

Las claves de la gestión de crisis en España

Enrique Alcat Consultor. Socio de Dircom. Experto en comunicación y gestión de crisis* (www.enriquealcat.com)

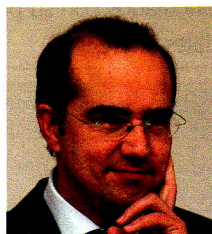
¿Están preparadas nuestras empresas para hacer frente, con garantías, a una crisis? La respuesta, en términos generales, suele ser negativa por muy optimista que seamos. Ese "no" es contundente. Lo podemos comprobar, cada día, en los medios de comunicación que nos informan de sucesos que hacen temblar los cimientos de todo tipo de empresas e instituciones. La palabra crisis, no lo olvidemos, es la más repetida en toda la prensa económica del mundo no ahora, ante la creciente recesión, sino también en momentos de normalidad económica.

¿Cómo prepararnos para algo que no sabemos cuándo, cómo ni dónde ocurrirá? Prevención es la palabra clave. Prevención significa tener todos los escenarios posibles planteados y planificadas las actuaciones en función de múltiples supuestos. Prevención significa no dejar la gestión a la improvisación o a las ideas brillantes del momento, de cualquier directivo con "buena voluntad", cuando una empresa se encuentra inmersa en una crisis.

La mayoría de las empresas, cuando tienen la crisis encima de la mesa, reaccionan con nerviosismo y sin método. Y, además, tienden a no recapacitar, a buscar culpables, a no dejarse asesorar por las personas que saben y, por si fuera poco, a gestionar la crisis en solitario. La profesionalidad pasa por tener preparado, de antemano, un equipo gestor de crisis y un manual de procedimientos (lo que los expertos llamamos Manual de Crisis y Riesgos Reputacionales) donde se especifique qué se debe hacer, quién debe hacerlo y cómo tiene que gestionarse cada paso.

La elección de los portavoces adecuados, la elaboración y actualización de los mensajes claves, las argumentaciones que explican esas ideas básicas, los sistemas de detección de alertas, los flujos de información a nivel interno, la gestión de las emociones y de las actitudes son algunas de las medidas preventivas que toda empresa debe tener preparadas y entrenadas si quiere afrontar con éxito una crisis. Y, además, la necesaria inversión en cursos en formación de comunicación o simulacros de crisis como una herramienta práctica para poder comprobar "in situ" lo que dice la teoría.

El "está reunido" o "no tengo nada que decir" debe desterrarse por completo y asumir, con rigor y profesionalidad, cualquier situación de crisis. Siempre es mejor comunicar, aunque sea poco, que negarse a hablar. Y comunicarlo pronto, al principio, aunque se tenga información insuficiente antes que esperar a tener mucha más información. Y, por descontado, no mentir. ¿Cuántas crisis se pudieron haber reconducido a tiempo si, simplemente, los directi-



vos no hubieran caído en el recurso fácil y contraproducente de no decir la verdad?

La parálisis o dar la callada por respuesta debe evitarse. El "no hacer nada" y esperar que el tiempo resuelva el problema sin poner la más mínima estrategia encima de la mesa es uno de los errores habituales. No se puede dejar pasar las horas sin informar a los afectados, a los medios, a la sociedad, a las autoridades, etc.

Tampoco se debe echar la culpa a los demás y ni mucho menos a los que no tienen posibilidad de defenderse para intentar desviar la atención o crear confusión para repartir culpabilidades. La política del "ventilador" de repartir culpas para escurrir el problema siempre es contraproducente. Mirar al pasado para buscar el origen que provocó la crisis y descuidar el presente y el futuro de los pasos inmediatos que se deben articular sólo hace que la crisis se nos vaya de las manos. La investigación de los hechos ya dirá en su momento lo que tenga que decir.

Llamar a los "cuatro contactos" de máximo nivel para que intenten frenar o parar la crisis no suele dar ningún resultado. Los políticos, los medios de comunicación, los accionistas o los amigos influyentes no "paran" ninguna crisis. Al contrario: el efecto puede ser todavía más contraproducente. Se debe evitar culpar a las víctimas, pedir dimisiones o buscar rápidamente un responsable de lo ocurrido sin contrastar las informaciones y anteponiendo otro tipo de intereses antes que la verdad. Siempre se debe decir la verdad. La mentira nunca es rentable y en toda situación de crisis, tarde o temprano, todo se sabe. La verdad, además, genera siempre buena reputación y a la postre beneficios económicos.

Hasta hace menos de un año mencionar la palabra crisis, elevarla a las cátedras universitarias con el rigor que se merece o a las catedrales del Management moderno daba, como dicen nuestros jóvenes, "mal rollo". El "mal rollo", sin embargo, debemos encontrarlo en muchísimas empresas que no saben que si no han tenido una crisis cuentan con muchas posibilidades de padecerla porque, está demostrado, el 95% de las compañías de todo orden, tamaño, condición y situación tarde o temprano sufrirán una contingencia que les podrá afectar en su imagen, reputación, credibilidad y, muy especialmente, en su cuenta de resultados.

* Autor del libro *Y ahora ¿qué?* (claves para gestionar una crisis y salir fortalecido). Empresa Activa. El más vendido en castellano sobre comunicación y gestión de crisis.

“

La comunicación y la formación minimizan el impacto de cualquier contingencia.