

Invertir en credibilidad y comunicación responsable es garantía de futuro

Apuntes para superar "con nota" una situación de crisis pública.



JUAN CARLOS JIMÉNEZ LAZ

MASTER 2000

jlaz@ono.com

Ninguna empresa puede considerarse al margen de la posibilidad de que le estalle sobre sus cabezas una crisis. La crisis forma parte de la vida de una empresa igual que su cuenta de resultados.

Quien crea que su empresa no va a sufrir una crisis es que no lee los periódicos. Más tarde o más temprano todas las empresas atraviesan una crisis. Y esta afirmación no tiene nada que ver con la Ley de Murphy. Tiene que ver con el cálculo de probabilidades y con el sentido común.

Al fin y al cabo una crisis es un cambio marcado por la incertidumbre. Un cambio brusco, repentino e incontrolado que nos zarandea como un terremoto y deja en evidencia nuestras carencias y debilidades. Un golpe a la credibilidad y el prestigio de nuestra empresa y que nos obliga a cambiar nuestra forma de actuar o a sucumbir en la crisis.

La Pacific Bell considera una crisis como " un acontecimiento extraordinario, o una serie de acontecimientos, que afecta de forma adversa a la integridad del producto, a la reputación o a la estabilidad financiera de la organización; o a la salud o bienestar de los trabajadores, de la comunidad o del público en general".

No lo parece, pero es una buena definición de crisis. Porque una crisis puede ser todo eso y más. La crisis puede ser del producto, de las personas, de la dirección, de la capacidad financiera de la empresa, de los clientes y el mercado, del público en general y hasta de lo que no se haya ocurrido en esta lista (crisis tecnológicas, institucionales y políticas, sociales, delictivas, etc.).

Por eso ninguna empresa puede considerarse al margen de la posibilidad de que le estalle sobre sus cabezas una crisis. Pequeña, grande o catastrófica, las crisis forman parte de la vida de una empresa igual que su cuenta de resultados.

El famoso top de las 500 empresas de la revista Fortune están de acuerdo con esta afirmación. Al menos el 89 por ciento de ellos. Pero no parecen estar tan dispuestos a planificar una crisis y, de hecho, sólo la mitad de este 89% de directivos contaban con un plan de contingencias para crisis.

La verdad es que si una crisis puede ser casi cualquier cosa y, además, es incontrolada y tampoco sabemos de dónde nos va a venir, parece una actitud muy "humana" dejar la carpeta del plan de crisis, vacía o sólo enunciada, en la estantería de arriba del todo y seguir con la pelea diaria.

Lo malo es que la crisis llega y nos pilla sacando los coeficientes de tesorería y los ratios de cobro a clientes, invirtiendo una barbaridad en publicidad y con los almacenes a tope de productos preparados para la próxima campaña. Y entonces no sabemos qué hacer ni donde están los chalecos salvavidas. Un panorama desolador.

Pero ya está bien de Ley de Murphy. Apliquemos algo de sentido común, aunque sólo sea para nuestra tranquilidad en tiempos de paz.

Una crisis puede ser una oportunidad

El cambio que supone una crisis no tiene necesariamente que desembocar en una tragedia. Lo cierto es que una crisis bien administrada puede representar una oportunidad extraordinaria no sólo para entrenar toda la musculatura de la propia empresa, sino incluso para salir reforzado a nivel de imagen pública y prestigio.

Obvio decir que mi especialidad es la comunicación y me centraré exclusivamente en esta materia (que no obstante es quizás la cuestión más delicada y difícil de gestionar en la etapa crítica). Y, en este sentido, el caso más atractivo y pedagógico sobre la correcta aplicación de la comunicación en una crisis es Tylenol (nota LN-19), donde se recoge la declaración pública del presidente de una industria farmacéutica ante la alarma social provocada por el envenenamiento aleatorio de sus productos.

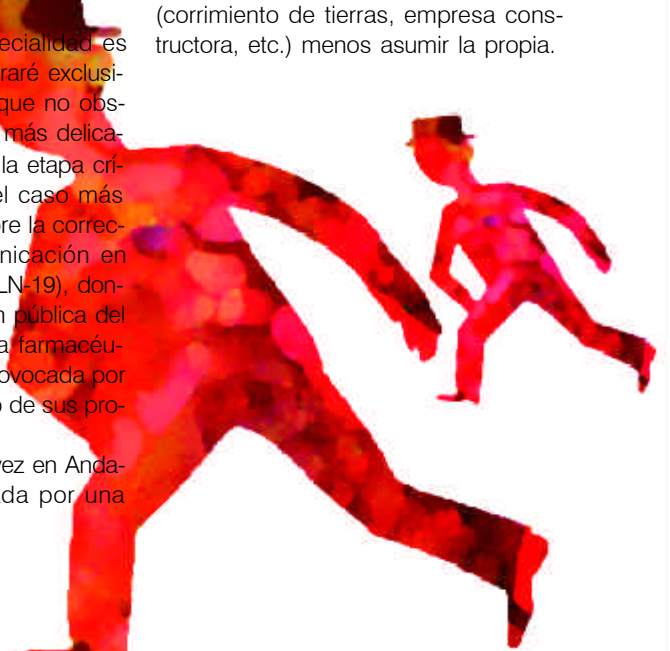
Otra alarma social, esta vez en Andalucía aunque protagonizada por una

empresa sueca, tuvo una administración de crisis y por tanto unas consecuencias radicalmente distintas: el caso Boliden. Si en Tylenol la empresa salió bienparada y, hasta cierto punto, reforzada; en el caso Boliden todo los actores resultaron desprestigiados y las repercusiones sociales fueron muy graves.

