

COMUNICADOR ORGANIZACIONAL EN INTERNET COMO GESTOR DE REPUTACIÓN EMPRESARIAL

Tabla de contenido

Objetivo.....	3
Introducción	4
La crisis de reputación en los medios digitales	5
Casos de escándalos reputacionales.....	8
Cierre	11
Referencias.....	12

Objetivo

Reconocer los riesgos que implica una situación de crisis e identificar qué medidas tomar en cuenta para enfrentarla.

Introducción

La crisis de reputación es un peligro latente que toda organización enfrenta de manera permanente. En cualquier momento se puede desencadenar una situación que afecte directa o indirectamente a nuestra organización y dicha situación puede ser producto de un error nuestro o no. El tema es que, si para la opinión pública nuestra organización está afectando de alguna manera a la comunidad, estamos ante una potencial crisis de reputación.

► La crisis de reputación en los medios digitales

Toda crisis se divide en tres etapas: la etapa en que la crisis es latente, el pico de la crisis y el período de control de daños. Entender las acciones de comunicación para cada una de estas etapas es crucial para atender cualquier situación de esta naturaleza.

1. La crisis latente: durante este período la crisis aún no ha trascendido de manera pública y las acciones a tomar son fundamentalmente proactivas y de prevención.

- Debe existir un protocolo de acción para cada posible problema que pueda ocurrir en la organización y todo empleado debe conocer cuál es su rol en cada caso. De todos esos posibles problemas, el que suele ocurrir es el que nunca se consideró. En ese caso, el personal debe conocer claramente quiénes son los miembros de su equipo y cuál es la manera más efectiva de comunicarse con ellos. Además, debe conocer la línea jerárquica hasta los cargos más altos de la organización. En caso de un problema que no se haya considerado, el personal debe poner al tanto a todo su equipo y a sus supervisores. De esta manera, la comunicación interna y su gestión, previa a una situación de crisis, es crucial para que los empleados sepan a quién, cuándo y cómo informar de un problema.
- La discreción es un valor importante para toda organización. Ante un problema que afecte el entorno social, ambiental, político o económico de la organización, los empleados deben entender la importancia de mantener la discreción sobre lo ocurrido y permitir que el equipo de comunicaciones sea el que divulgue la información necesaria de la manera más conveniente. Es muy importante que todo empleado sepa a quién dirigirse para que puedan hacer una pregunta sobre lo ocurrido.
- Mucho antes de que ocurra la crisis, toda organización debe tener un equipo de contingencia claramente establecido, en el que los responsables de las comunicaciones, tanto internas como externas, deben participar activamente. En este equipo también participará la alta gerencia de la organización y es

fundamental que cuente con un vocero que debe ser una cara reconocible dentro de la organización. Es bueno que el vocero sea, por ejemplo, el director de comunicaciones de la organización. Así, en caso de ser necesario, el presidente de la empresa podrá desautorizarlo a la hora de cambiar el mensaje. Mucho antes de que la crisis ocurra, la alta gerencia y los responsables de comunicación deben recibir entrenamiento para enfrentarse a los medios.

Como podemos ver, para todas estas acciones es fundamental una adecuada gestión de las comunicaciones. Las estrategias para enfrentar una situación de crisis comienzan mucho antes de que se tenga un problema. Desde el punto de vista externo, la construcción de un nombre, la buena reputación de nuestra organización, la buena imagen corporativa, son activos que nos ayudarán muchísimo ante una eventual crisis. Igualmente, desde el punto de vista interno, la formación continua de nuestro personal, el desarrollo de una cultura de trabajo en equipo y el reconocimiento de los valores de la organización, son acciones sustantivas que nos ayudarán a sortear la crisis cuando llegue (si llega).

2. El pico de la crisis: una vez que el problema trasciende a la opinión pública y es tratado en los medios de comunicación, entramos en la fase más intensa de la crisis de reputación. Durante esta etapa toda nuestra energía debe estar enfocada en atender a la opinión pública y brindar toda la información necesaria para que nuestras audiencias conozcan claramente los hechos. Para ello, es necesario responder tres preguntas clave:

- ¿Qué pasó?
- ¿Por qué pasó?
- ¿Qué acciones estamos tomando para que no vuelva a ocurrir?

Los medios para responder a estas preguntas no son solo los medios informativos tradicionales. Además de brindar ruedas de prensa o enviar notas, es necesario desarrollar comunicados en la sala de prensa digital de nuestro sitio web. Igualmente debemos mantener presencia permanente en los medios sociales,

aprovechando la potencialidad de cada uno. Por ejemplo, si hay una rueda de prensa ir relatando el contenido por *Twitter* y a la vez hacer una transmisión en vivo por *YouTube* y *Facebook* y remitir permanentemente desde estos medios a la sala de prensa digital. Es muy importante que todos los mensajes sean afirmativos, es decir, en vez de negar el problema, afirmar las soluciones.

El departamento de comunicación debe trabajar de la mano con el vocero y el *gestor de comunidades* para que las comunicaciones sean claras, concisas y respondan a las preguntas que se hace la opinión pública. El trabajo debe ser coordinado para evitar los mensajes contradictorios. Debemos tomar en cuenta que mentir no es una buena idea, ya que si la mentira sale a la luz el problema será mucho mayor.

Por otra parte, nunca se deben abandonar las comunicaciones internas. Todo el personal de la organización debe estar informado en todo momento de qué es lo que está pasando, qué se espera de ellos y a quién deben redirigir cualquier consulta.

