

Cómo adelantarse a los acontecimientos

Las crisis son el mayor y peor examen en la vida de las empresas y por eso hay que estar preparados para poder afrontarlas con éxito; no obstante, la mayoría de ellas no tiene un equipo preparado.

Texto: Mario Zóttola Ledesma, Catedrático de Comunicación Corporativa y Comunicación en Situaciones de Crisis y Ejecutivo de cuentas de Te-Corp (Grupo Vocento).



Ficha técnica

Autor: ZOTTÓLA LEDESMA, Mario.

Título: Cómo adelantarse a los acontecimientos.

Fuente: Revista de Comunicación, no 0, pág. 48. Junio, 2007.

Resumen: Uno de los principales problemas que plantean las crisis es que cada una tiene un perfil propio, que está en función de muchos parámetros: la empresa, el mercado, el país, las relaciones con los medios, el estado de opinión, etc. No hay dos crisis iguales. Así que cada compañía puede y debe elaborar un Manual para Situaciones de Crisis. En este artículo se aborda la importancia de la prevención de las crisis, el análisis de los riesgos que corre la empresa, la composición y funciones de un gabinete de crisis y la política de crisis y designación de portavoz.

Descriptorios: Manual de Situaciones de Crisis / Comunicación de Crisis / Plan de Comunicación / Riesgos funcionales

¿Q ¿Qué pensaría Ud. del equipo médico de una ambulancia que llega a un accidente y nadie sabe qué hacer? Cuando se produce un siniestro en cualquier lugar, el personal de una ambulancia, sabe perfectamente cómo actuar al llegar a destino. Todos operan sincronizadamente de acuerdo a un protocolo muy bien estudiado. En la vida de las empresas, pasa lo mismo. El problema es que la mayoría de las empresas no tiene ambulancias ni médicos. Es decir, no cuenta con un equipo preparado para afrontar una crisis.

Las crisis son el mayor y peor examen en la vida de las empresas y por eso hay que estar preparados para poder afrontarlas con éxito. Llama la atención la tranquilidad con que trabajan muchas compañías y empresarios que se mueven en sectores de cierto riesgo y que están expuestos, casi inevitablemente, a una posible crisis. Una situación bastante generalizada en las pymes. En el lado opuesto, encontramos grandes compañías que cuentan con equipos (propios y externos) adiestrados para afrontar una crisis y lo que es tanto o más importante, la comunicación de esa crisis. Se trata casi siempre de multinacionales que trabajan en sectores de alto riesgo: petroleras, energéticas, tabacaleras, líneas aéreas, etc.

COCA-COLA ESPAÑA INFORMA.

En relación con la retirada preventiva, acordada por las autoridades de Bélgica y Luxemburgo, de los productos de la Compañía Coca-Cola comercializados en estos países así como la retirada en Francia de las latas producidas en su fábrica de Dunkerque, Coca-Cola España comunica que:

1. El incidente tiene su origen en unos lotes concretos de productos fabricados fuera de nuestras fronteras y distribuidos a través del mercado belga. Concretamente estos lotes son:

- Botellas rellenables de vidrio de 200cc fabricadas en Amberes con códigos de llenado AV y AW.

- Latas producidas en la planta de Dunkerque con códigos de llenado DR, DU, DV, DW y DX.

Todos estos productos, además, son fácilmente identificables por ir etiquetados en los idiomas francés o flamencos y alemán.

2. Las oficinas de Coca-Cola, tanto en Bélgica como en Francia, están trabajando junto a las autoridades de sus respectivos países para identificar la causa del problema, el cual está circunscrito exclusivamente al producto anteriormente reseñado.

3. Los productos de la Compañía Coca-Cola que en España fabrican, envasan, comercializan y distribuyen los Embotelladores españoles, no tienen relación alguna con los incidentes ocurridos fuera de nuestras fronteras, gozando de plena garantía sanitaria y no suponiendo su consumo ningún riesgo. Los productos de la Compañía Coca-Cola fabricados en España se distinguen claramente por estar etiquetados en castellano.



4. Durante el curso de esta incidencia, y en tanto se aclaran plenamente las causas que han originado este problema con los productos fabricados en las fábricas señaladas anteriormente, Coca-Cola España continuará ofreciendo su total colaboración a las autoridades españolas, medios de comunicación, clientes y consumidores en general.

A modo de premisas básicas, conviene advertir varias cosas:

○ Cuando se desata una crisis, la empresa tiene dos problemas: dirigir la crisis y dirigir la comunicación de la crisis. Una comunicación eficaz, ayuda a acortar y resolver las crisis.

○ Es un error pretender mantener una crisis dentro de un llamado bajo perfil. En las sociedades democráticas no se puede ocultar nada: todo se sabe, todo trasciende, tarde temprano.

