

Gestión de crisis

2 · GUÍA

*En los momentos de crisis,
sólo la imaginación es
más importante que el
conocimiento*

.....
Albert Einstein

Gestión de crisis

2 · GUÍA

DIRECCIÓN

Carlos Guallarte
Santiago Tejedor

EQUIPO DE CONTENIDOS

Santiago Tejedor
Cristina Carril
Nataly Guerrero

DISEÑO Y MAQUETACIÓN

Lavinia Jaraba

FOTOGRAFÍAS

Portada
Nueva York, Estados Unidos · StockByM · GETTY IMAGES
Contraportada
China town, Nueva york · PIXABAY

Primera edición: septiembre del 2023
Universitat Autònoma de Barcelona, Bellaterra, Cerdanyola del Vallès

¡Bienvenido/a a este viaje por el mundo de la gestión de crisis!

Todas las organizaciones, alguna vez o muchas, se verán afectadas por incidentes que generan percepciones negativas sobre su imagen y su reputación. ¿Sabrías qué hacer en una situación así? Es clave conocer cómo gestionar estas situaciones a tiempo y con solvencia.

Crear una buena reputación organizacional lleva mucho tiempo, esfuerzo e inversión. Una crisis comunicativa puede destruir estos logros en cuestión de minutos. Por ello, es estratégico entender a nuestros stakeholders, monitorizar lo que dicen de tu proyecto, empresa o institución, y diagnosticar de forma continua las debilidades y amenazas que posees. Lo más importante no es si llegará una crisis. Lo verdaderamente relevante es si sabrás afrontarla con eficacia. ¿Serías capaz de lograrlo?



Diccionario básico

■ Ciclo PDCA

Conocido también como ciclo de Deming. Su significado es Plan (identificar el problema), Hacer (probar posibles soluciones), Chequear (verificar la efectividad) y Actuar (implementar la mejora o solución). Es una herramienta que permite verificar los procesos internos y externos, para así reducir los errores y poder realizar sistemáticamente una mejora continua en la gestión, desarrollo y decisiones

+ Para saber más

- **Qué es el PDCA**
- **Ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar): El círculo de Deming de mejora continua**
- **¿Qué es un KPI?**

de cada departamento de la organización.

■ Employee Engagement

Es una métrica que nos permite medir y potenciar la eficacia que la compañía posee con las estrategias internas y externas para visibilizar el compromiso y lealtad de los empleados con la marca. Engloba la interacción de ambos a largo plazo, lo cual, permite palpar la confianza y reciprocidad que poseen con

- **Qué es el ciclo de Deming**
- **Mejora Continua: ¿Qué es y cómo se implementa? | Método Kaizen**
- **¿Qué es un KPI y para qué sirve?**

los empleados con los valores, percepción y mensaje de la marca. Es decir, es el grado de implicación emocional que poseen los trabajadores con su lugar de trabajo.

■ Key Performance Indicator (KPI's) o Indicador Clave de Actuación

Son todas las variables, factores y unidades de medida para ver de manera tangible si la acción o iniciativa es eficaz en

- **¿Qué es el engagement?**
- **¿Qué es el engagement marketing? Ejemplos y Herramientas**
- **KPIs: descubre qué son los indicadores clave de rendimiento y cómo usarlos para orientar tus estrategias**



el cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización. De este modo, será posible concretar, ajustar y delinear con precisión las estrategias futuras. Estos indicadores deben ser realizados con cada uno de los objetivos, puesto se debe medir el rendimiento específico de cada uno de ellos.

■ Liderazgo

Es aquella persona que dirige y gestiona un equipo de trabajo. Ha de tener capacidad de escucha activa, empatía, honestidad. Su capacidad para comprender los procesos de cambio de la organización es clave. Su rol le implica trabajar con los colaboradores para alcanzar los objetivos. El líder puede modificar los aspectos de la política para que exista una adecuada realización de la actividad respecto de los procesos, problemas o conflictos entre colaboradores o audiencia.

■ Manejo de crisis

Estrategia que busca anteponerse a las situaciones adversas para así minimizar o evitar el daño que puede

ocasionar a la organización. Su propósito es preservar la reputación o imagen de una empresa por momentos de adversidad.

■ Plan de contingencia

Es una herramienta que permite a la empresa dar una respuesta rápida a situaciones perjudiciales que pueden significar un riesgo para los grupos de interés. Este documento contiene técnicas, humanas y organizativas, para realizar las operaciones de la compañía. Facilita la continuidad del modelo de negocios.

■ Plan estratégico

Es la herramienta que nos facilita la toma de decisiones, el cumplimiento de los objetivos y la conexión de la organización con sus objetivos. Además, nos permite definir, implementar, medir y retroalimentar las estrategias que nos dará el potencial de adaptación a los cambios o crisis que se dan en el entorno. Este documento nos garantiza la capacidad de dar respuestas ante las posibles crisis y poder estabilizar dicho proceso en el largo plazo.



