Guía para la gestión de una crisis reputacional

EN CENTROS EDUCATIVOS

cecem madrid amepe

Índice

01 Introducción.....2

02 Ciclo temporal de la crisis.....3

03 Plan de prevención de crisis.....5

1. Plan de priorización de públicos.....5
2. Mapa de posibles riesgos reputacionales y monitorización.....7
3. Designación de un comité de crisis.....8
4. Elaboración de un manual de respuesta a la crisis.....9
5. Formación.....11

BIBLIOGRAFÍA

Documento actualizado el 13 de diciembre de 2024.

www.cecemadrid.es

01 Introducción

Hoy nadie debería obviar que la **reputación es un activo estratégico**, no solo para las grandes empresas, sino también para toda organización o institución que desee lograr un elemento diferenciador que atraiga inversiones, clientes y talento, construyendo altos niveles de satisfacción y fidelización.

Uno de los indicadores no financieros más importantes para cualquier organización privada o pública, actualmente, es la reputación corporativa. Nos encontramos en un nuevo ciclo económico que podríamos llamar **economía de los intangibles y de la reputación corporativa** que conlleva entender que el poder está en manos de los grupos de interés.

Con frecuencia, cuando hablamos de reputación tendemos a pensar solo en riesgos reputacionales, la gestión de la crisis y cómo lograr "salir vivos de ella". Pero "la buena reputación se basa en el buen hacer, es decir, el cumplimiento de las promesas que realiza cualquier organización, como respuesta a la expectativa de sus grupos de interés." (Ponzi, Leonard; Fombrun, Charle J. y Gardberg, Naomi A. (2011)).

Quienes dirigen una institución educativa deben de impulsar la gestión de los intangibles y la reputación para generar valor diferenciador y **generador de confianza**.

Es indudable que poner en riesgo la buena reputación de un centro educativo es poner en riesgo el valor de la institución, su licencia para operar y su viabilidad financiera. Una crisis de reputación puede llegar a destruir cualquier organización educativa. Levantarse del golpe de una fuerte crisis supone lograr restaurar el valor reputacional y conlleva un coste económico alto, un esfuerzo humano muy difícil de cuantificar y un largo camino que recorrer.

Los centros educativos, como cualquier organización o institución que trabaja directamente con personas, no están exentos de situaciones de crisis que es necesario aprender a gestionar. De hecho, uno de los factores que definen la buena reputación de un centro educativo es la manera de afrontar y solucionar las crisis que han aparecido en su devenir. Por ello, a través de esta guía queremos recoger acciones concretas para el supuesto de encontrarnos en situación de crisis.

02 Ciclo temporal de la crisis

Muchas veces nos cuesta ponernos en la realidad del peor escenario. La negación de la posible realidad es muy común. Por ello, es necesario una actitud previa y saber que debemos prepararnos con antelación para estar listos para cuando llegue el momento de la acción.

Lo que no sabemos es cuándo van a ocurrir las cosas. Por eso es muy importante **adquirir sensibilidad de crisis**. Cualquier institución educativa tiene que tener la convicción de que la reputación es un bien que vale la pena cuidar.

En un centro educativo debe haber conciencia de marca, visión de legitimidad. De esta manera, sabemos que con cualquier riesgo de pérdida de reputación nos la estamos jugando con la llegada o no de nuevos alumnos, la confianza de las familias, la credibilidad del entorno o de la sociedad, el talento, la legitimidad.

