

Índice

Introducción: Qué encontrará en este libro	15
Capítulo 1. Nuestro mundo	19
Factores que favorecen las crisis	19
Los medios, catalizadores de crisis	21
El impacto de la tecnología	23
Instituciones grandes y vulnerables	27
El axioma del libro	31
¿Ciencia o experiencia?	33
Historia: por qué la gente no se fía	38
Capítulo 2. Liderazgo, comunicación y ética	41
Crisis: noción y características	41
<i>Precisiones terminológicas</i>	41
<i>Definiciones</i>	44
Clasificaciones de crisis institucionales	44
Un vistazo a las estadísticas	46
Gestión y comunicación durante una crisis	49
La gestión de crisis y la ética	53
Cultura corporativa y reputación	58
Historia: actuar y comunicar	62
Capítulo 3. Principios inspiradores	65
Atiende a las percepciones	65
Escucha a quien protesta	70
Sintoniza emocionalmente	74
Razona desde el punto de vista del interlocutor	79

Distingue entre ley y opinión pública	81
Sigue a tu conciencia	87
<i>Di siempre la verdad</i>	88
<i>Responde de tus actos</i>	94
<i>Trabaja con profesionalidad</i>	100
Historia: un papel de Panamá	102
Capítulo 4. Partícipes y públicos	105
De Friedman a Freeman	105
Criterios de clasificación	107
La relación con las víctimas	108
<i>Errores con los afectados</i>	109
<i>Principios para la atención de los afectados</i>	111
Los partícipes	113
<i>Directivos y empleados</i>	113
<i>Los socios y accionistas</i>	122
<i>Autoridades públicas y reguladores</i>	124
<i>Los clientes</i>	129
Los públicos secundarios	131
Los mediadores: los medios de comunicación	135
Historia: la seguridad de las nuevas tecnologías	141
Capítulo 5. Consenso y disenso	143
La curva del disenso	143
Creación y gestión del consenso	146
<i>Reconocer las preocupaciones de la otra parte</i>	147
<i>Promover la recogida conjunta de información</i>	147
<i>Ofrecer acciones para minimizar el daño</i>	148
<i>Aceptar responsabilidad y compartir poder</i>	148
<i>Actuar de manera honorable y respetable</i>	148
<i>Proponerse una relación a largo plazo</i>	148
La confianza, clave del consenso	150
<i>Transparencia en compartir información</i>	151
<i>Propuesta de objetivos</i>	151
<i>Respeto a las prioridades</i>	151
<i>Definición de políticas</i>	152
<i>Determinación de responsabilidades</i>	152
La comunicación durante una negociación	153
Historia: el Consorcio y sus públicos	155
Capítulo 6. Prevención: conflictos y controversias	159
Gestión de riesgos	160
<i>Componentes de la gestión de riesgos</i>	162
<i>Comunicar los riesgos</i>	163

Gestión de conflictos	166
<i>Importancia de un enfoque metodológico</i>	166
<i>Issue, Agenda, Agenda-Setting y Frame</i>	169
<i>El ciclo de un conflicto</i>	171
<i>Monitorización</i>	174
Conflictos digitales	176
<i>Evolución de los conflictos online</i>	177
<i>Orientaciones para la respuesta institucional</i>	180
Orientaciones para situaciones de conflicto	184
<i>La atención de las reclamaciones</i>	184
<i>Errores y rectificaciones</i>	188
<i>Rumores</i>	192
<i>Filtraciones</i>	197
Áreas de alto riesgo de conflicto	199
<i>Sexualidad</i>	200
<i>Poder</i>	200
<i>Dinero</i>	205
<i>Secretismo</i>	206
ESG, la nueva frontera	210
Conflictos acerca de ideas y valores: las controversias	212
<i>Diferencias entre controversias y crisis</i>	212
<i>Efectos perversos de una controversia</i>	214
<i>Claves para intervenir en una controversia</i>	215
Conflictos con la autoridad establecida	218
Historia: Facebook y los rohingyas	219
Capítulo 7. Preparación: el manual de crisis	223
El plan de crisis: naturaleza y objetivos	223
Modelos de plan de crisis	225
Elaboración del plan de crisis	229
<i>Por qué hacerlo</i>	229
<i>Quién lo debe hacer</i>	231
Contenidos del plan de crisis	232
Elaboración de escenarios	235
El Comité de crisis	237
<i>Naturaleza, objetivos y composición</i>	237
<i>Organización del comité de crisis</i>	241
<i>Procedimientos de trabajo</i>	242
<i>La función de los asesores externos</i>	244
Evaluación del plan: simulacros y ejercicios de crisis	248
<i>Los simulacros</i>	248
<i>Ejercicios del Comité de crisis</i>	251
Historia: planes de emergencia	253

Capítulo 8. Acción: la respuesta a la crisis	255
Primero, convocar el equipo de crisis	255
<i>Metodología y distribución de tareas</i>	256
<i>Reunir información e identificar los públicos prioritarios</i>	257
<i>Comprobar el plan de contingencia</i>	258
<i>Asegurar el flujo de información</i>	259
Segundo, pensar antes de actuar	259
1) <i>Recordar quién soy yo</i>	259
2) <i>Definir el problema</i>	260
3) <i>Identificar de quién es el problema</i>	261
4) <i>Pensar cómo evolucionará la situación</i>	262
5) <i>Elegir el tono adecuado</i>	262
Tercero, decidir la posición corporativa	263
Cuarto, definir la respuesta	265
<i>Repudiar los daños provocados por la crisis</i>	266
<i>El relato</i>	266
<i>Decisiones operativas</i>	267
Quinto, formalizar el mensaje	271
<i>Documento de posicionamiento</i>	271
<i>Documento de preguntas y respuestas</i>	272
<i>Argumentario</i>	273
Sexto, asumir la iniciativa	275
<i>Convertirse en fuente informativa</i>	275
<i>Actuar sobre la crisis con creatividad</i>	278
<i>Usar gestos y símbolos</i>	279
<i>Controlar las dimensiones del problema</i>	280
<i>Pedir ayuda a los amigos</i>	282
<i>Manejar los tiempos</i>	284
Séptimo, comunicar	285
<i>Designación de portavoces</i>	286
<i>Elegir los canales</i>	288
Historia: el verdadero liderazgo	308
Capítulo 9. Orientaciones para crisis especiales	311
Antagonista en la opinión pública	312
Adversario ante los tribunales	316
Boicots	320
Ataques ilegales	324
Crisis financieras	327
Valores errados en la organización	331
Comportamientos corporativos ilícitos	335
Los escándalos	339
Experiencias de comunicación en emergencias	344

Cómo pedir perdón y ser perdonado	348
Historia: Los accionistas dijeron basta	352
Capítulo 10. La postcrisis	355
Declaración de salida de la crisis	356
Medición de los efectos de una crisis	359
<i>El elemento subjetivo</i>	359
<i>La auditoría interna</i>	359
<i>La auditoría externa</i>	361
El plan de reforma	363
La nueva normalidad	364
La reconciliación postcrisis	366
Historia: auge y caída de un mito	368
Epílogo: Apología de la prudencia	371
Peligros...	371
y oportunidades	372
El comunicador corporativo en las crisis	374
La virtud del gobernante	375
Obras citadas	377
Nombres propios	385