○ Recordemos que el no comunicar, también comunica. La peor política de comunicación es la inexistente: siempre hay comunicación. Por acción u omisión las cosas se conocen.

crisis iguales. Uno de los principales problemas que plantean las crisis, es que cada una tiene un perfil propio que está en función de muchos parámetros: la empresa, el mercado, el país, las relaciones con los medios, el estado de opinión, etc.

Aún así, cada empresa puede y debe elaborar un Manual para Situaciones de Crisis, que establezca ese protocolo del que hablamos. Este manual debe contemplar:

- Los riesgos que corre la empresa
- El Comité o Célula de Crisis
- La estrategia ante cada conflicto
- Política informativa y designación de portavoz

Prevenir antes que curar

En el reciente Primer Congreso de Prevención de Riesgos Laborales celebrado en Madrid, Juan Antonio Sagardoy Bengoechea, Catedrático de Derecho del Trabajo, en una brillante disertación dijo

Los riesgos que corre la empresa

Todos los empresarios son conscientes de que sus compañías corren diversos riesgos. Pero más allá de los riesgos laborales (sobre los que cada

Hay que evitar la política del avestruz o mirar para otro lado: no negar la evidencia.

que el trabajador medio español tiene lo que él llamó el gen torero, es decir, es reacio a prevenir porque está convencido de su capacidad para hacer frente a cualquier circunstancia adversa. Como los matadores.

Algo parecido ocurre con algunas empresas. Como dice el sabio refranero español, "se acuerdan de Santa Bárbara cuando truena". Siguiendo con el símil, aquí lo que vamos a proponer es abrir el paraguas antes de que empiece a llover y no cuando estamos empapados. Vamos a intentar dar una Guía Práctica para Prevenir Situaciones de Crisis. Y decimos intentar, porque no hay dos

día hay mayor legislación y normativas), están los propios de la actividad. Proponemos un ejercicio de análisis y reflexión para saber dónde estamos y que debemos hacer para adelantarnos a las crisis.

Por poner un ejemplo práctico, una empresa de transporte de pasajeros por carretera siempre estará expuesta a un accidente con muertos y heridos. La seguridad al cien por cien no existe. Por una simple ley de probabilidades, tarde o temprano cualquier empresa de esta especialidad puede verse involucrada en un trágico suceso.

Pero no todos los accidentes son iguales: no es lo mismo que haya heridos, que no los haya o que haya heridos y muertos. Más aún: en lo que respecta al impacto en la opinión pública, no tienen el mismo valor emocional todos los muertos. El 6 de julio de 2000 en Golmayo, Soria, hubo un dramático accidente de un autocar en el que murieron 22 escolares que conmovió a todo el país, empezando por la Casa Real. Muchos aún recordamos la imagen de la Reina, destrozada, consolando a las familias reunidas en el estadio del Numancia.

Se trata por lo tanto de ver con frialdad, profesionalidad, sinceridad y objetividad qué riesgos tiene nuestra empresa. Aquí no cabe la política del avestruz, ni vale mirar para otro lado para negar la evidencia. Hace dos años preparé a una ejecutiva de una empresa multinacional de transportes de paquetería. Cuando tocó entrar en Comunicación en Situaciones de Crisis, analizamos el pequeño manual de su empresa. Con asombro comprobé que la compañía no contemplaba tres casos: terrorismo urbano contra una delegación, amenazas de secuestro a un alto cargo y extravío de un paquete con-

Cada crisis tiene un perfil propio, así que cada empresa debe definir el suyo. Hay que pensar en los riesgos que corren la empresa y sus productos, y para cada uno, establecer una estrategia de actuación.



Amar y el resto de los miembros del gabinete de crisis, reunidos en La Moncloa en la mañana del 11 de marzo. (Foto: La Moncloa)

Un atípico gabinete de crisis

Madrid. A las 12.30 del 11 de marzo, el Gobierno informó de que se había reunido en La Moncloa el gabinete de crisis. Según la imagen captada por los fotógrafos, la reunión fue presidida por José María Aznar, y a ella asistieron los vicepresidentes primero y segundo del Gobierno, Rodrigo Rato y Javier Aznar, respectivamente; el ministro del Interior, Ángel Acebes; el ministro portavoz, Eduardo Zaplana; el secretario general de Presidencia del Gobierno, Javier Zanaballo; y el secretario de Estado de Comunicación, Alfredo Timmermans. Lo que llama la atención es la presencia de dos responsables de la política informativa del Gobierno, Zaplana y Timmermans, y la ausencia de los ministros de Asuntos Exteriores, Ana Palacio, y de Defensa, Federico Tilly-Figueroa. Según el decreto de 1986 que crea la Comisión Delegada del Gobierno para Situaciones de Crisis, los miembros de Asuntos Exteriores y de Defensa son miembros de esta comisión, entre otras funciones en la de "dirigir y coordinar las actuaciones encaminadas a prevenir, controlar y conducir las situaciones de crisis". La ausencia de Palacio es significativa, pues ese día tuvo una intensa actividad, interviniendo a las embajadas españolas para que defendieran la postura de EE.UU. Pero más importante es la de Tilly-Figueroa, de cuyo departamento depende el CSN. La ausencia del ministro de