Antes de comenzar con el plan de prevención, debemos conocer el ciclo temporal de crisis y saber cómo pueden desarrollarse o evolucionar. Así identificamos las siguientes cinco fases que atraviesa toda crisis:

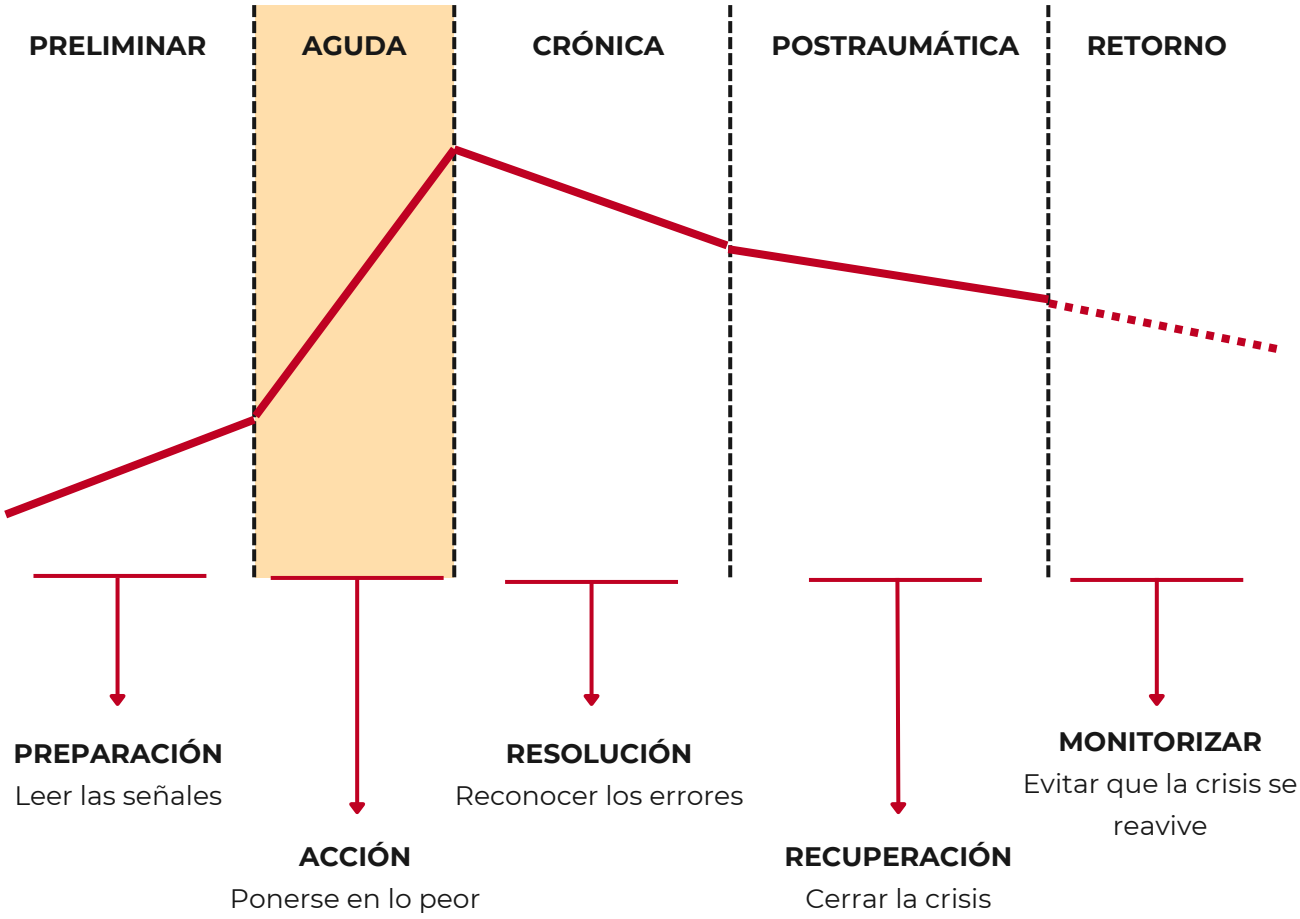
1. **Fase Preliminar**: En esta fase es muy importante la actitud previa de la que hemos hablado antes. Es el momento para formarnos y prepararnos, para identificar riesgos que puede pasar a ser crisis, de elaborar manuales y protocolos. Es el tiempo de leer las señales y de construir reputación. Aquí debemos tomar conciencia de que pequeñas brasas pueden provocar grandes incendios.

