

## » Claves y errores al gestionar crisis reputacionales en una sociedad global

Madrid » 11 » 2018

**¿** Qué significa la transparencia aplicada a la gestión de la comunicación de crisis en un mundo donde **nunca antes la reputación había sido algo tan vulnerable y, a la par, tan necesario? Hemos pasado de la transparencia a la hipertransparencia en una sociedad global donde todo en la actualidad es fácilmente comprobable.** Controlar la narrativa de una compañía y protegerla ante la opinión pública y todos sus *stakeholders* es cada vez más difícil, y además, debe hacerse en tiempo real, que es el que marca el ritmo en un mundo digitalizado.

Curiosamente, esta realidad obliga a todas las organizaciones a ser más proactivas en su comunicación, convirtiéndose la gestión de la transparencia en su **gran desafío**. Una realidad que adquiere aún más importancia por la corresponsabilidad que existe con la percepción de confianza, elemento clave en el manejo de la reputación. Por ello, la transparencia se sitúa hoy como un **activo estratégico** de la gestión empresarial.

Las compañías, las marcas y también las personas, vivimos en una **cajita de cristal** donde todo es transparente y susceptible de hacerse público, lo cual sitúa la gestión de los riesgos desde una perspectiva nueva que supone un reto en su abordaje. Además, las compañías que son transparentes en su día a día, **serán premiadas en la gestión de una crisis reputacional** por la opinión pública y sus grupos de interés, ya que partirán de un mayor nivel de confiabilidad y un mejor contexto de relacionamiento.

No obstante, por muchos protocolos de gestión o manuales de crisis que se tengan, si no se aplica una gestión que **incluya desde el primer momento el pilar de la transparencia**, no se van a obtener los mejores resultados al aplicar los procedimientos y lograr minimizar los potenciales efectos negativos. La transparencia no es un fin en sí misma, sino **un medio** para conseguir un entorno de confianza dentro de las organizaciones.

La conclusión es que ser transparente y responder actuando con rapidez y eficacia es fundamental en la gestión de crisis, y es un activo imprescindible para proteger tanto la dimensión de la marca, como la del negocio: **es el as de la baraja de toda organización** en momentos de crisis.

### CARACTERÍSTICAS DEL ESCENARIO DE RIESGO EN EL CONTEXTO ACTUAL

Hoy, las compañías están **expuestas 24/7/365** a la opinión pública y cualquier crisis se propaga a la **velocidad de la luz**. Las empresas, marcas, CEOs y directivos tienen que estar preparados para responder en cualquier momento de forma rápida y ágil, ya que la escalada de una crisis no es cuestión de horas, sino de minutos -la llamada "Golden hour" ya no existe- y con una proyección de impacto que no conoce fronteras. Este contexto sociodigital nos ha llevado a una **hiperconectividad e hipervulnerabilidad**. Un mundo en conectividad permanente que permite la fluidez y el *feedback* de manera inmediata. La hiperconectividad



se desenvuelve en el **ciberespacio** y vivimos en entornos y circunstancias totalmente dinámicos, donde muchas crisis se manifiestan primero en las redes sociales, que nos hacen también mucho más vulnerables.

**Por un lado, el ciudadano está empoderado** por su facilidad para difundir y dar viralidad a cualquier tipo de contenido, en una vida donde las líneas en las que empieza y termina “lo *online* y lo *live*” son difusas. Como explica José Antonio Llorente, socio fundador y presidente de LLORENTE & CUENCA en la revista UNO 31

“**Hiperconectados e hipervulnerables**”<sup>1</sup>, asistimos al nacimiento de una **ciudadanía cibernética** por el uso de *smartphones*, convirtiéndose todas las personas en vectores de riesgo: “Los ciudadanos (muchos de ellos convertidos en cibernético en virtud de sus extensiones móviles) no sólo propagan la información en cuestión de segundos a escala planetaria, sino que lo hacen a veces con más interés cuando esta es falsa, como demostraron recientemente **investigadores del MIT**”<sup>2</sup>. Lo cual, no solo **favorece el crecimiento del activismo social** donde los usuarios de servicios o productos y las personas se unen en torno a redes sociales y foros para reivindicar sus intereses, sino que también alimenta burbujas de desinformación.

