

COACHING EN COMUNICACIÓN DE CRISIS

Al igual que las personas, las empresas y marcas atraviesa momentos críticos que afectan negativamente su desenvolvimiento y que -de no llegar a manejar correctamente- pueden tener consecuencias irreversibles.

En palabras de Steven Fink: “Las crisis son situaciones de alerta que corren el riesgo de aumentar de intensidad, provocando el exhaustivo escrutinio de los medios de comunicación o del gobierno, interfiriendo con las actividades normales y dinamitando la imagen de la organización”.

Dado su tremendo impacto, las marcas deben planificar sus relaciones públicas de forma permanente y coherente para generar simpatía entre sus grupos de interés (stakeholders), generando un “colchón de credibilidad” que les permita afrontar con éxito los tiempos difíciles.

La comunicación de crisis hace necesario un entrenamiento de los portavoces y el personal de la empresa en base a la experiencia y el aporte de profesionales de las relaciones públicas que permita llegar de forma adecuada y oportuna a los grupos de interés para que reciban el mensaje positivamente y se conviertan en aliados.

A fin de tomar mejores decisiones en los periodos críticos, proponemos el uso de un conjunto de siete pautas básicas agrupadas bajo el nombre de Código V.A.L.E.R.I.A., que a manera de acróstico permite su facilidad de recordación y empleo:

V = Verificar si se trata de una crisis o de un mal entendido con la prensa.

A = Atenerse a la verdad y nada más que la verdad.

L = Liderar la comunicación en los medios.

E = Establecer un equipo de gabinete de crisis y un único portavoz.

R = Recuperar la serenidad en el momento de comunicarse con sus audiencias.

I = Integrar a los grupos de interés (stakeholders) en las comunicaciones.

A = Asumir la responsabilidad que corresponde.

Cabe destacar el deber de hacer un tratamiento honesto de las informaciones emitidas, más aún cuando van dirigidas a los periodistas, los cuales tienen la gran responsabilidad de transmitir las a la opinión pública, poniendo en juego su buena reputación si resultaran fuera de la verdad. Sin credibilidad ninguna empresa es confiable. (Artículo publicado en la revista Anda News. Año 9. Número 47).

Seguimiento de repercusiones / reputación en situaciones de crisis

El manejo de crisis en una empresa, puede estar determinado por ciertos hechos que, potencialmente, repercuten en forma negativa, y afectan en alguna forma la reputación.

Tomando como válido aquel dicho popular que dice: "Construir una imagen fuerte lleva años, y destruirla sólo un segundo", una situación de crisis es uno de los momentos donde se requiere un manejo profesional para achicar el margen de error, y a la vez, disponer de las herramientas apropiadas para atravesar el caso sin mayores consecuencias.

¿Qué es un comité de crisis?

Además de la conformación de un comité de crisis, que será el que evaluará y tomará las decisiones estratégicas, el responsable de prensa y comunicación cumple un rol esencial. De allí que es relevante que todas las empresas integren a este profesional dentro del comité, y escuchen su visión y aportes con la misma atención que lo hacen, usualmente, con los abogados y otros especialistas.

Monitoreo de medios en tiempo de crisis

El monitoreo de medios en tiempo de crisis es esencial. La velocidad de respuesta se convierte en estratégica. Y la ventaja competitiva de saber qué se está diciendo, cuándo y cómo, ofrece muchas alternativas de encauzar la comunicación desde la empresa, aún en medio del vendaval mediático.

Información que puede y que no puede ser divulgada

Sin ser estrictamente como sigue, las empresas, por lo general, deben tener clasificada su información entre aquella que PUEDE y que NO PUEDE ser divulgada públicamente.

Por ejemplo:

Información que PUEDE ser divulgada

- Toda la información que se reporta de manera pública.
- Cantidades referentes a ventas y ganancias, sólo a nivel de la empresa o de los sectores correspondientes al año y/o trimestre anterior.
- Información financiera por segmento industrial o geográfico, conforme a lo publicado en el reporte anual.
- Cantidades que hayan sido previamente publicadas con respecto a la inversión en investigación y desarrollo.
- Los gastos a nivel local, regional, nacional o mundial en cuanto a activos fijos, en la manera en que hayan sido previamente comunicados.

- Cantidad total de puestos de empleo en la empresa en un país, región, sector o instalación.
- El tamaño de las instalaciones (metros cuadrados) o bien las plantas (hectáreas) cuando se anuncie la ampliación de las instalaciones.
- Inversiones en un nuevo país, una vez aprobado por Relaciones con Inversionistas.
- Estrategia corporativa en general, siempre y cuando ya haya sido publicada, y por lo tanto sea considerada información de dominio público.
- Líneas genéricas de producto, producidos en una planta específica y productos finales varios junto con las aplicaciones para las que se utilizan.