2. **Fase Aguda**: Es el momento de la verdad. A pesar de contar con plan de prevención y de haber trabajado la reputación, es decir, que todo lo que haga y diga la institución sea coherente con lo que quiere ser, podemos encontrarnos con una situación que escapa a nuestro control y estalle la crisis. Es el tiempo de detectar y actuar rápido. Aquí debemos ponernos en lo peor y pasar a la acción. El silencio no es una opción. Hay que poner en marcha nuestro plan de crisis.

3. **Fase Crónica**: Resolución y reconocimiento de errores.

4. **Fase Postraumática**: Recuperación y cierre de crisis.

5. **Fase de retorno**: Las crisis nunca se acaban. Siempre pueden volver. Es el momento de monitorizar y prepararnos para lo siguiente o para que las brasas no se reavivan.


PRELIMINAR
AGUDA
CRÓNICA
POSTRAUMÁTICA
RETORNO
PREPARACIÓN
Leer las señales
ACCIÓN
Ponerse en lo peor
RESOLUCIÓN
Reconocer los errores
RECUPERACIÓN
Cerrar la crisis
MONITORIZAR
Evitar que la crisis se reavive

03 Plan de prevención de la crisis

La actitud de sensibilidad de crisis debe trabajarse en términos positivos y también preventivos. Nuestra propuesta inicial, antes de que llegue la crisis es que desde la dirección del centro se trabaje en un plan de prevención de crisis corporativa.

Intentar controlar una crisis es imposible. Como dice el especialista en gestión de crisis, Yago de la Cierva, "las crisis se surfean". Y está claro que la mejor crisis es la que no llega, pero tarde o temprano podemos estar enfrentándonos a una situación de crisis y, por eso, es conveniente que estemos preparados.

Estos son los pasos a seguir:

MAPA DE PRIORIZACIÓN DE PÚBLICOS

IDENTIFICAR LOS STAKEHOLDERS

Para realizar una buena gestión de la reputación, es necesario **identificar los stakeholders** con el objetivo de conocer todos los públicos de nuestra organización. Pero ¿cuáles son los principales stakeholders de un centro educativo? La respuesta a esta cuestión se convierte en algo fundamental, como la mayoría de organizaciones han empezado a percibir.

Wheeler y Sillanpää (1997) hicieron la distinción entre stakeholders principales (o primarios) y secundarios. Entre los principales incluían: *los accionistas, los empleados, los consumidores, los proveedores y las comunidades locales donde opera la empresa. Entre los secundarios mencionan: los medios de comunicación, las administraciones públicas y los órganos reguladores, las organizaciones gubernamentales, los sindicatos, los competidores, etc.*

En realidad, esta distinción se entiende de una mejor forma si dividimos nuestros públicos entre **internos y externos**.

INTERNOS	EXTERNOS
• Empleados • Alumnos • Familias • Accionistas/patronato/socios • Proveedores • Asociación de familias • Comité de empresa • Consejo escolar (c. concertado)	• Administración pública • Reguladores • Partidos políticos • Sindicatos • ONGs • Competidores • Sociedad • Medios de Comunicación

En cualquier caso, no hay una única forma de elaborar nuestros mapas, ni una sola estructura. Por ello, lo realmente importante de estas divisiones o clasificaciones, es que cada entidad educativa realice su propio mapa ad hoc de todos los stakeholders implicados con la organización.

JERARQUIZACIÓN DE STAKEHOLDERS

Una vez que hemos identificado nuestros principales grupos de interés, el siguiente paso será su jerarquización para conocer aquellos que son clave para la institución educativa, priorizándolos según su influencia en la actividad y en la reputación.

