
- Activismo organizado de “grupos de interés”
- Demanda creciente de ética, buen gobierno y RSC
- Sensibilidad creciente hacia la marca y reputación
- Consumidores hiper-conectados y con capacidad de interlocución con marcas



# Crisis empresariales en la sociedad 2.0

## Consecuencias para gestión de crisis



- Ignorancia selectiva: Sobrecarga de información y fragmentación de audiencias lleva a menos posibilidades de llamar la atención
- Percepciones (simplistas) determinan el resultado de cualquier crisis.
- “Hacer”: Lo visual gana casi siempre la batalla
- Emociones: Los mensajes deben conectar con la gente
- La gente no tiende a juzgar los errores que se han producido, sino la capacidad de solucionarlos.

# Las claves de la gestión de crisis

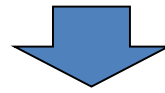
**Trabajo previo-** Gestionar la reputación con planes de comunicación y planes de preparación de crisis

**Coherencia-** Importa lo que parece y debe parecer siempre lo mismo

**Agilidad-** Los ritmos cambian en la sociedad digital

**Empatía-** Ante todo, somos personas. Primar el lado humano

# Trabajo previo



## Gestión de la reputación

La reputación estabiliza la percepción pública acerca de una empresa. Toda crisis destruye el valor de la empresa, la reputación minora su pérdida.

La mejor defensa ante una crisis es la proactividad reputacional:

### IMPACTO NEGATIVO

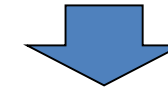
- Accidentes
- Conflictos laborales
- Productos en mal estado
- Escándalos financieros
- etc...



- Relaciones con medios
- Acción social
- Relaciones con inversores
- Relaciones con Comunidad
- Relaciones con los empleados
- Relaciones con los clientes
- Relaciones Institucionales

### IMPACTO POSITIVO

**RELACIÓN DESPROPORCIONADA**



## Plan de preparación de crisis

Organizaciones preparadas para gestionar crisis se recuperan tres veces más rápido, con menor riesgo financiero y coste humano.

Realizar:

- Auditorías
- Procedimientos /manual de crisis
- Formación periódica: seminarios y simulacros
- Portavoces formados

# Factores que amplifican una crisis

- Que aporte imágenes de interés mediático
- Que afecte, o pueda afectar, a un amplio colectivo de personas
- Que existan precedentes similares
- Que haya relación con temas “sexies” o de actualidad
- Que produzca víctimas, afecte a segmentos concretos (niños, medio ambiente, animales, tercera edad, mujer..)
- Que haya en el momento del incidente o del accidente poca “presión informativa” sobre otros asuntos

# Malas prácticas



- No existencia de material preventivo
- Polarizarse a corto plazo: Sin análisis, más corazón que cabeza
- Sobreestimar la crisis y aumentarla: no todo comentario negativo en redes sociales es una crisis.
- Subestimar las consecuencias de la crisis y su impacto en la Opinión Pública. Encerrarse en su torre de marfil: el que calla otorga
- Comportamiento agresivo o prepotente
- Negación de la situación: Contradicciones/hechos visibles. ¿mentira?
- La excusa en otros (empleados, partners..) y CEOs ausentes



# Buenas prácticas



- Enfoque centrado en personas y emociones
- Buena evaluación: justa dosificación entre falta de reacción y la negligencia
- Aceptar poner en tela de juicio las propias certezas. Humildad=credibilidad
- Tener perspectiva con respecto a la situación: Análisis de escenarios
- Información corporativa frente a individualista: discurso único y coherencia interno y externo
- La verdad por encima de todo: no es el mejor momento de engañarnos a nosotros mismos por salvar nuestra posición internamente

# Etapas básicas de la gestión de crisis

- 1. Evaluación de la situación:** Recabar información para decidir el escalado y la convocatoria del Comité de gestión de crisis. Ofrecer procedimientos para análisis
- 2. Monitorización y escucha** constante. No perderse información
- 3. Estrategia de comunicación** centralizada con Comité de crisis: reactiva o proactiva, mapping de audiencias..
- 4. Comunicación interna antes de externa:** Y además no solo contemplar medios y clientes, sino instituciones, proveedores, etc.
- 5. Analizar impacto y preparar plan de recuperación:** no basta un cierre sin más, sino que hay trabajo adicional

**Solo hay 2 tipos de empresas: las que han  
tenido una crisis y las que la van a tener..  
Así que esté preparado para ello**





**Gracias!**