



# ESPAÑA 54

DIARIO DE BURGOS VIERNES 1 DE MAYO DE 2009

## DÍA DEL TRABAJO | EXPLICACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DE LA EMPRESA

### CONSEJOS PARA SALIR FORTALECIDOS EN ÉPOCAS DE CRISIS

#### 1 Decir siempre la verdad

Llamar a las cosas por su nombre, sin eufemismos, y ser responsable. No mentir nunca.

#### 2 El silencio no es rentable

Las empresas, en casos de crisis, tienen el deber moral de informar. La llamada por respuesta acrecienta la percepción negativa porque si tú no dices lo que haces otros dirán lo que no haces.

#### 3 Oportunidad de volver a empezar

Toda crisis es una oportunidad para hacer balance y corregir errores. Las empresas se miran excesivamente el ombligo cuando todas tienen aspectos que mejorar.

#### 4 Preparación y prevención

La correcta gestión de una crisis pasa por estar preparados. Las crisis llegan sin avisar. Una empresa preparada ahorrará una factura económica y personal muy elevada.

#### 5 Proactividad

Los miedos paralizantes o dejar que el tiempo pase sin tomar ninguna medida son dos errores comunes. Ante una crisis siempre se debe adoptar un papel proactivo y tomar las riendas de la situación antes que las tomen los demás.

# COMUNICACIÓN SEIS RECETAS PARA SUPERAR

El 95% de las empresas, tarde o temprano, suelen sufrir una crisis a lo largo de su existencia con efectos negativos en su imagen pública, en su credibilidad y, también, en su cuenta de resultados

La palabra crisis es la más repetida en toda la prensa económica del mundo, vayan bien o mal las cosas, y la mayoría de las empresas no saben afrontarlas desde el punto de vista de la comunicación

**ENRIQUE ALCAT**  
CONSULTOR DE COMUNICACIÓN Y GESTIÓN DE CRISIS. AUTOR DEL LIBRO SEIS RECETAS PARA SUPERAR LA CRISIS. EDITORIAL ALIENIA.

El presidente de un influyente semanario económico estadounidense solía repetir una y otra vez que las principales actividades a las que debe dedicarse el máximo responsable de una empresa son la planificación estratégica y la comunicación. La realidad es que tan sólo, y en el mejor de los casos, el máximo dirigente de la organización se dedica al primer supuesto. El segundo, el de la comunicación, todavía sigue siendo «ciencia ficción» en la mayoría de las compañías, que reducen su actividad a varias notas de prensa al año, una comida con periodistas, la organización de un evento o la inserción publicitaria en algún medio.

La comunicación es una herramienta básica en la gestión de cualquier compañía por lo que éstas deberían contar con profesionales especializados que conozcan los entresijos y el lenguaje específico de la comunicación empresarial y corporativa. Pocos discuten hoy día la importancia de un director financiero, de un director de marketing o de relaciones humanas en cualquier organización medianamente profesionalizada, pero son también pocas las empresas que reconocen la necesidad y el valor de una buena estrategia de comunicación.

La comunicación es fundamental para resolver o minimizar el impacto de cualquier crisis. La imagen, lo que percibe el consumidor o el mercado, es una suma de acciones y un cúmulo de detalles que es

**Las empresas, todavía, no están mentalizadas que tarde o temprano pueden tener una crisis incluso sin tener ninguna culpa y por eso no están preparadas.**

**Ante una crisis, sea cual fuere, es mejor comunicar, aunque sea poco, que negarse a hablar. Y, por desdoblado, no mentir. La gestión de las percepciones y de las actitudes es determinante.**

preciso conocer para poder gestionar adecuadamente cualquier situación conflictiva. Una decisión errónea, un titular periodístico, puede terminar con el trabajo de muchos años y con el crédito ganado a pulso día a día.

El 95% de las empresas, tarde o temprano, suelen sufrir una crisis a lo largo de su existencia con efectos negativos en su imagen pública, en su credibilidad y, también en su cuenta de resultados. Pero tan sólo el 10% de las compañías que padecen algún problema grave aprovechan esta circunstancia para corregir errores, sacar conclusiones y, además, salir fortalecidas. La palabra «crisis» es la más repetida en la prensa económica del mundo, vayan bien o mal las cosas, y la inmensa mayoría de las empresas no saben gestionarla desde el punto de vista de la comunicación.

El cierre de una fábrica, los «recortes» de personal, la retirada del mercado de un producto defectuoso (o no), la contaminación ambiental, el robo de información privilegiada, la corrupción como forma de gestión, las fusiones empresariales, los expedientes de regulación de empleo, las deslocalizaciones, un fallo humano con consecuencias para la salud o seguridad de los consumidores y un largo etcétera son situaciones de crisis susceptibles de dar lugar a noticias en los medios que afectan por igual a empresas familiares, pequeñas, medianas compañías y multinacionales, y que requieren la interven-

ción directa y profesional de los responsables de las empresas.

**PREVENCIÓN Y PREPARACIÓN**  
Algunos de estos dolorosos acontecimientos están contemplados en los planes de negocio, pero casi siempre las crisis llegan sin previo

aviso y cogen por sorpresa a propios y extraños. Los directivos, los empresarios, los últimos responsables en definitiva viven el día a día de su actividad empresarial convencidos que este tipo de desgracias sólo ocurren a otros, y «que a ellos eso jamás les ocurrirá». Mayúsculo error porque «eso» ocurre y lo hace todos los días.