La jerarquización permite ponderar la relevancia de los grupos de interés. Y para realizarla es necesario establecer una serie de criterios. Estos criterios pueden estructurarse en 3 ejes posibles y teniendo en cuenta la influencia de cada uno de ellos valoraremos su influencia en nuestro centro educativo.

A continuación se sugieren los siguientes ejes con el fin de ponderar la relevancia de los grupos de interés:

- Según su **influencia** en los resultados actuales de la institución educativa.
- Según la **Importancia** para el desarrollo y el crecimiento futuro en función de los objetivos del Plan Estratégico.
- Según la **capacidad** de difusión de la reputación de la empresa en positivo y en negativo.

IDENTIFICAR LOS CANALES

Por último, para facilitar la gestión del diálogo y entendimiento mutuo, una vez que hemos elaborado nuestro mapa de públicos jerarquizado, es preciso **identificar los canales** por los que nuestro centro educativo contacta e interactúa con nuestros stakeholders (**touchpoints**).

Cuando entendemos y ponemos en práctica esta metodología dirigiendo nuestro centro educativo desde el enfoque Stakeholder, asumimos y logramos que la diversidad de grupos de intereses puede conducir al conflicto pero, también, que existe un amplio espacio para la intersección de intereses, para la llamada alineación de intereses y la colaboración mutua.

Y es que las relaciones con stakeholders efectiva y estratégicamente alineadas sirven principalmente para:

- Facilitar una mejor gestión de riesgo y reputación.
- Permitir que la institución aprenda de sus stakeholders, lo que genera mejoras de servicio y procesos.
- Desarrollar la confianza entre un centro educativo y sus stakeholders.
- Posibilitar la comprensión del contexto complejo de la gestión de una organización, incluso el desarrollo y la identificación de nuevas oportunidades estratégicas.

- Informar, educar e influenciar a los stakeholders y al entorno de nuestro centro escolar para mejorar procesos de toma de decisiones y las acciones que afectan a la propia institución y a la sociedad.
- Conducir a un desarrollo social más equitativo y sostenible al brindar una oportunidad de participar en los procesos de toma de decisiones a quienes tienen derecho a ser escuchados.
- Permitir la combinación de recursos (conocimiento, personas, dinero y tecnología) que resuelva los problemas y alcance objetivos que las organizaciones no pueden lograr de forma independiente.

En definitiva, desde el enfoque stakeholder es más sencillo gestionar la reputación de nuestra entidad, pero también nos permite orientar la estrategia directiva desde una perspectiva que ayude a generar valor compartido y contribuya a una gestión eficaz y al buen gobierno corporativo.

MAPA DE POSIBLES RIESGOS REPUTACIONALES Y MONITORIZACIÓN

PRIMERA FASE

En una primera fase, procedemos a la evaluación y priorización de nuestros riesgos según el grupo de interés. Valoraremos la probabilidad de producirse (de infrecuentes a frecuentes) y el nivel de impacto reputacional (de leves a graves) para el control de riesgos y prevención de los peligros detectados.

Es muy importante que integremos en un documento todos estos riesgos evaluados y priorizados para que podamos hacer un seguimiento y elaboremos un plan de acción con cada uno de los riesgos.

No todos los centros educativos tienen los mismos riesgos. Por ello, la recomendación es que **cada institución identifique sus propios riesgos**, en función de experiencias, hechos o crisis pasadas por el centro anteriormente, preguntando a responsables del departamento, obteniendo feedback con representantes de las familias o del personal, buscando en internet noticias o casos que pudiesen originarse en nuestro centro educativo, etc. No obstante, proponemos a modo de guion y, basándonos en nuestra experiencia, **posibles riesgos a los que podría enfrentarse un centro educativo**:

- Incendio en la escuela.
- Desastre por causas meteorológicas: inundación, temporal de nieve, huracán...
- Apagón eléctrico y/o electrónico.
- Incidente o accidente de menores en las propias instalaciones o en una salida.
- Intoxicación alimentaria
- Epidemias o enfermedades contagiosas
- Fallo de seguridad en protección de datos e imagen.
- Fraude académico.
- Fraude fiscal y económico.
- Tráfico de influencias y corrupción política
- Caso de bullying
- Maltrato físico o verbal a alumnos/personal/familias.
- Discriminación por sexo, raza o cultura
- Acoso sexual a un menor y/o supuesto de pederastia
- Acoso laboral a un empleado
- Ataque con armas: Atentado terrorista, tiroteo, navajazos...