**Por el otro, esta exigencia de la transparencia procede de distintos grupos de interés:** del ciudadano, del usuario o cliente, del consumidor, del *partner*, de asociaciones, de los medios de comunicación, de las instituciones... No hay diferencias: todos los *stakeholders* reclaman, en mayor o menor medida, transparencia a las empresas, a las organizaciones o a los gobiernos en el ejercicio de su actividad diaria. Un marco que, en lo que respecta a la relación con los **medios de comunicación**, obliga a que seamos **más proactivos, abiertos y honestos**. Y a todo ello, hay que sumar las **ciberamenazas**, que nos presentan un futuro incierto por la desprotección de los datos, y el **ciberdelito**, con todo tipo de delitos digitales. Ambos aspectos están creciendo, tanto en términos de su prevalencia como de su potencial disruptivo, tal y como recoge el último **Informe Global de Riesgos 2018 del World Economic Forum**<sup>3</sup>.

Cabe destacar que, entre el top global de los 5 riesgos por probabilidad este año, ya se sitúan **en el puesto tercero los ataques cibernéticos y en el cuarto, el fraude o robo de datos, que inciden directamente en los niveles de transparencia de las compañías.**

“Todos los *stakeholders* reclaman, en mayor o menor medida, transparencia a las empresas, a las organizaciones o a los gobiernos en el ejercicio de su actividad diaria”

Algunos ejemplos notables de 2017 son los ataques de WannaCry, que afectó a 300 000 computadoras en 150 países, y el de NotPetya, que causó pérdidas trimestrales de 300 millones de dólares a varias compañías afectadas. El reciente ciberataque sufrido en agosto de 2018 por British Airways con **robo de datos a sus clientes, sustracción de información personal y financiera** a quienes efectuaron reservas en su página web y en la aplicación móvil de la aerolínea, es ejemplo de la vulnerabilidad y la necesidad de estar preparados para abordar este tipo de crisis que van

a ser cada vez más recurrentes y de las que ninguna empresa está a salvo.

Otra tendencia creciente es el uso de **ataques cibernéticos dirigidos a la infraestructura fundamental y los sectores industriales estratégicos**, lo que lleva a temer que, en el peor de los casos, podría desencadenar un colapso de los sistemas que mantienen hoy a las sociedades en funcionamiento. Esta **dependencia cibernética** va en aumento y debido al crecimiento de la interconexión digital entre las personas, las cosas y las organizaciones puede contribuir a amplificar y alterar cualquier tipo de riesgo.

**A su vez, asistimos al reto de la adecuación a un *management* líquido**, en el que hay que aprender a vivir en lo impredecible e implica que ya no valen los antiguos manuales de crisis y protocolos: deben de adecuarse tanto para dotarlos de una visión digital, como para incorporar protocolos de actuación ante los nuevos ciberriesgos, pudiendo acceder a los procedimientos y materiales en cualquier momento y a cualquier hora.

El crecimiento vertiginoso de la **desinformación, noticias falsas y rumorología** obliga a estar permanentemente monitorizando la actualidad y a tener capacidad de reacción para actuar y comunicar **ante mentiras y sesgos informativos o medias verdades**. “Accedemos a un gran volumen de información sin poder digerir los datos cuando miles de nuevas noticias reemplazan a las que las redes nos acaban de servir. Es la misma hiperconexión que ha vuelto a la sociedad hipervulnerable a la desinformación, a los bulos, los rumores y a todo tipo de ciberataques”, señalan Iván Pino, socio y director senior del Área Digital, y Luis Serrano, líder global del Área Crisis y Riesgos, en LLORENTE & CUENCA, en el artículo “**El nuevo paradigma de la comunicación de crisis y riesgos**”<sup>4</sup>, en la revista UNO 31.

