

La Comunicación de Crisis Interna y Externa

Lecciones de la experiencia

Marzo de 2003

Miguel López-Quesada Gil
Consejero Delegado
Weber Shandwick Ibérica

1. Estar preparados



Lo que sabemos

QUÉ PUEDE PASAR
DÓNDE PUEDE OCURRIR
POR QUÉ PUEDE SUCEDER
CUÁLES SON SUS POSIBLES EFECTOS
QUIÉN DEBE SABERLO

Lo que no sabemos

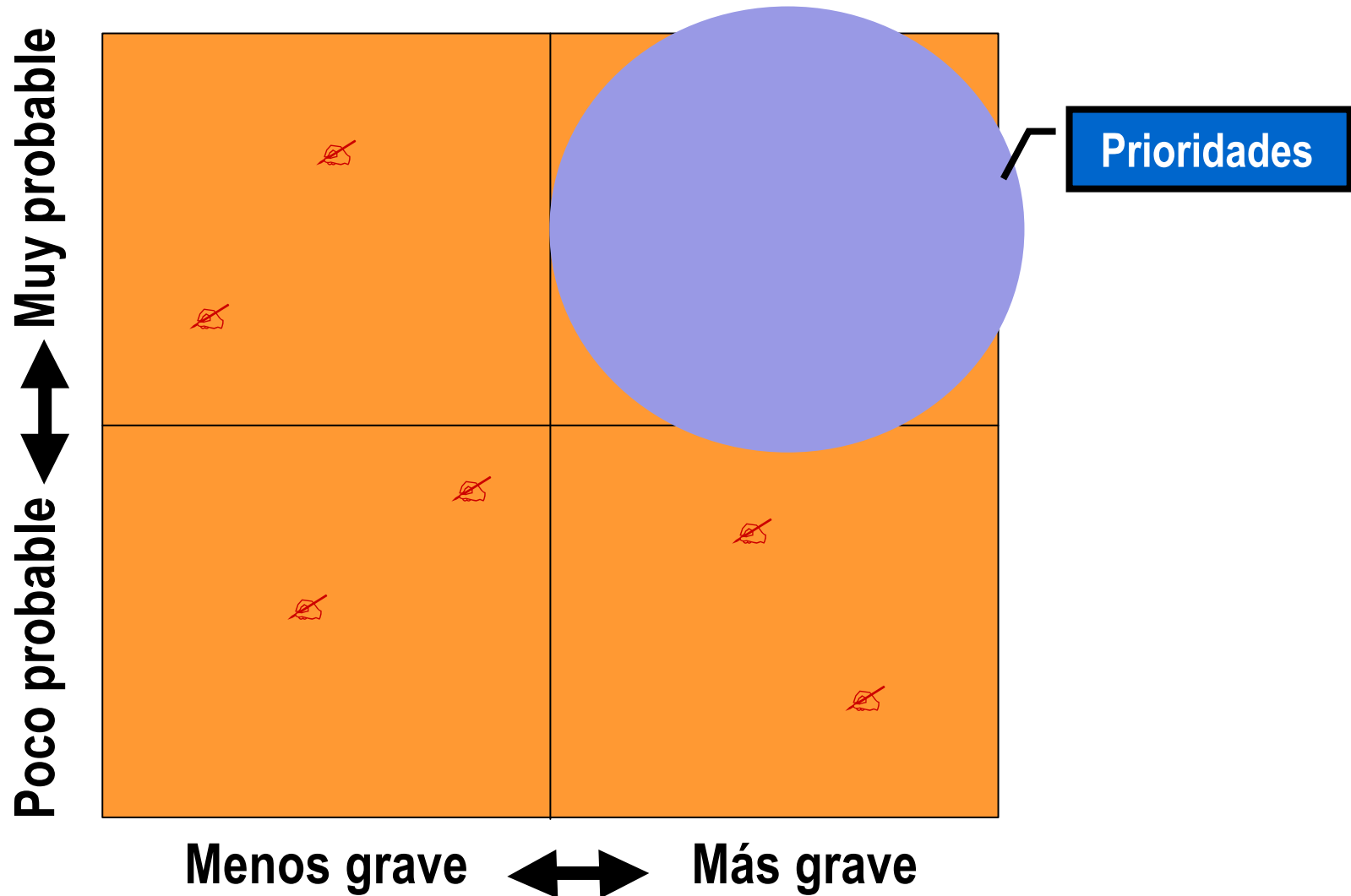
CUÁNDO VA A PRODUCIRSE LA CRISIS



Herramientas para estar preparados

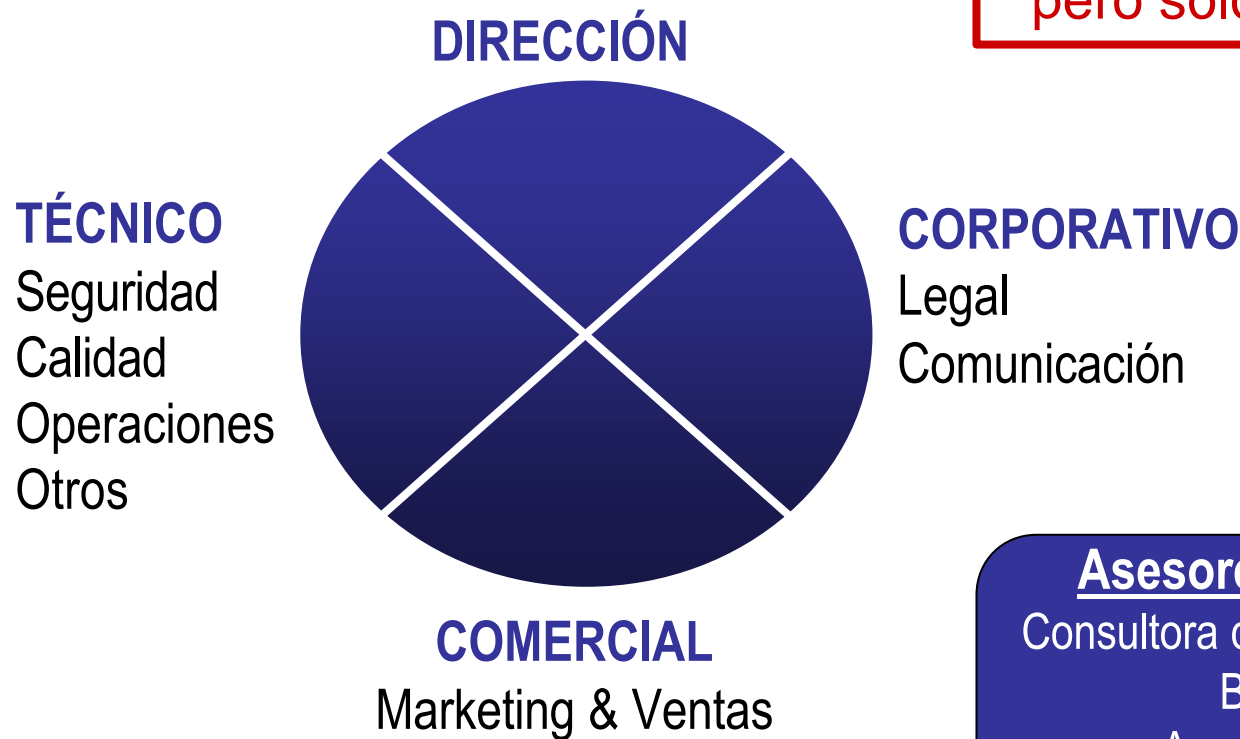
- Auditoría de riesgos
- Manual de Gestión de Crisis
- Comité de Crisis
- Issues Monitoring
- Formación (simulacros)

Auditoría de riesgos



El Comité de Crisis

Todos son escuchados
pero sólo uno decide



Asesores externos

Consultora de comunicación
Bufete
Aseguradora
Laboratorio de análisis
Instituto de Opinión

Formación

- **Seminario de formación de portavoces**
- **Simulacro de crisis**



2. Conocer a los públicos

Audiencias clave

- Accionistas
- Empleados/Familiares
- Filiales

PUBLICOS INTERNOS

Empresa

PUBLICOS EXTERNOS

- Autoridades
- Medios
- Clientes/Proveedores
- Asociaciones consumidores
- Cuerpos Seguridad
- Sindicatos

3. Leer las señales

- ✍ Qué issues afectan a nuestra compañía: OGMs, globalización, dioxinas, CFCs, acrilamida, BSE...
- ✍ Quiénes son los promotores del debate público sobre ellos
- ✍ Dónde y cómo se genera opinión sobre esos temas

- Terceras partes
- Foros de debate y opinión
- Medios de comunicación
- Entidades académicas
- Internet



Monitorizar los riesgos



Seguir a los informadores

- Boletines horarios de radio, informativos TV, teletipos, on line
- Servicios de seguimiento: alerta TV/Radio/Internet/prensa

Seguir a los formadores de opinión

Medios off-line:

- Tertulias, columnistas, confidenciales...