Insistimos, de nuevo, en la **necesidad de actualizar el mapa de riesgos y adaptarlo** a la realidad contextual, así como a las demandas de los públicos prioritarios que cada centro educativo ha identificado.

SEGUNDA FASE

En una segunda fase, habiendo evaluado todos los riesgos, es necesario **monitorearlos** a través de herramientas online, offline, cuestionarios o encuestas a los distintos públicos con los que nos relacionamos, focus groups, datos y estudios externos, auditorías internas y/o externas.

DESIGNACIÓN DE UN COMITÉ DE CRISIS

Como ya hemos mencionado anteriormente, es necesario que el equipo esté conformado al menos por **cuatro áreas fundamentales** y valorar la posibilidad de sumar un quinto. A continuación detallamos las siguientes áreas:

1. **Dirección**: Con capacidad máxima para tomar decisiones.
2. **Técnico**: En función del tipo de crisis habrá que valorar, si serían personas de RRHH, Seguridad, Calidad, Departamento Pedagógico, Enfermería, Orientación...
3. **Comercial**: Personas que formen parte del equipo de Marketing y Ventas o quien coordine las campañas de promoción y escolarización en los centros educativos.
4. **Corporativo**: Asesores legales y equipos de comunicación.
5. **Externo**: Es conveniente valorar la posibilidad de que formen parte de un comité de crisis asesores externos de un bufete de abogados, aseguradores, una consultora de comunicación o por ejemplo un Instituto de Opinión.

Además de estas áreas que hemos descrito, es importante **valorar los perfiles psicológicos o emocionales** de las personas que van a formar parte del Comité de Crisis. En este sentido, se recomienda que en el equipo se concentren al menos las siguientes habilidades:

- **Ejecutivas**: Porque una mala ejecución puede arruinar cualquier estrategia excelente. Por tanto, es clave decidir bien, pero también ejecutar bien la decisión.
- **Tácticas**: Con capacidad integra en cualquier lado y de resolver algo que desatasca el problema.
- **Creativas**: Hacen falta propuestas creativas, que inicialmente parecen provenir de alguien que ha perdido el juicio.
- **Pesimistas**: Siempre es bueno que haya alguien que dice lo que nadie quiere oír. Es el que pregunta: "¿y si...?". Se vuelve desagradable, pero es necesario.
- **Estratégicas**: El que piensa en lo que pasará dos pasos más adelante.

En un Comité de crisis es fundamental alguien con capacidad de liderazgo junto a estas cuatro habilidades, que alguna puede coincidir en una misma persona. En la gestión de toda crisis hace falta un líder con capacidad de infundir confianza en los demás. Tiene que haber alguien que ayude a afrontar esos niveles de cortisol y de cansancio físico y mental. Las crisis requieren liderazgo.

ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE RESPUESTA A LA CRISIS

Que incluya los pasos que se van a seguir durante la crisis y la forma en la que vamos a responder:

A) CONVOCATORIA DEL COMITÉ DE CRISIS

Como ya hemos comentado en el punto anterior, la designación previa debe estar realizada y el **equipo preparado** para ser convocado en cualquier momento. Además, en función del tipo de crisis, se puede añadir a otras personas (abogado, médico, experto en seguridad, asesor en asuntos religiosos, etc.).