<sup>1</sup> Llorente, José Antonio (2018), “Hiperconectados e Hipervulnerables”, Revista UNO 31: <https://www.revista-uno.com/31-revista-uno-hiperconectados-hipervulnerables/alto-coste-las-crisis-reputacion-estamos-preparados/>

<sup>2</sup> Science, 9 Mar 2018, Vol. 359, Issue 6380, pp. 1146-1151 “The spread of true and false news online”: <http://science.sciencemag.org/content/359/6380/1146>

<sup>3</sup> Informe Global de Riesgos 2018 del World Economic Forum: <https://www.mmc.com/content/dam/mmc-web/Global-Risk-Center/Files/the-global-risks-report-2018-es.pdf>

<sup>4</sup> Pino, Iván y Serrano, Luis (2018), “El nuevo paradigma de la comunicación de crisis y riesgos”, Revista UNO 31: <https://www.revista-uno.com/31-revista-uno-hiperconectados-hipervulnerables/de-la-hiperconectividad-a-la-hipervulnerabilidad/>

## ERRORES MÁS COMUNES EN LA GESTIÓN DE CRISIS EN UN CONTEXTO DE TRANSPARENCIA

La mayoría de los errores que las compañías cometen ante una crisis, teniendo en cuenta el escenario de riesgo continuo al que están expuestas, están estrechamente relacionados con la falta de transparencia. A continuación, se detallan los cinco fallos más comunes que van en contra de la tan valorada transparencia:

- **Transparencia vs. dosificación:** a menudo se confunde la transparencia con el hecho (y a menudo el deber) de dosificar la información. En las primeras fases de una crisis es importante recopilar todos los datos y documentación necesaria para definir la estrategia, los mensajes y tomar las decisiones más adecuadas. Ser transparente no significa que tengamos que dar absolutamente todos los detalles de lo sucedido desde el minuto uno, más teniendo en cuenta que aún puede haber algunas incógnitas por despejar. La transparencia pasa por no mentir, ser honestos y capaces de evolucionar el relato y los datos a medida que avanza la crisis.
- **Llegar tarde:** la transparencia es un ingrediente que debe formar parte de la estrategia desde el inicio. Aplicarla en última instancia, para intentar solucionar posibles errores cometidos, conlleva el castigo por parte de la opinión pública. Sin lugar a duda, es mejor ser transparente y reconocer los errores desde el principio.
- **La técnica del avestruz:** creer que no hace falta ser transparente, que la crisis pasará y que es mejor esconder la cabeza como hace esta ave, es también uno de los errores más habituales. La falta de respuestas y comunicados oficiales irá en detrimento de la resolución de la crisis.
- **Ocultar información:** aunque puede ser la primera reacción humana que tengan las organizaciones, ocultar las partes negativas de una historia (o incluso mentir) siempre acaba siendo contraproducente. Por una sencilla razón: las probabilidades de que acaben llegando a la opinión pública son extremadamente elevadas y, cuando esto suceda, la crisis se extenderá y empeorará. Además, la integridad de la compañía estará bajo sospecha.
- **La ausencia de una comunicación corporativa proactiva:** una compañía que comunica o quiere ser transparente por primera vez en una crisis, puede generar cierta incredulidad entre la opinión pública. Por eso, es importante contar con una estrategia de comunicación corporativa proactiva que sirva de escudo protector y de base para la gestión y comunicación de una crisis.

## Errores más comunes en la gestión de crisis en un contexto de transparencia



La mayoría de los errores que las compañías cometen ante una crisis están estrechamente relacionados con la falta de transparencia



### Transparencia vs. dosificación

La transparencia pasa por no mentir, ser honestos y capaces de evolucionar el relato y los datos a medida que avanza la crisis.



### Llegar tarde

Sin lugar a duda, es mejor ser transparente y reconocer los errores desde el principio.



### La técnica del avestruz

Creer que la crisis pasará y que es mejor esconder la cabeza como hace esta ave, es también uno de los errores más habituales.



### Ocultar información

Ocultar las partes negativas de una historia siempre acaba siendo contraproducente.



### La ausencia de una comunicación corporativa proactiva

Una compañía que quiere ser transparente por primera vez en una crisis, puede generar cierta incredulidad. Por eso, es importante contar con una estrategia de comunicación corporativa proactiva.

