

Sugerencias de COMUNICACIÓN de CRISIS

#EdCcuarentena
abril 2020



Índice

- 1 Transparencia y verborrea *ABC*
Benito Berceruelo, Consejero Delegado / CEO
- 2 Comunicación y transparencia para ganar la confianza en situaciones de crisis *La Publicidad*
Rosa María García, Directora de Área / Managing Director
- 3 Crisis online: ¿Estás preparado? *PR Noticias*
Silvia Rodríguez, Directora / Accounts Director
- 4 Ébola: de emergencia a crisis de comunicación *Capital Humano*
Jesús Ortiz, Director de Área / Managing Director
- 5 Comunicación Financiera. Transparencia y confianza: dos caras de una misma moneda *FundaCom*
Charo Gómez, Socia / Partner
- 6 El compromiso de los que no pueden quedarse en casa *Cinco Días*
Pablo Gonzalo, Socio / Partner
- 7 La crisis del coronavirus afectará también la reputación de empresas *Merca2.0*
Carlos Bonilla, Socio / Partner
- 8 Internet, influencers y la comunicación de crisis en el sector lujo *El Confidencial*
Alberto Mariñas, Socio / Partner
- 9 El ataque informático en el manual de crisis *Cinco Días*
Adolfo Lázaro, Director / Accounts Director
- 10 ¿Ya vacunó su comunicación corporativa vs el Coronavirus? *Merca2.0*
Manuel Alonso, Socio Director / Partner Director
- 11 Comunicación en crisis jurídicas *PR Noticias*
Victoria Magro, Directora de Área / Managing Director

1 Transparencia y verborrea

Todos estamos encerrados en casa. Bueno, todos, afortunadamente, no. Porque quedan trabajando los que son imprescindibles para que esta sociedad que hemos construido funcione. Al fin, somos conscientes de que tiene más valor un científico o un médico que un famoso de la televisión y, aunque no creo que seamos capaces de equilibrar con justicia los sueldos de cada uno de ellos, reconforta ver que nuestros aplausos de las ocho de la tarde no vayan a reconocer un gol sino a dar las gracias por la salvación de muchas vidas.

En estos momentos de encierro y crisis juega un papel fundamental la comunicación. La que hacen los gobiernos, la que hacen los políticos, la que hacen las empresas o la que hacemos cada uno de nosotros con nuestros seres queridos.

Seguro que muchos se hacen esta pregunta: ¿qué esperan los ciudadanos de sus líderes y de lo que les cuentan en épocas de crisis como esta? Pues en primer lugar esperan que trabajen, que se pongan manos a la obra, que los gobernantes hagan el papel que la sociedad les ha otorgado mediante sus votos, que es el de ser gestores de lo público. Y lo público ahora es vital para muchos de esos ciudadanos, que quieren que los ministros y los altos cargos estén en su despacho –oficiales o virtuales– consiguiendo que lleguen respiradores, que haya mayor capacidad y más medios en los hospitales, que los trabajadores sanitarios o los policías o tantos otros estén protegidos; en definitiva, que todos estemos a salvo. Por eso, la imagen de los líderes en el escaparate de manera permanente, lejos de tranquilizar no aporta nada.

“Los ciudadanos esperan que les informen con transparencia. Pero ser transparente no quiere decir ser un charlatán de feria, que habla continuamente y dice muy poco. No es cuestión de cantidad sino de calidad”

Además, los ciudadanos esperan que les informen con transparencia. Pero ser transparente no quiere decir ser un charlatán de feria, que habla continuamente y dice muy poco. No es cuestión de cantidad sino de calidad. Felipe González, expresidente socialista, decía hace unos días, y lo comparto, que en estos momentos la comunicación tiene que ser «lo más directa posible, lo más breve posible y lo más empática posible». Desgraciadamente no es la comunicación que estamos viviendo. Una comparecencia tras otra, repetitivas, mitineras y condicionadas por unas ruedas de prensa sin preguntas directas de los periodistas (como los propios informadores han denunciado) no son ejemplo de buenas prácticas de comunicación. Muchos regímenes han gestionado la comunicación por saturación y agotamiento, no es una cosa nueva. Fidel Castro, por ejemplo, hacía discursos de horas y horas para decir muy pocas cosas. Es un fallo común confundir transparencia con verborrea. Pero por hablar mucho tiempo no contamos muchas cosas.

La comunicación no es un fin en sí mismo. Es un medio para conseguir otros fines, como convencer, seducir, enamorar, tranquilizar o liderar. Comunicamos para contar cosas y eso tiene que tener su justa medida porque si nos pasamos provocamos cansancio y dejarán de escucharnos.