Defensa, al que los atentados suspendieron en Alicante, podía haberse suplido convocando a Jorge Deacón, entonces director del servicio secreto, que tenía rango de secretario de Estado, como Timmermans. El decreto prevé que cualquier ministro e incluso alto cargo pueda ser convocados, aunque no forme parte del gabinete de crisis. Por ejemplo, Secretarios de Sanidad, Ana Pastor, dada la magnitud de la tragedia, y de Fomento, Francisco Álvarez Cascos, de quien dependía Rato. Pero los únicos incorporados fueron Zaplana y Timmermans.

quiénes formarán el Comité de Crisis, también llamado Célula de Crisis. En el Gobierno, las funciones del gabinete de crisis están reguladas por el Real Decreto 2.639/1986 de 30 de diciembre, que establece las funciones y composición que puede tener un gabinete para situaciones de emergencia. Se denomina "Comisión delegada del Gobierno para situaciones de crisis" y tiene como función el "control y conducción" de situaciones de "crisis de carácter nacional o internacional que afecten a la vida, la seguridad o el bienestar de los españoles". Lo inte-

se levantan actas y las resoluciones se fijan por escrito.

- Disponen de presupuesto y capacidad de maniobra para adoptar decisiones que impliquen un coste. Generalmente hay que hacer frente a gastos imprevistos y extraordinarios.
- Pueden apelar al asesoramiento de personas u organismos de carácter nacional o internacional. Cuando hay que resolver un problema, se debe buscar a quienes puedan aportar soluciones; no importa dónde estén o cuánto cobren.

La crisis puede tener un coste personal y exigir la dimisión de una parte del equipo, para salvar ese todo que es la empresa. Al igual que en algunos juegos de estrategia como el ajedrez, para salvar al rey casi siempre hay que sacrificar muchos peones.

"Las crisis son el mayor y peor examen en la vida de las empresas así que hay que estar preparado, aunque no todas lo están".

> teniendo una importante medicina. Paradójicamente la empresa había sufrido en los últimos años tres casos de crisis por estos mismos temas que, en su política interna, pretendía silenciar u olvidar.

El análisis que recomendamos debe centrarse en lo que denominamos "riesgos funcionales", es decir, los propios de la actividad específica. Dejaremos para más adelante los riesgos extraordinarios, como son el incendio del Edificio Windsor, el atentado a las Torres Gemelas o un imprevisible fenómeno natural que afecte a una empresa. Consiste, por lo tanto, en ver con objetividad los riesgos de crisis a los que está expuesta la empresa por su propias actividad y, consecuentemente, elaborar un plan de acción apropiado para cada posible crisis.

El Comité o Célula de Crisis

Planteados y admitidos los riesgos de la compañía hay que determinar

gran el presidente del Gobierno y los ministros de Asuntos Exteriores, Defensa, Economía, Hacienda e Interior. Además, forman parte los ministros que en cada caso designe el presidente según "los asuntos a tratar".

Un gabinete de crisis tiene la siguiente composición y funciones:

- Está integrado por personas con gran capacidad de mando y total lealtad a la empresa. Su principal función es hacer un seguimiento riguroso de la crisis hasta su finalización, que es su objetivo.
- Las personas representan a las áreas directamente implicadas en la crisis y pueden estar asesoradas dentro o fuera del gabinete por expertos en la materia.
- Sus integrantes se mantienen en reunión permanente desde que se desata la crisis. Las decisiones que se adoptan son colegiadas. De todas las reuniones

El Gabinete de Crisis actúa en una Base de Operaciones que es el lugar donde se centraliza la información. Esta Base debe estar al lado del escenario de la crisis y en lo posible, fuera de la central de la empresa.

- Su actuación es piramidal y vertical; de la base recibe información; de la cúspide emanan órdenes. Actúa con rapidez, sus decisiones son inapelables y deben aplicarse con urgencia.
- Defiende los altos intereses de la empresa y está por encima de individualidades. Su objetivo es terminar con la crisis y ello justifica todas las medidas que deban adoptarse.
- La crisis puede tener un coste personal y exigir la dimisión de una parte del equipo, para salvar ese todo que es la empresa. En algunos juegos de estrategia como el ajedrez, para salvar al rey casi siempre hay que sacrificar peones.
- Se debe contar con el asesoramiento del jefe de prensa o en su lugar, la agencia de comunicación y la agencia de publicidad. Su participación es vital para preparar mensajes y establecer la política de comunicación necesaria para resolver la crisis.