Nueva York, Estados Unidos

+ Para saber más

- **Liderazgo empresarial: 14 características de un buen líder**
- **¿Qué es y cómo se realiza el manejo de crisis?**
- **Plan de gestión de crisis: qué es y cómo crear uno en 6 pasos**
- **El manejo de crisis como herramienta fundamental en la planeación estratégica**
- **Qué es el liderazgo: teorías, tipos y características**
- **Guía para el manejo de crisis en una empresa (con ejemplos)**
- **5 consejos para preparar un gran plan de contingencia**
- **Cómo hacer una planeación estratégica en tiempos de crisis**
- **Estilos de liderazgo en empresas: características y ventajas**
- **¿Qué es la gestión de crisis?**
- **El blog de retos para ser directivo**
- **6 aspectos claves que toda empresa debe conocer de la Planeación Estratégica**





PIXABAY

Nueva York, EE.UU

■ Protocolos de comunicación

Es una acción relevante en la empresa. Este documento facilita el trabajo ya que indica el papel de cada uno de los colaboradores con la respectiva función a desempeñar. Ha de haber un responsable de la comunicación corporativa. Se puede crear por separado o en conjunto a la gestión de crisis. Además, da pautas para determinar qué información se emite, cómo realizarla, cuándo enviarla y quién es el responsable de emitir el

comunicado oficial. Este ha de ser creíble, sincero y honesto.

■ Reputación organizacional

Es un activo intangible. Potencia un compromiso con los grupos de interés y se demuestra con las acciones diarias que generen resultados tangibles. Se trata, por tanto, de un elemento que se da a largo plazo.

■ Stakeholder

Son las partes o grupos de interés que están representados por individuos u organizaciones

que participan o se ven impactados por las acciones de la empresa. Asimismo, es necesario comprenderlos por ser un factor clave para gestionar la marca y su impacto sobre ella. Estos grupos de interés son propietarios, directivos, trabajadores, proveedores, clientes, administración pública, competidores, defensores de los clientes, ecologistas, grupos de intereses específicas, los medios de comunicación, la comunidad local y sociedad en general, entre otros.

+ Para saber más



- **La comunicación eficaz en la empresa: un objetivo alcanzable**
- **Consejos para mejorar la comunicación interna de tu empresa**
- **¿Qué es la comunicación efectiva? Elementos, tipos y ejemplos**
- **8 pasos para crear tu plan de comunicación de crisis**
- **Reputación corporativa**
- **¿Qué es y cómo medir la reputación corporativa?**
- **¿Qué es la reputación corporativa y cómo se mide?**
- **Stakeholders: quiénes son, por qué son importantes y cómo gestionarlos**
- **¿Qué es un stakeholder? Tipos y ejemplos**

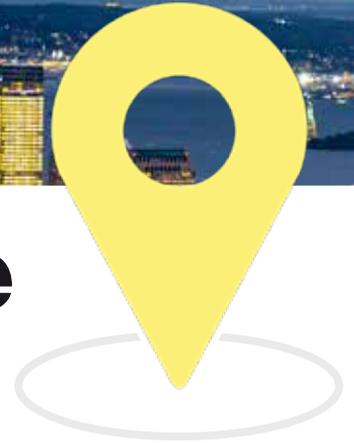


¿Sabías qué...?

- Existen hasta 8 tipos de crisis diferentes dentro de una empresa: financiera, tecnológica, personal, organizacional, natural, confrontación, malicia o provocadas. Cada una de ellas posee sus particularidades y es vital saber identificarlas para idear y aplicar un plan de acción efectivo.

Revisar la siguiente referencia

5 Lugares que no te puedes perder



1 Nestlé

Esta empresa suiza tuvo un problema de reputación de marca por una denuncia de Greenpeace sobre la destrucción del hábitat de una especie protegida al subir a todos los medios un video de uno de sus productos. Nestlé realizó una mala gestión de crisis ya que no dio explicaciones referidas al video solo pidió su retiro de todos los medios.

[Revisar la siguiente referencia](#)

4 Burguer King

Esta empresa tuvo un problema de gestión comunicacional, en el 2013, al sufrir un ataque en su cuenta de Twitter. Se hizo un cambio en el nombre a Mc Donald's y se procedió a enviar tweets relacionados con esta última marca. La consecuencia que tuvo fue un crecimiento de los seguidores, un aumento en las interacciones y una fuerte lección para resguardar las contraseñas al community manager.

[Revisar la siguiente referencia](#)

5 Pepsi

Esta empresa realizó un video con la influencer Kendall Jenner en el 2017. En el video la influencer salía huyendo de una sesión de fotos para unirse a una manifestación en un intento por dar un mensaje de unidad, paz y comprensión. Sin embargo, fallaron rotundamente ya que la audiencia lo tomó como un ejemplo de "privilegio blanco". La reacción fue pedir disculpas a la audiencia y hubo que explicar cual era la finalidad del video.

[Revisar la siguiente referencia](#)

2 Donettes

Esta empresa tuvo problemas de reputación por una frase que pretendía ser graciosa, pero que resultó poca acertada debido al contexto económico del país, repercutiendo en las redes sociales (especialmente en Twitter). Donettes tuvo una acertada gestión de crisis puesto que hizo visible a la brevedad que estaban escuchando a cada uno de sus clientes que se manifestaban por las redes sociales.