## CLAVES PARA INCORPORAR LA TRANSPARENCIA EN LA GESTIÓN DE CRISIS

Llevar a cabo una estrategia de transparencia en momentos de crisis implica que las compañías tengan en su cultura corporativa este elemento incorporado. A la vez, las empresas deben contar con la tecnología y las herramientas necesarias para llegar a gestionar correctamente las crisis. Porque si no, a pesar de que exista una muy buena voluntad y un equipo preparado, no se podrán responder adecuadamente. Así, las principales claves a tener en cuenta para incorporar la transparencia en la gestión de una crisis son:

- **Prevención y monitoreo** de posibles temas críticos a realizar de forma continua. La mejor medida preventiva es estar presente en el ciberespacio permanentemente escuchando de manera activa y aplicando un análisis inteligente a todos los datos. Esto nos dará la oportunidad de anticipar posibles contingencias y afrontarlas de forma más transparente.
- **Liderar la comunicación.** Es crucial adelantarse para difundir los mensajes de la organización y transmitir confianza: explica tu historia antes de que los medios o las redes sociales la cuenten por ti. Es la única forma de proteger y reforzar la reputación de la compañía: tomar el control de la comunicación. Así lo explica José Manuel Velasco, Coaching Ejecutivo de Comunicación, en el artículo [Siete principios para gestionar la transparencia](#)<sup>5</sup>: “No existe la posibilidad de elegir entre informar y no informar e incluso con frecuencia ni siquiera la opción de cuándo informar”. Recuerda que estamos ante “un nuevo escenario para la comunicación en el que la transparencia no es una estrategia, ni una opción, sino una condición insoslayable”.
- **Transparencia multistakeholder y multicanal:** la transparencia no debe aplicarse solamente hacia los medios de comunicación, sino que debe contemplar todos los grupos de interés y todas las plataformas mediante las cuales la compañía puede comunicar. Las organizaciones deben ser capaces de responder a la creciente demanda de transparencia corporativa.
- **Disponer de un plan sólido de respuesta** ante un incidente o una crisis lo es todo: nos permite identificar los riesgos, así como tener a los principales portavoces y directivos preparados

y concienciados sobre la importancia de liderar la comunicación mediante una estrategia de transparencia. Esto nos permitirá ganar agilidad y capacidad de coordinación.

- **Incorporar la cultura de la transparencia** en las organizaciones: no sólo se debe aplicar en momentos de crisis, sino que debe ser un valor intrínseco en las organizaciones, que se traducirá en comportamientos más efectivos a la hora de responder ante una crisis. **Los empleados** también pueden ser claves, ya que suelen ser activos en las redes sociales. Por tanto, formarles y transmitirles los esfuerzos de la compañía en materia de transparencia puede convertirlos en embajadores de marca capaces de compartir en sus propios canales los mensajes clave en momentos turbulentos.
- **Ética:** capacidad de hacer autocrítica, de estar en continua valoración y de iniciar un viaje introspectivo para tener claros sus valores y su propósito. Esto permitirá a las organizaciones ganar transparencia y mostrarse como realmente son ante la opinión pública, no sólo en su día a día sino también ante una situación de riesgo. Ética y honestidad son aliados de la transparencia.
- **Digitalización:** las compañías deben invertir en tecnología de procesos que agilicen la detección de riesgos, la notificación de alertas y la puesta en marcha de protocolos de gestión, con herramientas que hoy existen en el mercado como [SOS Works](#)<sup>6</sup>. La transparencia va también ligada a la transformación digital, a repensar los procedimientos de las compañías. Un error típico es pensar que lo que sucede en la esfera digital es una crisis que sólo habita en el ciberespacio. Pero actualmente no existen barreras, y si mantenemos departamentos estancos, esto irá en detrimento de la transparencia y de nuestra agilidad. Serán más transparentes y responderán mejor ante las crisis aquellas empresas que estén más avanzadas en su proceso de transformación digital.

En resumen, las compañías deben ver la transparencia como **un elemento estratégico** y no como un enemigo al que deben esquivar, aunque incorporarla en el día a día de las organizaciones signifique **replantear o transformar la cultura corporativa** y las maneras de funcionar. La transparencia es un valor irrenunciable en la construcción y protección de la reputación y será **la columna vertebral en la gestión de una crisis**.