¿La razón? La sinceridad, la responsabilidad y dar la cara. En otras palabras, el sentido común.

En ambos casos de alarma social estuvieron implicados la empresa y la administración política respectiva. En el caso Tylenol sólo hubo un portavoz autorizado, una investigación rápida, la aplicación de una solución y la aceptación de la responsabilidad por parte de la empresa. La comunicación del presidente de Johnson & Johnson es simplemente modélica.

En el caso Boliden no hubo investigación hasta que la alarma social se había disparado. Hubo distintos portavoces (políticos, sociales, etc.) que aumentaron la confusión pública, mientras que la propia empresa sueca mantuvo un largo silencio que no ayudó a tranquilizar a nadie para terminar echándole las culpas a casi todo el mundo (corrimiento de tierras, empresa constructora, etc.) menos asumir la propia.



La credibilidad que tengamos hoy, está en relación directa con la adquirida en el pasado por la coherencia en nuestras actuaciones y mensajes.

No son casos extremos. Baste recordar el caso de "las vacas locas", como otro ejemplo de confusión y alarma social donde una pésima gestión de la comunicación perjudica gravísimamente a todo el sector económico relacionado con la ganadería en la Unión Europea y obliga a invertir grandes cantidades de recursos en publicidad; mientras que en el punto contrario, en la gestión positiva de la crisis, recordamos el caso del sistema de estabilidad del Mercedes clase A.

Las Reglas de Oro

Todos los ejemplos nos demuestran unas mínimas reglas de oro para tener en cuenta en la comunicación de crisis. Reglas que sirven para prácticamente todos los tipos de crisis a los que nos enfrentemos:

- Hay que administrar el proceso de comunicación a lo largo de la crisis y la post crisis
- Hay que hacerlo con responsabilidad y credibilidad

Administrar el proceso de comunicación en la crisis y postcrisis supone:

1. Establecer la iniciativa de la comunicación y no dejársela en nin-

gún caso a portavoces ajenos a la empresa.

2. Nombrar un único portavoz de crisis que mantenga un contacto frecuente con los medios de comunicación y grupos afectados.

3. Analizar y establecer, en coherencia con la estrategia planteada, los "tiempos" de emitir comunicaciones sobre la crisis, el mensaje que se va a comunicar, el canal y medio de comunicación que interesa de acuerdo a los receptores del mensaje, ocuparse de que el mensaje sea efectivamente entendido por el receptor y esté libre de interferencias y obtener un feedback de respuesta por parte del receptor para redefinir y mejorar el mensaje.

Es evidente que todo esto es más fácil decirlo que hacerlo y que, en gran medida, los acontecimientos y el grado de interés social determinarán muchas variantes, pero siempre es fundamental en la comunicación de crisis ser capaz de administrar la mayor parte posible de la gestión comunicativa.

Por ejemplo, los "momentos" vienen directamente relacionados con la necesidad de dar respuesta a los acontecimientos, pero tampoco hay que precipitarse en informar sobre cualquier cuestión que no es relevante y, por otra parte, aunque el mensaje debe tratar necesariamente de la crisis, también permite dar más relieve a los aspectos positivos y minimizar, sin ocultar por supuesto, los negativos.

Comunicar con sentido de la responsabilidad y de la credibilidad es quizás más difícil aún:

1. Comunicar con responsabilidad quiere decir poner al público en primer lugar, no esconder los hechos ni intentar engañar a nadie

(las mentiras no se sostienen en el tiempo y perjudican para siempre), ser accesible y asumir la responsabilidad de resolver el problema.

2. Comunicar con credibilidad es básicamente mantener la coherencia entre el mensaje y las actuaciones que se llevan a cabo.

Gozar de credibilidad es la variable clave de todo el proceso de comunicación. La credibilidad está en relación directa con la credibilidad de la fuente, de ahí la importancia de elegir a un portavoz con credibilidad o, al menos, "neutro" (de hecho en muchos casos de crisis se han elegido portavoces que nada tienen que ver con la empresa afectada).

Pero lo más delicado es que la credibilidad necesita el paso del tiempo para obtenerse: la credibilidad que tengamos hoy, cuando la necesitemos en el momento de la crisis, está en relación directa con la credibilidad adquirida en el pasado por la coherencia en nuestras actuaciones y mensajes.

Conclusiones prácticas

Como vemos, una comunicación en tiempos de crisis es difícil de administrar incluso con chaleco salvavidas; sin un plan de contingencias es sencillamente imposible o milagroso.

Aunque las políticas directivas tradicionalmente han dado poca importancia a los aspectos de la comunicación (interna y externa) y a menudo la han confundido con las campañas publicitarias, cada vez más la fuerza de los hechos se impone y demuestra la necesidad de contar con procedimientos y estrategias de comunicación proporcionales a la dimensión de la propia empresa y de su repercusión social.

En cualquier caso recuerde que, por muy adversa que sea la situación que atraviese, nunca debe quedarse callado, porque su silencio lo aprovechará otra fuente de información ajena e "incontrolada", y sobre todo recuerde que la credibilidad que le hará falta mañana la está creando con sus actos y mensajes de hoy. ■

