

Entrevista a Wharton University

Recetas para salir fortalecido de una crisis

Por Wharton University Delicious

En entrevista con Wharton University, el escritor Enrique Alcat comenta su libro "Y ahora, ¿qué?", en el que aconseja a las compañías como enfrentar y superar una crisis.

El silencio no es rentable. Éste es uno de los puntos de partida para Enrique Alcat, autor de "Y ahora, ¿qué?", un libro que se ha convertido en el título más vendido en español en materia de comunicación de crisis.

En tiempos como los que corren, es clave saber emplear a los medios de comunicación como altavoces desde los que dirigirse a la sociedad para explicar por qué una compañía presenta un expediente de regulación de empleo (ERE) pese a tener beneficios o por qué deslocaliza su producción a una región donde la mano de obra es más barata.

En entrevista con <http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&id=1698&language=spanish>, Alcat propone un decálogo con aspectos que no se pueden perder de vista.

-¿Están preparados los ejecutivos para afrontar la comunicación en periodos de crisis? ¿Cuáles son los principales errores que cometen y cómo se pueden evitar? 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 solo, 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 fundamental para resolver o minimizar el impacto de cualquier crisis. Una decisión errónea, un titular periodístico, puede terminar con el trabajo de muchos años y con el crédito ganado a pulso día a día. 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.

-¿Cómo puede lograrse que algo con tan mala prensa como un expediente de regulación de empleo no desgaste la imagen de un ejecutivo ni de la empresa? El cierre de una fábrica, los "recortes" de personal, la retirada del mercado de un producto defectuoso (o no), el robo de información privilegiada, la corrupción como forma de gestión, las fusiones empresariales, los expedientes de regulación de empleo, 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 y que requieren la intervención directa y profesional de los responsables de las empresas. Algunos de estos 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 ejecutivos 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.

-¿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.

-¿Cuáles son los primeros pasos que hay que dar para comunicar una crisis puntual? ¿Qué cosas no se deben hacer nunca? La mayoría de las empresas, cuando tienen la crisis encima, 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. La profesionalidad pasa por tener preparado, de antemano, un equipo gestor de crisis y un manual de procedimientos donde se especifique qué se debe 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 gestión 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, los cursos en formación de comunicación o simulacros de crisis como una herramienta práctica para poder comprobar "in situ" lo que dice la teoría.

- ¿Se puede salir fortalecido tras una crisis? Sí, por supuesto. A continuación indico un decálogo de "recetas" para salir de la crisis y encima fortalecidos:

Decir siempre la verdad. Llamar a las cosas por su nombre, sin eufemismos, y ser responsable. El silencio no es rentable. Las empresas, en casos de crisis, tienen el deber moral de informar. La callada por respuesta acrecienta la percepción negativa porque si tú no dices lo que haces otros dirán lo que no haces. La 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. 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. 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. 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. 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. 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 confeccione y no por terceros porque se generan rumores tóxicos. 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. Manual de comunicación de crisis. Es la mejor herramienta para afrontar cualquier crisis. Es la hoja de ruta necesaria que toda empresa debe tener ante cualquier imprevisto y que, lamentablemente, brilla por su ausencia en la inmensa mayoría de empresas de todo tipo y tamaño.