

Cinco Sentidos

Empleados, clientes, accionistas y medios

Marta Molina / MADRID (17-09-2008)

Publicado en: Edición Impresa - 5 Sentidos

Hermético, inescrutable y reservado. El sector financiero no es un gran divulgador. En ello reside en parte la esencia de su negocio: discreción para con el cliente. Y Lehman Brothers, el extinto cuarto banco de inversión estadounidense, se ciñe como un guante a ese perfil. Información a cuentagotas.

Poco se sabía de la situación que transitaba la entidad, salvo que era difícil. Y es probable que las aguas tampoco estuvieran claras en el interior de la compañía. El lunes le llegó el momento de hablar. El banco se acogía al capítulo 11 del código de bancarrota de Estados Unidos. Lehman hablaba para las instituciones y enmudecía para el resto del mundo. Su estrategia de comunicación fue callar, y hasta ayer la web de la entidad se limitaba a colgar un comunicado sobre la quiebra sin eliminar las referencias corporativas al liderazgo y buen hacer de la firma. Dos días antes, el touroperador británico XL también se declaraba en quiebra, pero actuó de manera opuesta, e informó de forma amplia a través de su página web.

Infiel a su identidad

El de Lehman y el de XL son dos modelos de entender la comunicación de crisis. Reactivo en el caso del primero, y más pro activo en el del segundo. La elección es libre pues en estos casos, a decir de los expertos, no existen recetas mágicas. Todos insisten, sin embargo, en que la transparencia es un aliado clave.

Las entidades con cierto peso diseñan sus propios manuales de crisis. Las grandes compañías disponen de una hoja de ruta en la que dibujan un número indeterminado de escenarios para actuar en tiempos de turbulencias. Estos manuales 'fijan los procedimientos e identifican a los portavoces encargados de informar sobre la situación y consecuencias de la coyuntura que atraviesa la compañía', explica Francisco Polo, socio director de Llorente y Cuenca. 'El manual también define la composición del comité de crisis, cuyos miembros conocen de antemano los procedimientos a activar', agrega Polo.

Para Albert Roura, codirector del Máster en Dirección Estratégica de la Comunicación de Esade, los manuales resultan inútiles cuando la catástrofe adquiere dimensiones ciclópeas 'como es el caso de Lehman'. Entonces, no hay previsiones que valgan. 'La realidad se impone a cualquier teoría', incide este experto para quien uno de los graves errores de comunicación de Lehman fue 'ser infiel a su identidad, despreocupándose de su imagen, de los empleados cargados con cajas y fotografiados a las puertas de sus sedes', describe.

Los manuales de crisis son inútiles en casos dramáticos como el de Lehman

Identidad es también uno de los términos más repetidos por Sylvia Carrasco, profesora de Comunicación Empresarial en el Instituto de Empresa, al analizar la estrategia de comunicación de Lehman. Carrasco recomienda sentido común. 'Una vez reunido el comité de crisis y definidas las instrucciones, la información debe fluir de inmediato', exhorta. 'De arriba a abajo', insiste. Luego vendrá el mensaje al mercado, siempre posterior al de los empleados. 'Por respeto con el trabajador', resalta.

Luis Gallardo, director de Comunicación Mundial de Deloitte, insiste en subrayar ese aspecto. 'Hay que ser directo con el empleado, contarle lo que está pasando y aquello que está haciendo la compañía para sortear las dificultades'. De cara al exterior, recomienda 'prescindir de intermediarios' y utilizar a los medios de comunicación 'como altavoces para repetir un mensaje que debe haber sido difundido con antelación y de forma directa'.

En ese sentido, fuentes de una entidad española explican cómo, en general, desde las instituciones se procura 'dimensionar las crisis para que la opinión pública, los clientes y los medios tengan información, pero no se dejen llevar por el alarmismo.' Hay que tener en cuenta que muchas crisis se agravan si se 'retroalimentan', avisan.

Empleados, clientes, accionistas y medios

En una crisis de información, empleados, clientes y accionistas y medios son las cuatro vías de comunicación a atender. Las tres primeras, desde la óptica de la comunicación interna, y la última, desde la de la externa.

'De cara a los medios de comunicación, lo principal es estar disponible las 24 horas, informar de forma veraz y transparente, y asumir las partes de información negativa, aunque destacando siempre las soluciones y continuidad del negocio', explican fuentes de una entidad española.

En momentos de crisis, 'es vital no alimentar la polémica y difundir un mensaje de calma', aconsejan. En el caso de haber clientes afectados, los primeros mensajes serán: 'Qué ha ocurrido, quiénes pueden estar afectados y cómo resolver el problema'. El mensaje debe difundirse al unísono, por la web, call center, oficinas y gabinete de prensa de la entidad. Es de rigor reforzar la atención al cliente.

Internamente es imprescindible que la plantilla esté puntualmente informada y, en ningún caso, se enteren de la información por los medios. 'Contra el rumor, información', zanja desde un gabinete de comunicación institucional. Encargar un estudio sobre la repercusión del incidente y extraer consecuencias para futuras crisis, prevenir épocas de turbulencias con información continua y ofrecer cursos de gestión a los portavoces de la compañía son otras de las acciones de precaución aconsejadas por los expertos. 'Sembrar en tiempos de paz', resume Sylvia Carrasco del Instituto Empresa.

© Cinco Días | [Prisacom S.A.](#)