Una vez que hemos designado al equipo de crisis, debemos **preparar y planificar** al menos las siguientes cuestiones que en la primera reunión del comité en cada crisis deberán abordarse y recordarse:

1. La forma de obtener y unificar información.
2. La designación de funciones, responsabilidades y portavocía.
3. Análisis de mapa de públicos.
4. La coordinación de la respuesta institucional.

La metodología debe estar prevista, pero hay que recordarla y seguir el plan establecido, siendo importante también el lugar donde nos vamos a reunir y los medios o herramientas que utilizaremos.

B) DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

En primer lugar, conviene tener clara la **identidad de la institución** (su propósito, misión, visión y valores). La identidad debe ser la fuente de inspiración para la resolución del problema para que la respuesta siga criterios sociales éticos.

Una vez que tengamos claro “quiénes somos” deberíamos resumir en una frase la **esencia del conflicto** con los públicos prioritarios, sus percepciones, sus temores, sus experiencias: qué significa para ellos. La definición del problema nos va a ayudar a preguntarnos si hay un conflicto interno, externo o hay responsabilidades compartidas.

Identificar el problema y el tipo de crisis ante las que estamos debe llevarnos a valorar la posibilidad de que el problema evolucione de una forma o de otra. Siempre pueden aparecer nuevos daños, algunas medidas de contención demostrarse ineficaces, algunos reaccionen de manera sorprendente, etc.

Este es también el momento de elegir el **tono adecuado** con el que vamos a responder, recordando que la respuesta siempre debe ser serena y objetiva. Hay que evitar aquí el deseo de señalar inmediatamente un culpable.

C) ANÁLISIS DE LA RESPUESTA INSTITUCIONAL

Partiendo de las reflexiones que hemos realizado en la definición del problema, debemos concretar la **postura institucional**, analizando qué significa para nuestro centro educativo (gravedad del problema), y qué papel desempeña la organización en su solución.

Este es el momento de asumir las responsabilidades que resulten demostradas: La institución educativa debe asumir todo lo que haya sido probado, y nada que no haya sido probado. Pero hay que recordar que no hablamos de categorías jurídicas, sino éticas:

- Si hay certeza de la **responsabilidad de la organización**, hay que asumirla e inmediatamente pedir perdón, aunque jurídicamente no haya habido sentencia (o sea imposible: p. ej., porque la conducta haya prescrito).
- Si hay certeza de que se trata de una **acusación injusta**, entonces hay obligación moral de defenderse.
- Si **no hay seguridad sobre los hechos y sus causas**, entonces hay que iniciar una investigación para aclarar lo sucedido y manifestar la disposición a responder de lo que se demuestre.

Esta fase de análisis de la respuesta, nos va a ayudar a mirar al presente, el pasado y hacia el futuro. En esta fase inicial de la crisis, únicamente debemos decidir y después comunicar (en este orden) que cuando se conozca con certeza lo ocurrido, se reformará lo que sea necesario para que no pueda vuelva a suceder.

D) FORMALIZACIÓN DEL DISCURSO

Tenemos que saber que la primera respuesta va a ser decisiva, porque orienta la actividad de la institución a partir de ese momento. Por eso, la participación de quienes tienen mayor poder de decisión de la organización va a ser indispensable.

La formalización de la respuesta debe contener tres elementos:

1) El primer elemento de la respuesta es la **conexión emocional con los públicos**: repudiar el mal causado. Se debe mostrar que se lamenta lo sucedido y los daños ocasionados. No se trata aquí de declararnos culpables o responsables de los hechos, sino de manifestar que producen dolor.

2) A continuación **debe explicarse lo sucedido**, que va a servir como interpretación oficial de los hechos. En definitiva, se trata de reflejar cómo se ve el problema desde la organización, basándonos en el análisis que se ha realizado, proporcionando una narrativa lógica y cronológica de lo sucedido. Es relevante que la versión institucional cuaje en los públicos.