En el caso de las empresas asistimos a una situación diferente. No ha habido ruedas de prensa de Amancio Ortega, ni de Sánchez Galán ni de Marta Álvarez, ni de Sol Daurella ni de tantos otros. Pero sí hemos conocido sus hechos. Sabemos que se han puesto manos a la obra, al frente de sus organizaciones, para dar el servicio al que sus empresas están obligadas: por ejemplo, dar luz a todas las casas o a los hospitales o, por ejemplo, llevar la compra a casa de muchas familias que tienen que seguir comiendo. Pero, además, han regalado equipos médicos para los hospitales o han puesto a disposición de todos su capacidad logística. Han comunicado con hechos y la sociedad se lo reconocerá.

Y ¿cada uno de nosotros? Pues hemos intentado aliviar la soledad de nuestros seres queridos con llamadas, con cariño, con empatía, usando todos los medios a nuestro alcance. Y nos hemos dado cuenta de lo importante que es decir «estoy a tu lado» aunque no pueda estar a tu lado. Y, seguro, hemos aprendido a valorar palabras como «te quiero» o «te necesito» que teníamos, tal vez, poco utilizadas.

“No es tiempo de hacer comunicación política ni de dar mítines, sino de contar la verdad y hacer comunicación humana”

En momentos de crisis las sociedades necesitan liderazgos, pero liderazgos sólidos, con contenido. La comunicación puede ayudar a superar este trago, pero el exceso de información solo genera saturación. En estos momentos necesitamos más hechos y menos palabras, menos verborrea y más transparencia. Necesitamos que lo que nos cuenten sea cierto, no aburra y nos llegue con afecto, poniéndose en el lugar de la gente que sufre y tiene incertidumbre y angustia. No es tiempo de hacer comunicación política ni es tiempo de dar mítines, es tiempo de contar la verdad y hacer comunicación humana.

abril, 2020

ABC

TRIBUNA ABIERTA

TRANSPARENCIA Y VERBORREA

DEBATE
BERCERUELO

“No es tiempo de hacer comunicación política ni de dar mítines, sino de contar la verdad y hacer comunicación humana”

Todos estamos encerrados en casa. Bueno, todos, afortunadamente, no. Porque quedan trabajando los que son imprescindibles para que esta sociedad que hemos construido funcione. Al fin, somos conscientes de que tiene más valor un científico o un médico que un famoso de la televisión y, aunque no creo que seamos capaces de equilibrar con justicia los sueldos de cada uno de ellos, reconforta ver que nuestros aplausos de las ocho de la tarde no vayan a reconocer un gol sino a dar las gracias por la salvación de muchas vidas.

En estos momentos de encierro y crisis juega un papel fundamental la comunicación. La que hacen los gobiernos, la que hacen los políticos, la que hacen las empresas o la que hacemos cada uno de nosotros con nuestros seres queridos. Seguro que muchos se hacen esta pregunta: ¿qué esperan los ciudadanos de sus líderes y de lo que les cuentan en épocas de crisis como esta? Pues en primer lugar esperan que trabajen, que se pongan manos a la obra, que los gobernantes hagan el papel que la sociedad les ha otorgado mediante sus votos, que es el de ser gestores de lo público. Y lo público ahora es vital para muchos de esos ciudadanos, que quieren que los ministros y los altos cargos estén en su despacho –oficiales o virtuales– consiguiendo que lleguen respiradores, que haya mayor capacidad y más medios en los hospitales, que los trabajadores sanitarios o los policías o tantos otros estén protegidos; en definitiva, que todos estemos a salvo. Por eso, la imagen de los líderes en el escaparate de manera permanente, lejos de tranquilizar no aporta nada.

Además, los ciudadanos esperan que les informen con transparencia. Pero ser transparente no quiere decir ser un charlatán de feria, que habla continuamente y dice muy poco. No es cuestión de cantidad sino de calidad. Felipe González, expresidente socialista, decía hace unos días, y lo comparto, que en estos momentos la comunicación tiene que ser «lo más directa posible, lo más breve posible y lo más empática posible». Desgraciadamente no es la comunicación que estamos viviendo. Una comparecencia tras otra, repetitivas, mitineras y condicionadas por unas ruedas de prensa sin preguntas directas de los periodistas (como los propios informadores han denunciado) no son ejemplo de buenas prácticas de comunicación. Muchos regímenes han gestionado la comunicación por saturación y agotamiento, no es una cosa nueva. Fidel Castro, por ejemplo, hacía discursos de horas y horas para decir muy pocas cosas. Es un fallo común confundir transparencia con verborrea. Pero por hablar mucho tiempo no contamos muchas cosas.

La comunicación no es un fin en sí mismo. Es un medio para conseguir otros fines, como convencer, seducir, enamorar, tranquilizar o liderar. Comunicamos para contar cosas y eso tiene que tener su justa medida porque si nos pasamos provocamos cansancio y dejarán de escucharnos.

En el caso de las empresas asistimos a una situación diferente. No ha habido ruedas de prensa de Amancio Ortega, ni de Sánchez Galán ni de Marta Álvarez, ni de Sol Daurella ni de tantos otros. Pero sí hemos conocido sus hechos. Sabemos que se han puesto manos a la obra, al frente de sus organizaciones, para dar el servicio al que sus empresas están obligadas: por ejemplo, dar luz a todas las casas o a los hospitales o, por ejemplo, llevar la compra a casa de muchas familias que tienen que seguir comiendo. Pero, además, han regalado equipos médicos para los hospitales o han puesto a disposición de todos su capacidad logística. Han comunicado con hechos y la sociedad se lo reconocerá.