<sup>5</sup> Velasco, José Manuel, <https://www.desarrollando-ideas.com/2018/06/siete-principios-para-gestionar-la-transparencia/>

<sup>6</sup> <https://www.sosworkstech.com/>

## Claves para incorporar la transparencia en la gestión de crisis



La transparencia es un valor irrenunciable en la construcción y protección de la reputación y será la columna vertebral en la gestión de una crisis



### Disponer de un plan sólido de respuesta

Ante un incidente o una crisis, lo es todo. Esto nos permitirá ganar agilidad y capacidad de coordinación.



### Prevención y monitoreo

de posibles temas críticos a realizar de forma continua. Esto nos dará la oportunidad de anticipar posibles contingencias y afrontarlas de forma más transparente.



### Incorporar la cultura de la transparencia

Debe ser un valor intrínseco en las organizaciones, que se traducirá en comportamientos más efectivos a la hora de responder ante una crisis.



### Liderar la comunicación

Es crucial adelantarse para difundir los mensajes de la organización y transmitir confianza.



### Ética

Ética y honestidad son aliados de la transparencia.



### Transparencia multistakeholder y multicanal

La transparencia debe contemplar todos los grupos de interés y todas las plataformas mediante las cuales la compañía puede comunicar.



### Digitalización

Las compañías deben invertir en tecnología de procesos que agilicen la detección de riesgos, la notificación de alertas y la puesta en marcha de protocolos de gestión.



**Eva Pedrol Medialdea**, Directora de las Áreas Comunicación Corporativa y Crisis de LLORENTE & CUENCA en Barcelona. Cuenta con más de 10 años de experiencia en la asesoría de comunicación y reputación de distintas compañías a nivel nacional e internacional, contribuyendo a fortalecer y proteger su posicionamiento y negocio. Se ha especializado en el acompañamiento de empresas internacionales que realizan su fase de *landing* en Cataluña de sectores como el *retail*, la aviación, la tecnología o la economía colaborativa. Tiene amplia experiencia en medios de comunicación españoles e internacionales, ya que trabajó en la Agencia de noticias EFE, tanto en Barcelona como de corresponsal en Panamá. También ha ofrecido sus servicios de consultoría de comunicación en la Oficina Regional de UNICEF para América Latina y el Caribe. Pedrol es licenciada en Periodismo por la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB) y tiene un Máster de Dirección de Comunicación por la Universidad Pompeu Fabra (UPF).

[epedrol@llorenteycuenca.com](mailto:epedrol@llorenteycuenca.com)



**Natalia Sara**, Gerente del Área Crisis de LLORENTE & CUENCA en Madrid. Especializada en el manejo y protección de la reputación en el entorno digital, cuenta con una experiencia de 17 años en consultoría corporativa estratégica en compañías nacionales e internacionales, habiendo sido directora de cuentas en agencias como ACP o Ketchum. Tiene amplia experiencia en prevenir riesgos, gestionar situaciones críticas, elaborar planes de comunicación y Manuales de Crisis para organizaciones de todo tipo de sectores, así como en formar a directivos y portavoces ante una crisis. Antes de incorporarse al ámbito de la consultoría trabajó como periodista en medios nacionales como Expansión o Actualidad Económica. Sara es Licenciada en Ciencias de la Comunicación por la Universidad de Navarra, postgrado en Comunicación para el Liderazgo y Dirección de Personas, y Master en Marketing, Internet y Nuevas Tecnologías por ESIC Business & Marketing School.

[nsara@llorenteycuenca.com](mailto:nsara@llorenteycuenca.com)



## d+i desarrollando ideas

LLORENTE & CUENCA

**Desarrollando Ideas** es el Centro de Liderazgo a través del Conocimiento de LLORENTE & CUENCA.

Porque asistimos a un nuevo guión macroeconómico y social. Y la comunicación no queda atrás. Avanza.

**Desarrollando Ideas** es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la sociedad y tendencias de comunicación, desde un posicionamiento independiente.

Porque la realidad no es blanca o negra, existe **Desarrollando Ideas**.

[www.desarrollando-ideas.com](http://www.desarrollando-ideas.com)  
[www.revista-uno.com](http://www.revista-uno.com)