3) Argumentario, o repertorio de temas, que sistematice argumentos y datos de hecho y de derecho en relación con los temas controvertidos en la opinión pública que tienen que ver con la organización y que de algún modo son la raíz del problema. Su contenido ha de ser lo más objetivo posible. Cuando trate de cifras y afirmaciones contundentes, se citan las fuentes. El argumentario es utilizado sobre todo en situaciones de crisis crónicas o en debates complejos: será un eficaz apoyo suplementario para el portavoz.

E) COMUNICACIÓN DEL MENSAJE

1. El primer paso para la comunicación es la elección del **portavoz** para cada uno de los públicos.
2. Por último, se eligen los **canales** de comunicación: canales ya existentes, reforzando; y dar preferencia a la comunicación directa, interactiva e inequívoco.

FORMACIÓN (SIMULACROS)

Entre las principales funciones que llevamos a cabo en **CECE Madrid**, está la de asesorar a nuestros centros en la **elaboración de protocolos y planes de prevención** para evitar que una crisis tenga lugar en un centro educativo. Con nuestra experiencia hemos comprendido que no solo se trata de elaborar o de disponer de protocolos o manuales de crisis, sino que el entrenamiento y la capacitación para gestionar crisis es vital estar bien preparados de antemano.

Una de las prácticas que mejor funciona para la capacitación corporativa en toda organización consiste en la posibilidad de realizar **simulacros de crisis** que preparen y pongan a prueba tanto el manual preestablecido como a los miembros que podrían formar parte en un Comité de crisis.

Dada la necesidad de que haya una buena preparación entre nuestros centros educativos, proponemos la posibilidad de impulsar y organizar simulacros de crisis con nuestros centros educativos.

Bibliografía

De laCierva,Y.(2022).Navegarenaguasturbulentas.Principiosybuenasprácticasen gestión y comunicación de crisis. Lopez Quesada. M. (2014). Estamos en Crisis!

Álvarez Villanueva,C.(2012).Manualdevaloracióndeactivosintangibles. Cuadernos Artesanos de Latina.

Carreras, E. et al (2013). Reputación corporativa. Introducción en el carácter científico de la gestión de la reputación corporativa. LID Editorial.

Carrió Sala, M. (2013).Gestióndelareputacióncorporativa.Convierteloquepiensan y dicen de ti en un mejor activo. Libros de cabecera. Colectivo de autores (2011). Valores y ética para el siglo XXI. Fundación BBVA.

Colectivos de autores (2021). Principios y estándares de transparencia para centros educativos. Fundación Haz - CECE Madrid.

Fombrun, Ch. J. (1996). Reputation. Realizing Value from the Corporate Image. Harvard Business School Press. Freeman, R. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Analysis. Pittman. García Marzá, D. (2004). Ética empresarial: Del diálogo a la confianza. Trotta.

Hannington T. (2006). Cómo medir y gestionar la reputación de su empresa. Deusto. Jáuregui, R. (2007). La ética como instrumento de gestión empresarial. Fundación Carolina. Salinas, G. y Pérez, C. (2008). Valoración y evaluación de marcas. Deusto.

Villafañe, J. (2004). La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas. Pirámide.

Villafañe, J. (2014). La recuperación de la confianza. Casos de estudio sobre la gestión de la reputación de las empresas españolas. Gedisa.

GUÍA PARA LA GESTIÓN DE CRISIS REPUTACIONAL EN CENTROS EDUCATIVOS.

CECE-Madrid

Somos lugar de encuentro.

Esta guía ha sido elaborada por el Equipo de CECE-Madrid y gracias a la experiencia que tenemos en el asesoramiento y atención a nuestros centros educativos asociados. Además, entre los profesionales que forman parte del Equipo hay personas formadas y preparadas para la resolución de crisis reputacionales y la gestión de la comunicación en crisis.

Consulta nuestros servicios y más publicación en:
www.cecemadrid.es
comunicación@cecemadrid.es

cece madrid amepe