[Revisar la siguiente referencia](#)

3 Gillete

Esta marca lanzó un video en youtube sobre el acoso y la masculinidad tóxica que no tuvo la reacción esperada, ya que fue rechazado por el público. Este aspecto provocó la desactivación de los comentarios de la pieza audiovisual. La reacción de la marca fue negarse a eliminar el video, pero se comprometió a donar durante tres años a organizaciones benéficas que ayudan en este problema.

[Revisar la siguiente referencia](#)



Información práctica

¿Qué hacer?

En la organización, debe haber un encargado de gestión de crisis, de comunicación y de reputación para revisar los procedimientos internos

- Implementar herramientas que sean eficientes para gestionar, aplacar y disminuir los efectos de la crisis.

- Crear la figura de un responsable del monitoreo de las noticias producidas en los distintos medios de comunicación que estén relacionadas con los productos y servicios de la organización. De este modo, se podrán realizar transformaciones visibles en las estrategias generadas por la empresa. Dicho aspecto ayudará a prevenir y sortear posibles escenarios de crisis

¿Qué no hacer?

Antes las crisis, se debe tener una disposición de apertura para abordar los problemas desde otras perspectivas, ya que si lo hacen todo igual repetirán los mismos errores.

- En la toma de decisiones los directivos deben actuar con calma, sin presiones y con conciencia de las repercusiones que pueden generar de manera posterior en la organización.

- Cuando sea necesario recortar recursos se debe escuchar a todos los individuos que trabajan en la organización, ya que muchas veces ellos poseen otras perspectivas de los puestos de trabajo en la empresa.

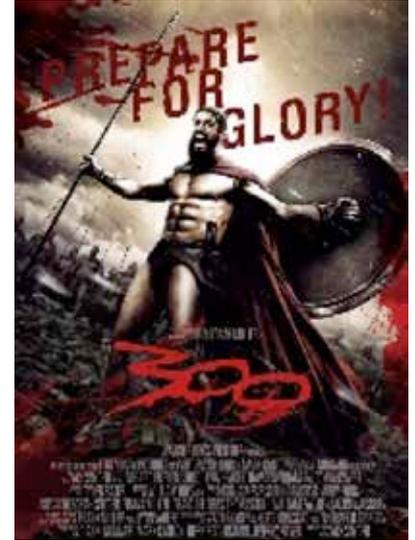


► ¿Qué ver?

Te recomendamos la siguiente película para reflexionar sobre el tema.

300 (2006)

Esta película centrada en la batalla de las Termópilas trata de manera particular la gestión de una crisis. Nos relata una historia que merece y necesita una reflexión sobre cómo gestionar todos recursos que se tienen como ventaja estratégica. Además, aborda temas como el liderazgo, la motivación y la importancia del esfuerzo.



¿Qué leer?



Reinventando la organización: como crear mayor valor en mercados en constante evolución

Arthur Yeung & Dave Ulrich
(2020)
Ed. LID, Madrid



Gestión de Empresas en Situación de Crisis: Crash management

Roberto Alonso Vázquez
(2020)
Ed. Independently published



Crisis en primera persona, marca y estrategia: Guía para gestionar tu estrategia de marca en tiempos de crisis y transformación

Milagros Ruiz Barroeta
(2020)
Ed. Independently published

El personaje

El personaje que se recomienda para esta temática es **Guy Kawasaki**. Es un especialista en nuevas tecnologías y marketing. Posee la idea de que las empresas deben anticiparse a las necesidades de los clientes, que los productos se han de percibir como una solución de los problemas y que las organizaciones deben innovar para potenciar sus capacidades. Se hizo conocido por su trabajo en *Macintosh* por haber participado en el desarrollo de la primera computadora personal (Apple), pero también ha estado vinculado a Google y Canva. Posee libros sobre emprendimiento como: *El arte de empezar* y sobre las estrategias para cambiar hábitos de los clientes como *El arte de cautivar*.



PIXABAY

Estatua de la libertad y Nueva York

Para saber más

Gestión en tiempos de crisis: o cómo darle la vuelta a la tortilla

Juan Fernández (2010)
Editorial Deusto

[Ver más](#)

Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional

Daniel Goleman (2014)
Editorial B Bolsillo

[Ver más](#)

2 · GUÍA

Gestión de crisis

Todas las organizaciones, alguna vez o muchas, se verán afectadas por incidentes que generan percepciones negativas sobre su imagen y su reputación. ¿Sabrías qué hacer en una situación así? Es clave conocer cómo gestionar estas situaciones a tiempo y con solvencia.

TÍTULOS DE ESTA COLECCIÓN

1 · GUÍA

Historias: Viaje al storytelling

2 · GUÍA

Gestión de crisis

3 · GUÍA

Herramientas y plataformas para crear contenido de valor

4 · GUÍA

Ciberespacio: Viaje al mundo de las Redes Sociales en la Empresa

“En los momentos de crisis, sólo la imaginación es más importante que el conocimiento”

Albert Einstein