La estrategia ante cada conflicto

Una práctica habitual dentro de las Fuerzas Armadas es plantear escenarios hipotéticos de conflictos o crisis. Son los llamados juegos de guerra en los que se analizan todos los posibles movimientos del enemigo, desde los más previsibles hasta los más insólitos. Se trata de preparar la defensa o estrategia que responda a cada situación, lo que permite sopesar con rigor y frialdad los resultados de cada movimiento.

Lo mismo debe hacerse dentro de las empresas. Una práctica habitual y asumida es que, cuando un producto sale al mercado con defectos, lo primero que se debe hacer es retirarlo. A menudo leemos en los periódicos anuncios de empresas de electrónica de consumo o informática, solicitando la devolución de productos en los que se han detectado defectos que pueden ocasionar riesgos al consumidor. Estas crisis conllevan un alto coste que se debe asumir para salvar la marca.

La última gran operación de este tipo fue la de Sony: retiró del mercado mundial más de 8 millones de baterías defectuosas de ión de litio de las computadoras portátiles Vaio. La decisión redujo sus beneficios netos en un 38 por 100. Pero la marca salvó su prestigio.

Por lo tanto no espere a que aparezca la crisis: adelántese. Piense los riesgos que corren su empresa y sus productos, y para cada uno, establezca una estrategia de actuación que permita resolver las posibles crisis, en el menor tiempo posible. Estudie el comportamiento de otras empresas de su mercado, en su país y en el mundo, y vea cómo hicieron frente a crisis que mañana pueden tocarle a la suya.

Política informativa y designación de portavoz

Toda empresa debe tener como mínimo

“Llama la atención la tranquilidad con que trabajan muchas compañías y empresarios que se mueven en sectores de cierto”.

un Plan de Comunicación para Situaciones de Crisis y una persona seleccionada por sus aptitudes para actuar como portavoz. El plan debe contemplar el tipo de información que se va a dar; dónde, cuándo y quien será el responsable de hacerlo. Debe preparar las respuestas a todas las posibles preguntas y al mismo tiempo, fijar un argumentario que defienda los intereses de la empresa, sus directivos y sus productos o servicios.

Recuerde que en una situación de crisis las empresas recogerán las simpatías y antipatías que han cosechado en los últimos años en el sector mediático. Los periodistas tienen memoria de elefante y no olvidan las cortesías o desplantes que puedan haber recibido de una empresa. Si las relaciones con los medios han sido buenas y fluidas, será de gran ayuda porque encontraremos a los medios en una situación favorable. En cambio, si han sido conflictivas, tensas o simplemente, inexistentes, se complicará mucho el manejo informativo de la crisis.

En una crisis, la ausencia de relaciones con los medios es un punto negativo. No hay peor momento para comenzar estas relaciones que una situación de crisis. Lo mismo ocurre con los líderes de opinión. Dentro de los medios hay periodistas que tienen mucho peso específico en la opinión pública. Su influencia muchas veces es tanta que tener el apoyo de unos de estos líderes, es casi como poseer certificado de buena conducta. Por eso es esencial que en épocas normales la empresa desarrolle una eficaz política de acerca-

miento con los medios y sus líderes. En 1999 Coca-Cola sufrió una de sus peores crisis en Europa. Cinco países retiraron sus productos fabricados en Bélgica debido a varios casos de intoxicación. La crisis obligó a secuestrar 50 millones de latas. En España las consecuencias fueron menores gracias a una eficaz política informativa y al apoyo de algunos líderes mediáticos como Luis del Olmo que desde su programa “Protagonistas” apoyó la calidad del refresco.

En la estrategia informativa recuerde todo lo que ha hecho su empresa en los últimos años, dentro del mercado y por la sociedad. Siguiendo con el ejemplo de la empresa de transporte de pasajeros, habría que recordar los millones de kilómetros recorridos, los de pasajeros transportados, la falta de incidencias en los últimos años, los puestos de trabajo generados, las inversiones y, en suma, demostrar que la empresa está ante un hecho excepcional, casi inevitable. Las empresas tienen un pasado: apóyese en él, sobre todo si ha desarrollado una política de Responsabilidad Social Corporativa que le será de gran ayuda en casos de crisis.

En sucesivas entregas analizaremos diversas facetas de la comunicación en situaciones de crisis, estudiando algunos de los casos más famosos que se han producido en los últimos años. En todos veremos que hay un denominador común: las empresas que han sabido prever una crisis, las que se han preparado para dar una correcta información, son las que salen mejor paradas.