¿Están preparadas nuestras empresas para hacer frente, con garantías, a una crisis? La respuesta, en términos generales, suele ser negativa por muy optimista que sea nuestro carácter latino. 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 y no sólo por la coyuntura recessionista actual de nuestros días.

¿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 planificados las actuaciones en función de estos distintos posibles escenarios. Prevención significa no dejar la gestión a la improvisación o a las ideas brillantes del momento, de cualquier directivo de turno, 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 entienden de esto 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 de-





## 6 Transmitir confianza

El objetivo de toda crisis pasa por devolver a la empresa la situación de partida y para ello debe gestionar las percepciones para que los públicos afectados recuperen la confianza.

## 7 Comité de crisis

Comité de crisis. Las personas que integran el comité deben conocer muy bien qué tienen que hacer en cada momento y no deben dejar nada a la improvisación.

## 8 Comunicación interna y externa

Si importante es lo que se dice cara al exterior no lo es menos lo que se tiene que decir "dentro". El personal interno debe enterarse por los medios que la empresa confecciona y no por terceros porque se generan rumores tóxicos.

## 9 Gestión de las emociones

Las crisis afectan a las personas y, antes que primar factores de índole económica, se deben tener en cuenta aspectos relacionados con la salud y seguridad muy especialmente en casos graves o excepcionales.

## 10 Manual de comunicación de crisis

Es la mejor herramienta para afrontar cualquier crisis. Es la hoja de ruta necesaria de toda empresa ante cualquier imprevisto y que, lamentablemente, brilla por su ausencia en la inmensa mayoría de empresas de todo tipo y tamaño.

# CAACCIÓN

## LA CRISIS

be hacer, quién debe hacerlo y cómo tiene que gestionarse.

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 ges-

ción de las emociones y de las actitudes son algunas de las medidas preventivas que toda empresa debe tener preparadas de antemano si quiere afrontar con éxito una crisis. Y, además, la cursos en formación de comunicación o simulacros de crisis como una herramienta práctica para poder comprobar «in situ» lo que dice la teoría.

### «ESTÁ REUNIDO»

El «está reunido» o «no tengo nada que decir» debe desterrarse por completo y asumirse, con rigor y profesionalidad, cualquier situación de crisis. Ante una crisis, sea cual fuere, es mejor comunicar, aunque sea poco, que negarse a hablar. Y comunicar al principio aunque se tenga información insuficiente antes que esperar a tener mucha más información pero «congelada» de cara a la opinión pública. Y, por descontado, no mentir.

Cuántas crisis se pudieron haber reconducido a tiempo si, simplemente, los directivos no hubieran caído en el recurso fácil y contraproducente de mentir, algo consustancial al género humano por otra parte.

Ante una crisis, en primer lugar se debe convocar con carácter de urgencia al «comité de crisis» al que deberán integrarse, como mínimo, el director general o, en su defecto, algún máximo responsable de la empresa, el asesor jurídico, el responsable en relaciones humanas y un especialista en comunicación.

Esto requiere haber contemplado de antemano la posibilidad de que en la empresa se dé una crisis porque, aunque parezca mentira, las empresas siguen pensando en facturar y vender, lógico por otra parte, pero no se plantean te-

ner una crisis bajo el simplismo reinante que «trabajamos bien, nunca nos ha pasado nada y cuando nos pase, ya le llamaremos».

El factor tiempo es esencial. Se debe intentar ganar tiempo obteniendo la máxima información mientras el comité de crisis adopta las primeras medidas. Los primeros minutos son fundamentales antes de tomar la primera decisión ya que si ésta es errónea puede marcar el devenir de las próximas actuaciones.

Se deben elaborar los primeros mensajes por poca información que exista y si no hubiera ninguna al menos «mostrear» de forma inequívoca el querer ser transparentes. Y ordenar la información en función de los datos objetivos evitando dar opiniones o valoraciones.

Hay que huir de la tentación de cerrarse en banda o de «tirar balones fuera» culpando a terceros sin tener la confirmación de las responsabilidades. Se debe intentar mantener la serenidad y la mesura también en las formas. Los impulsos y las improvisaciones son malas consejeras.

No gestione nunca la crisis en solitario. Confíe en su equipo, lidere el proceso y trate de restar tensión ambiental. La probabilidad de que se gestione correctamente una crisis sin ayuda de especialistas es, sencillamente, nula.

Ante una crisis se debe evitar la parálisis o dar la llamada por respuesta. 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 y no afrontar el tema con seriedad y rigor. 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 solo 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.

Hay que ser diligente en las acciones a realizar. Aunque es importante no precipitarse no lo es menos ser consciente que en las crisis el tiempo transcurre más rápido que de costumbre y todos los afectados esperan soluciones eficaces e información veraz a la mayor brevedad posible.

Se debe evitar culpar a las víctimas, pedir disculpas 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.

No se puede pretender que la crisis desaparezca de golpe. Existen pasos previos para minimizar el impacto de una crisis que es necesario recorrer para no dar ningún paso en falso y por supuesto, limitarse a insertar alguna página de publicidad en los periódicos sin ningún tipo de estrategia de comunicación no resuelve ninguna crisis.