Internet: foros, newsgroups, chats, anticompany webs...

- www.boycottnet.org
- www.protest.net
- www.safetyalerts.com

4. Resolver el problema



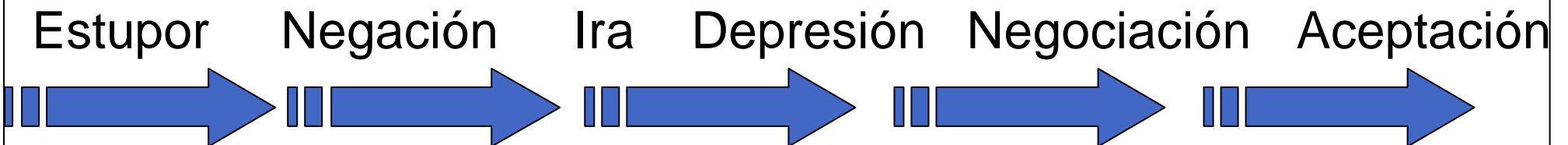
¿Qué está en juego?

- Perder cuota de mercado
- Perder clientes
- Deteriorar nuestra imagen de marca
- Reducir capitalización bursátil
- Exponerse a sanciones económicas
- Responsabilidad penal
- Suspensión de pagos
- Cese de actividad

Los ciclos de la crisis

- ⊕ Fase preliminar: detectar los síntomas
- ⊕ Fase aguda: gestionar la crisis
- ⊕ Fase crónica: cuando no se decide
- ⊕ Fase post-traumática: el día después

Psicología de la Crisis



5. Ponerse en lo peor

6. Entender el papel de los medios



Prácticas correctas

- Hablar sólo si se tiene algo interesante que contar
- Definir los mensajes previamente
- Nunca mentir
- Mostrar actitud de colaboración
- Anticipar las preguntas y las respuestas
- No pedir ver la información antes de que se publique

Prácticas incorrectas

- ✗ Hablar off the record
- ✗ Ver al periodista como un enemigo
- ✗ No responder a sus llamadas
- ✗ Hacerlo personal
- ✗ Subestimar el poder de los medios

7. Comunicar, controladamente

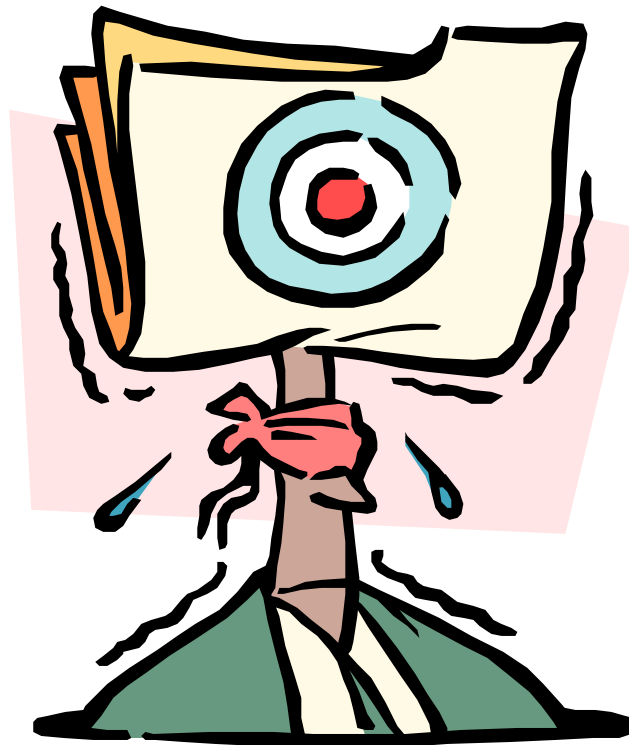
A favor:

- Tomar la iniciativa
- Controlar el mensaje
- Demostrar compromiso
- Responder a las audiencias clave

