

ANTONIO GARCÍA SANSIGRE

12 DE MARZO DE 2014

GESTIÓN DE CRISIS: ALCAT,
BERNSTEIN Y GUTTENTAG

ARTÍCULO

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor
y Know Square S.L.

Gestión de crisis: Alcat, Bernstein y Guttentag

Una crisis puede destruir una empresa en cuestión de horas. Y particularmente en el mundo que vivimos ahora, donde la comunicación fluye a velocidades de la luz. Lo que empieza como una mota de polvo se convierte en poco tiempo en un tifón. Y todas las compañías, en un momento u otro, se enfrentan a una crisis corporativa.

La primera persona a la que oí hablar de gestión de crisis fue a Enrique Alcat. Enrique siempre pedía a los directivos tres cosas: primero, la reacción inmediata y contundente dirigida a la solución del problema que había generado la crisis; segundo, el reconocimiento del error (si es que se había cometido); tercero, la restauración del daño. Los casos más famosos que contaba eran los del ratón en la botella de Coca-Cola y el dopaje en el equipo de ciclismo Festina.

Con el tiempo, como buen experto en crisis, pidió énfasis en la prevención. Fue el mayor promotor español de la puesta en marcha de sistemas preventivos y el entrenamiento de los directivos en crisis. En relación con las crisis hay dos manuales imprescindibles. Los dos son decálogos. El primero se lo oí por primera vez al asesor de comunicación por excelencia de Silicon Valley, Raymond Nasr, que había asesorado a Apple, Google, Sun, Nobel, Twitter... Es el decálogo de Jonathan Bernstein, que abarca todo el proceso completo de comunicación:

- 1) **Anticipa las crisis:** plantea y prevé los escenarios más probables.
- 2) **Identifica a tu equipo de comunicación de crisis** por adelantado. Siempre deben ser los mismos, deben ser entrenados específicamente para la tarea.
- 3) **Identifica a tus portavoces.** ¿Quiénes van a enfrentarse a la tormenta? Deben ser personas de tu mayor confianza.
- 4) **Entrena a tus portavoces.** No hay “experiencia” que valga aquí. La constante preparación con simulaciones es precisa.
- 5) **Establece sistemas de notificación y monitorización.** Implica conocer de antemano qué canales de comunicación vas a utilizar (notificación) y cómo vas a compilar todas las noticias que vayan llegando (un puesto de control de información). Estos sistemas sirven para detectar tendencias en relación con la imagen y reputación de la compañía e incluyen también los canales de comunicación con los principales socios y *stakeholders*.
- 6) **Identifica a tus socios y stakeholders.** Es a ellos a quienes debes hablar en primer lugar: pueden ser clientes, socios, inversores, acreedores, etc.
- 7) **Desarrolla declaraciones tipo.** Preparar por adelantado declaraciones tipo que pueden ser utilizadas en una gran variedad de situaciones. Permiten salir al paso de una situación imprevista de vulnerabilidad.
- 8) **Analizar la situación tras el estallido de la crisis.** Con los siete puntos previos en marcha, hay que poner al equipo de comunicación de crisis a trabajar.
- 9) **Finalizar y adaptar los mensajes principales.**
- 10) **Análisis post-crisis:** recopilar aprendizajes para mejorar sistemas, equipos y personas, tanto en la operativa diaria como en la de la crisis.

El decálogo de Guttentag, Lehane y Fabiani es el decálogo del control de daños (recogido en su libro “Masters of Disaster”). En su caso, no hay prevención, puesto que el daño ya se ha producido. Toca mitigar y reparar los daños:

- 1) **Máxima transparencia.** Con tanto escrutinio público la verdad se va a saber eventualmente. La única estrategia viable es la máxima transparencia. Nada de tapar el escándalo porque jugaría en tu contra.
- 2) **Habla a tu audiencia principal.** Da igual la situación en la que esté el portavoz, siempre debe dirigir los mensajes a su audiencia crítica (los *stakeholders* de Bernstein).
- 3) **No avives las llamas.** Cada comentario y acción debe contribuir a reducir el daño.
- 4) **Los detalles importan.** Las empresas se enfrentan a la prueba diabólica: deben ser ellas las que prueben su historia. Es fundamental dominar todos los detalles, por mínimos que sean. Ciertos detalles olvidados se convierten en bumeranes para la propia compañía porque se amplifican sus consecuencias.
- 5) **Mantén la cabeza alta.** Pon a disposición de los medios y de tu audiencia toda la información que dispongas de un solo golpe.
- 6) **Explica con claridad lo que sabes, lo que no y lo que vas a hacer para resolver el problema.** Con el torrente de información confusa, es difícil transmitir este mensaje fundamental.
- 7) **Responde con toda la fuerza posible.** Comunica con contundencia porque es la única forma de que tu voz se pueda oír ante el ruido de la crisis.
- 8) **Sé el primero en emitir el mensaje y el primero en salir.** Hay muchas entidades involucradas en la crisis, y compensa ser el primero en el escenario (porque estableces el marco de referencia) y luego el primero en salir (porque así reduces la exposición).
- 9) **Defiéndete sin calumnias.** Los competidores y otras organizaciones tratarán de sacar tajada de la situación. Es importante actuar rápido y hacer consciente al público y a tu audiencia del rol que otros están teniendo.
- 10) **Ellos ocultan, tú destruyes.** Particularmente con los rivales, es fundamental ir por delante con toda la información y dejar claro las incoherencias y los errores que los otros interesados están expresando.

Nuestra labor como ejecutivos es implantar a nivel estratégico las recomendaciones de Bernstein y aplicar a nivel táctico las recomendaciones de Guttentag. Una gran gestión de crisis es extraordinariamente complicada porque implica la coordinación milimétrica de las operaciones de la compañía y de la comunicación de la misma.

Enrique Alcat nos hizo a los directivos españoles conscientes de la importancia de gestionar correctamente una crisis. Gracias, Enrique.

© Antonio García Sansigre

© Know Square S.L.