Sortear con éxito una crisis implica con frecuencia asumir grandes costos financieros. Por ejemplo, retirar un producto completamente del mercado o invertir fuertes sumos de dinero en indemnizaciones para las personas afectadas. Ninguna organización desea llegar a este tipo de situaciones. Sin embargo, las mismas deben ser vistas como inversiones necesarias para mantener a la organización en pie. La reacción que una organización tenga ante una situación de crisis es determinante para su vida futura.

3. **El control de daños:** mientras que la crisis se mantiene en los medios, el trabajo comunicacional debe estar orientado fundamentalmente a atender cualquier solicitud, comentario o pregunta por parte de los *stakeholders* de la organización. En la medida en que esa presión va bajando, el trabajo de comunicaciones, tanto internas como externas, debe enfocarse en la reconstrucción de una buena reputación para la organización, retomando su participación en las redes y reflejando su conocimiento en sus temas de interés.

Una crisis puede representar una gran oportunidad para una organización. Esto dependerá de la manera como se atienda, cómo se resarzan los daños y de qué manera se den a conocer estas acciones ante el público.

► Casos de escándalos reputacionales

1. **KLM:** veamos el caso de KLM durante el mundial de fútbol de 2014. La compañía compartió la siguiente publicación, luego de que México perdiera frente a Países Bajos en las eliminatorias:



Fuente: caso KLM. Extraída de @KLM

Poco después, el artista Gael García Bernal comentó su descontento con la compañía. Este mensaje se viralizó rápidamente y KLM se vio en la obligación de emitir un comunicado con una disculpa pública. El actor se disculpó porque hizo un comentario en el calor del momento y lo sacó de contexto, más este tuit no tuvo la misma viralidad que el primero.



Fuente: respuesta de Gael García Bernal. Extraída de @GaelGarciaB



Fuente: declaración de KLM. Extraída de KLM

La publicación de KLM no tenía ninguna connotación negativa. Sin embargo, no previeron que alguna fanaticada podría ser más sensible en los momentos posteriores a la pérdida de su equipo.

2. **Boeing:** la compañía aérea ha tenido varios casos de crisis reputacional, la mayoría asociados a fallas técnicas con algunos equipos. Sin embargo, en una oportunidad su crisis se dio meramente por fallas de comunicación y desconocimiento de los públicos.

Un pequeño de 8 años envió a la compañía uno de sus dibujos, donde le pedía a la misma que se inspirará para crear un nuevo modelo.



Fuente: imagen tomada de Twitter @KLM (2014)

La compañía contestó a la solicitud de la siguiente manera: "Al igual que muchas otras grandes empresas, no aceptamos ideas no solicitadas. La experiencia ha demostrado que la mayoría de las ideas ya han sido consideradas por nuestros ingenieros..."

Ante tan desconsiderado mensaje, el padre del niño compartió en sus redes sociales el evento, lo que generó una tendencia fuerte como crítica a la compañía, que había estrenado recientemente su participación en *Twitter*. Ante el fuerte impacto a la reputación de Boeing, el director de comunicaciones y medios sociales de la compañía, Todd Blecher, escribió un tuit diciendo "Somos expertos en aviones, pero novatos en medios sociales. Estamos aprendiendo sobre la marcha".

Luego de analizar el caso con detenimiento, la compañía se excusó indicando que habían utilizado un formato estándar y no habían considerado al público al que se estaban dirigiendo (un niño). Finalmente, le ofrecieron al pequeño un tour por la compañía.

Como estos tenemos muchos casos de crisis en medios sociales, muchos de ellos generados por malentendidos a la hora de comunicarse. Todos los mensajes deben considerar las características de las audiencias y las circunstancias en las que estas se encuentran. Claro, esto no quiere decir que la organización deba manejarse con guantes de cristal, sin embargo, sí es importante considerar todas las posibles respuestas de un mensaje cuando se quiere interactuar con la comunidad.

Cierre

El trabajo para enfrentar una situación de crisis de reputación comienza mucho antes de que esta ocurra. El fortalecimiento permanente de la reputación e imagen de la organización, así como la gestión de sus comunidades, serán los primeros elementos de contención a la hora de resolver un problema. Es importante que los diversos públicos tengan una buena imagen de la organización para que den lugar a la duda ante cualquier contingencia.

Con esto vemos que, en lugar de gestionar una crisis en medios sociales, lo más adecuado es evitarla, creando un entorno de comunicación monitoreado y bien gestionado.

Sin embargo, en caso de enfrentar una situación negativa el rol de los comunicadores de la organización será estelar para sortear la crisis, manteniendo a todos los públicos informados sobre lo que ocurrió, sus razones y las acciones emprendidas para solventarlo y evitar nuevos incidentes.

Una vez sobrepasada la crisis, se deberá seguir trabajando en la recuperación o fortalecimiento de la reputación organizacional.

Referencias

Referencias de las imágenes

@GaelGarciaB (2014). *Respuesta de Gael García Bernal* [Imagen].

@KLM (2014). *Caso KLM* [Imagen].

KLM (2014). *Declaración de KLM* [Imagen].

Bibliografía sugerida

Amaresan, S. (s.f.). *6 Crisis Communications Plan Examples & How to write Your Own*. HubSpot. Recuperado de <https://blog.hubspot.com/service/crisis-communication-plan>

González Herrero, A. (2014). *La comunicación de crisis en las empresas*. Málaga, España. Recuperado de <https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/7567/crisis%20m%c3%a1laga.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Regeher, M., Larkin, J. (2008). *Risk issues and crisis management in public relations: A casebook of best practice*. Chartered Institute of Public Relations.

Salgado, J. (2015). *De cómo un niño de 8 años hizo reflexionar a Boeing*. JSComunicaciondecrisis.com. Recuperado de <http://jscomunicaciondecrisis.com/de-como-un-nino-de-8-anos-hizo-reflexionar-a-boeing/>