

EUROEMPRESA ha organizado -con el apoyo de Fortis Bank- la primera edición de los Premios Imex-Fortis Bank al impulso exterior de las empresas españolas. Las empresas interesadas deben presentar sus solicitudes antes del próximo 15 de enero de 2005. Más información en www.impulsoexterior.net

IBERCAJA organiza para la semana del 13 al 19 los siguientes cursos: "El Balanced Scorecard y la creación de mapas estratégicos", el 13 y 14; "Productividad: un reto del comercial", del 13 al 15; "Excelencia empresarial: un modelo de negocio", el 14 y 15. Todos se celebran en el Centro de Formación de Cogullada.

LA FERIA DE MONZÓN acoge del 4 al 6 de diciembre la 10ª edición de la Feria del Libro Aragonés. Este certamen, que tiene una periodicidad anual, muestra libros, material audiovisual y música aragonesa. Desde la primera edición, en 1995, la feria oenseña ha ido ganando popularidad en la comarca.

Siete dosis de comunicación anticrisis

Gestionar la comunicación en momentos de crisis es tan determinante como difícil. Las siguientes sugerencias pueden dar alguna pauta

Coinciden los expertos en que toda organización o ha padecido o sufrirá una crisis en la que el modo de gestionar la comunicación resultará determinante: accidentes industriales, golpe a su reputación, catástrofes naturales, reveses económicos, crímenes, etcétera. ¿Cómo actuar? Proponemos aquí siete aspectos que deberían tenerse en cuenta en situaciones de crisis.

■ **PREVISIÓN:** Haberla experimentado no inmuniza para el futuro y apuntan que el 70-90 % de las situaciones críticas son previsibles. Desde el punto de vista de la comunicación, se precisa una serie de dosis administradas como terapia preventiva o tratamiento reparador.

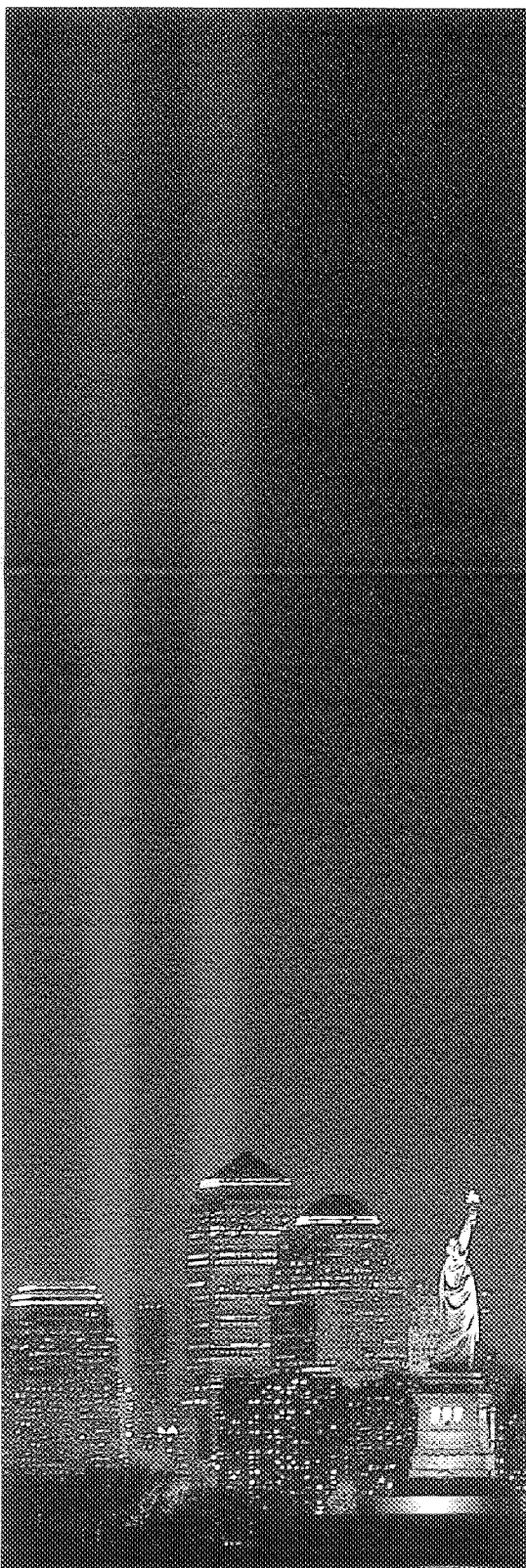
La preparación incluye tanto a los máximos responsables (director general, consejeros) como a los ejecutores prácticos más inmediatos. De nada sirve que el presidente alumbre una gran idea, si el director de Comunicación no la canaliza bien, si sus colaboradores no la redactan de forma apropiada, si el encargado de mandar los correos electrónicos olvida a un destinatario clave... o la envía tarde o una versión errónea, etc.

Existen bastantes libros, artículos y webs sobre este delicado asunto. Como siempre, conviene leer, escuchar y, muy especialmente, actuar con sentido común. Sobre todo quienes deciden han de someterse a altas dosis de realidad. Para ello nada mejor que preguntar al que sabe, que no necesariamente coincide con el que manda.