Información que NO PUEDE ser divulgada

- Toda la información que no sea de carácter público.
- Muchas empresas no divulgan pronósticos de ventas o ganancias a nivel mundial, regional o por país, ya sean en porcentaje o en términos monetarios, a menos que la empresa haya publicado esa información en sus anuncios trimestrales de ganancias.
- Información acerca de participación en el mercado (market share) de cualquier producto, línea de producto, división, operación o país.
- Las ventas, ganancias o márgenes de niveles menores al de la empresa o un sector jamás son difundidos. Las ganancias por concepto de ventas y operación por segmento industrial son reportadas en los documentos anuales de divulgación.
- Planes que no hayan sido aprobados para nuevas operaciones, productos, instalaciones o adquisiciones.
- Los impuestos pagados en algún país, o bien los acuerdos fiscales que no sean revelados en reportes públicos.
- Explicaciones relativas a los precios o actividades de intercambio comercial que pudiesen afectar la estrategia comercial de una empresa.
- Capacidad de producción, rendimiento, precios y costos de producción cuando estos datos pudiesen ser sensibles y ser desvirtuados o sacados de contexto en perjuicio de una empresa.
- Estrategias de productos específicos, información acerca de clientes, y otro tipo de información competitiva.
- Información que no sea precisa, no se haya verificado o que pueda resultar confusa.

- Información en contra de la competencia directa o indirecta (no se recomienda estructurar respuestas en contra de competidores).
- Información que minimice o degrade los productos o la posición empresarial de un competidor.
- Rumores propagados, ya sean interna o externamente; es política de la empresa negarse a especular o confirmar rumores relacionados al negocio de la compañía. En lugar de ello, la compañía se reserva el derecho de dar a conocer decisiones e información de negocios de importancia significativa a través de declaraciones públicas aprobadas, comunicados de noticias y anuncios internos.

No utilizar el “off the record”

Bajo ninguna circunstancia, los voceros de pueden dar como respuesta información extraoficial al comunicarse con los medios.

Los acuerdos extraoficiales constituyen una amenaza para el manejo adecuado de la información o los mensajes de la firma, y pueden motivar la formulación de preguntas que el vocero no pueda responder.

El “off the record” no presenta ninguna garantía de que las declaraciones de este tipo no aparezcan en los medios. Las declaraciones de información no destinada para su divulgación pueden ser descubiertas durante un juicio y no ofrecen ninguna protección legal para el vocero, ni para la compañía.

Sin embargo, esto no coloca a los medios y los periodistas en situación incómoda. Debe analizarse cada caso si se decide acceder a dar información puntual en ciertos casos, asumiendo las consecuencias. Y, sobre todo, debemos considerar que la esencia del periodismo es preguntar, indagar, investigar. Por lo que, todo lo que no digamos en forma oficial, es muy posible que los periodistas y medios lo consigan acudiendo a su propio oficio y contactos. De allí que es muy recomendable en todo momento mantener excelentes relaciones con toda la prensa, haya o no una crisis de por medio.

Voceros: quién, cómo, cuándo, dónde, por qué

Como encargados de prensa y responsables de muchos aspectos de la comunicación, nuestro trabajo es saber conducir, orientar y hasta entrenar al vocero más apto para llevar adelante dicha tarea en nombre de una empresa, marca, producto o servicio.

Sobre este tema, muchos opinan que aquellos que tienen facilidad de palabra resultan ser los más aptos para asumir esta tarea. Sin embargo, la experiencia ha probado que, por lo general, los mejores voceros son aquellos que, sin tener tanta “habilidad de palabra” (por llamarlo de alguna forma), son creíbles y logran rápida empatía con el público, permitiéndoles transmitir eficazmente el mensaje.

Dentro de una organización, donde a veces se da cierta lucha de “egos”, los encargados de hablar ante la prensa deben ser cuidadosamente elegidos. Y no necesariamente el dueño o presidente de la compañía es el mejor para esta tarea.

Algunas condiciones de los voceros son:

1. Apertura.
2. Poder de síntesis.
3. Claridad conceptual.
4. Flexibilidad para reponerse ante los cambios.
5. Gran vocabulario y cultura general.
6. Conocimiento suficiente sobre el tema a abordar.
7. Excelente presencia física y cuidado personal.
8. Habilidad para las relaciones interpersonales.

Estos son sólo algunos aspectos por los cuales la elección de un vocero determina, en muchos casos, el factor éxito (o fracaso) de una acción de prensa.

Es el típico caso de un deportista que, por sus logros en su especialidad, es colocado en un lugar de visibilidad pública al que la gente le adosa ciertos atributos de comunicación, que ni la misma persona puede asumir. Un caso paradigmático es el de Diego Maradona, que, con su personalidad y estilo, ha logrado traspasar esta barrera, y convertir en lenguaje popular decenas de expresiones coloquiales que, hoy, circulan en muchos países.

Por Daniel Colombo | www.danielcolombo.com