En contra:

- Consecuencias legales
- No poder guardar silencio más tarde
- Visibilidad para los directivos
- Publicidad negativa

8. No mentir



9. No especular

10. Demostrar control



11. No dosificar las malas noticias

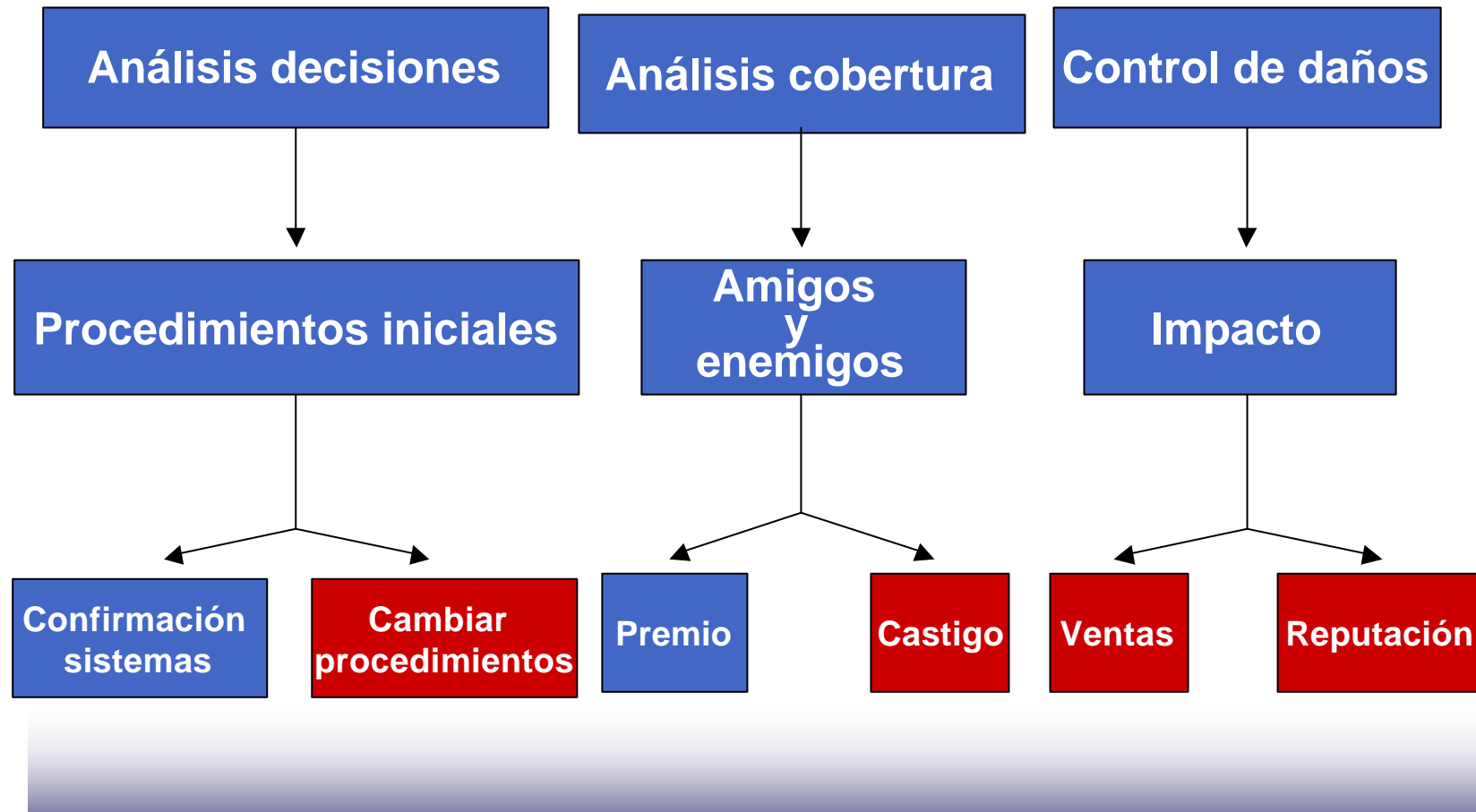


12. Documentar cada paso



13. Saber pedir perdón

14. Aprender de cada situación



Aprendizaje y mejora

Gracias...
... y mucha suerte

mquesada@webershandwick.com