Magali Yus y Luis Arroyo ("Los cien errores de la comunicación de las organizaciones") ofrecen una ilustrativa y entretenida serie de pistas utilísimas. Por ejemplo, un grave y extendido error de previsión, que además mina la confianza, consiste en no comunicar internamente los riesgos para no asustar.

■ **REVISIÓN:** Hay que prever los peores escenarios posibles y poner en práctica el plan de comunicación de forma simulada. Un detalle irrelevante en 1999 puede resultar decisivo en 2005.

Me sorprendió gratamente la minuciosidad para imaginar lo hipotético del director de Comunicación de una institución de Washington. Me enseñó la mochila de emergencia que -siempre preparada- guarda en



El 11-S puso a prueba la capacidad de gestionar la comunicación. REUTERS

su despacho con el material que considera indispensable en el caso de que una crisis le obligue a trabajar a la intemperie: linterna, copia actualizada de los principales contactos, móvil de reserva, mini monitor de TV, radio, pilas, baterías, etcétera. Por supuesto, un plan de evacuación accesible para cualquiera en la web institucional.

■ **COORDINACIÓN:** Entre las muchas lecciones comunes del 11-S y el 11-M se encuentra la necesidad de una buena coordinación. En situaciones críticas el departamento de Comunicación se erige como columna vertebral de la organización. Su papel resulta clave, pero no único. En la gestión de la crisis han de involucrarse, al menos, la dirección, el servicio jurídico, el de mantenimiento y recursos humanos.

■ **DIFUSIÓN:** Tan importante como disponer de un plan es difundirlo a tiempo entre las personas que, en un momento determinado, podrían verse inmersas en una emergencia. Tan

Entre las lecciones comunes del 11-S y el 11-M se encuentra la necesidad de una buena coordinación

Ciertas empresas se preocupan en exceso por evitar que se conozcan sus males, cuando lo inteligente sería atajarlos

negativo como no implicar a los más altos responsables institucionales es no mantener al tanto a los más efectivos ejecutadores del plan y los numerosos públicos afectados. Estos últimos pueden variar según la naturaleza y, sobre todo, la sensibilidad de cada institución: clientes, accionistas, padres de alumnos, vecinos, autoridades, etcétera.

■ **ACCIÓN:** En la medida de lo posible, conviene no dejarse llevar por el estado de ebullición propio de una emergencia. Cuando se ha pensado sobre lo previsible resulta más fácil reaccionar con tino ante lo inesperable. Inmersos en la acción, debe combinarse una coherencia razonable del plan previsto con una aplicación flexible de acuerdo con las circunstancias del momento. El actor Jerry Lewis decía que le costó siete horas preparar su mejor 'improvisación'.

Por técnico o mecánico que resulte el suceso, por millonarios que se cuantifiquen las con-

secuencias económicas, por irreparable que parezca la pérdida del patrimonio... siempre ha de prevalecer el interés por las personas. No se trata de un efecto de marketing, sino de una exigencia de la dignidad humana. Este principio elemental no se llevará a la práctica en situaciones excepcionales si no se ha ejercido durante la rutina de la normalidad.

■ **INFORMACIÓN:** Conocer todo lo sucedido es condición indispensable para gestionar la comunicación de una crisis.

El alcalde de Nueva York en el año fatídico de esa urbe, Rudolph Giuliani ("Liderazgo"), enfatiza la utilidad de conocer la verdad de lo ocurrido sobre el terreno y acompañado de los colaboradores clave. Uno de ellos es el portavoz o responsable de Comunicación.

Sólo con las necesarias dosis de realidad se puede discernir con prudencia qué decir, cómo y cuándo. Qué: la verdad. Cómo: con transparencia inteligente y sensibilidad equilibrada. Cuándo: pronto, pero con precisión.

El ex director de "The Washington Post" Ben Bradlee ("La vida de un periodista") afirma que "gracias al Watergate había aprendido una lección de vital importancia: la verdad es la mejor de las defensas y toda la verdad es mejor todavía".

■ **PERCEPCIÓN:** Premisa 1: la realidad es la que es, con independencia de que uno la capte o no. Premisa 2: nuestra percepción puede concordar con la realidad o no. Premisa 3: todos formamos nuestra opinión con base en lo que percibimos.

Conclusión 1: a cualquier institución le interesa mucho conocer de forma fehaciente cómo es percibida por su público (interno y externo). Conclusión 2: lo honesto es realizar un buen trabajo, comunicarlo bien y que se perciba tal cual es.

El contexto del párrafo anterior permite calibrar mejor la envergadura del error que supone -en comunicación- guiarse por los hechos más que por las percepciones.

La comunicación genuina no violenta la realidad de la que depende. Vamos, que el tabaco no perjudica a la salud porque lo diga la cajetilla ni matar es malo porque lo exija el quinto mandamiento.

Ciertas empresas se preocupan en exceso por evitar que se conozcan sus males, cuando lo inteligente sería atajarlos. Por ejemplo, la mejor manera de que nadie piense que soy un borracho es dejar de beber.

ENRIQUE SUEIRO

Profesor asociado de Comunicación de la Universidad de Navarra