Y ¿cada uno de nosotros? Pues hemos intentado aliviar la soledad de nuestros seres queridos con llamadas, con cariño, con empatía, usando todos los medios a nuestro alcance. Y nos hemos dado cuenta de lo importante que es decir «estoy a tu lado» aunque no pueda estar a tu lado. Y, seguro, hemos aprendido a valorar palabras como «te quiero» o «te necesito» que teníamos, tal vez, poco utilizadas.



Benito Berceruelo

Consejero Delegado / CEO

[@BBBerceruelo](mailto:BBBerceruelo)

2 Comunicación y transparencia para ganar la confianza en situaciones de crisis

Los acontecimientos se han sucedido con una celeridad que pocos alcanzaban a ver: primer caso de coronavirus en España; fallece una persona como consecuencia del virus en nuestro país; el número de personas afectadas pasa de 2 a 100 en una semana, la siguiente, de 100 a 1.000 y de 1.000 a 4.000 en cuatro días; se suspenden las clases en todos los centros educativos de la Comunidad de Madrid; el Gobierno decreta el estado de alarma; China desarrolla con éxito una vacuna contra el coronavirus y da luz verde a las pruebas en humanos...

Y todo esto en apenas mes y medio desde que el 31 de enero el Centro Nacional de Microbiología confirmara la detección del primer caso de coronavirus en España, concretamente en La Gomera.

“Es importante informar con rapidez, de forma solvente, continuada y con tranquilidad. Se debe actuar con transparencia, diciendo la verdad de forma clara y sin especulaciones”

El 26 de febrero, la Generalitat de Cataluña informaba del primer caso en la península ibérica y, a partir de ese momento, nuestro país se ve inmerso en una situación excepcional a la que nunca antes se había enfrentado, una situación en la que la estrategia de Comunicación va a desempeñar un papel fundamental para hacer frente a la creciente preocupación social y para trasladar a la población un mensaje de tranquilidad y confianza. Y es que, aunque la Comunicación no resuelve por sí misma una crisis de estas características, ayuda enormemente a gestionarla, contribuye de manera significativa al éxito de las medidas de control que se propongan y permite salir de ella generando la menor alarma a la población.

Aunque en escenarios de crisis de salud pública como el actual no existen antecedentes cercanos ni una fórmula magistral, sí hay una serie de ingredientes básicos que no se deben pasar por alto en cualquier estrategia de Comunicación y que en realidad tienen mucho que ver con el sentido común, la sensibilidad y la empatía. Así, es importante informar con rapidez, de forma solvente, continuada y con tranquilidad. Se debe actuar con transparencia, diciendo la verdad de forma clara y sin especulaciones.

No hay que olvidar que la transparencia es el mejor camino para ganarse la credibilidad y la confianza tanto de los medios de comunicación como de una ciudadanía que, como la nuestra, es madura, está bien informada y no tolera bien la incertidumbre y la sensación de ocultación de información. Además, nunca se ha enfrentado a una crisis sanitaria de esta magnitud.

“El mejor portavoz es un experto en salud que transmita solvencia y a la vez cercanía, aplomo, calma y seguridad, lo que contribuirá a generar confianza entre todos los públicos”

Todos los implicados en la gestión de la crisis deben informar de forma coordinada y con uniformidad de los mensajes. Para el portavoz, en estos casos, no hay horarios, su disponibilidad debe ser absoluta. En este punto, quiero destacar la importancia de la figura del portavoz. Parte del éxito en la llegada y calado de los mensajes está en él. En estas situaciones, el mejor portavoz es un experto, un profesional especializado en salud que

transmita solvencia y a la vez cercanía, aplomo, calma y seguridad, lo que contribuirá a generar confianza entre todos los públicos: ciudadanos, comunidad sanitaria, medios de comunicación, etc.

Y si es importante una buena política de comunicación a la población, no lo es menos la estrategia que a este respecto se siga con los profesionales sanitarios. Ellos constituyen el primer contacto de los ciudadanos con el sistema sanitario y son las personas en quienes los pacientes confían. Una buena comunicación dentro de la propia estructura es fundamental para conseguir que todos sus miembros se impliquen y, para ello, es necesario hacerles partícipes de la problemática desde el principio, aportarles los datos necesarios y hacerles llegar los procesos y protocolos perfectamente desarrollados. Todo ello genera tranquilidad dentro de la estructura y credibilidad en la población.

En línea con todo ello, el papel de los medios de comunicación es, sin duda, fundamental. Y lo es más en un contexto como el actual, en el que las redes sociales han “democratizado” la información y en el que la sociedad interactúa a través de ellas de forma permanente. En las redes, la información circula libremente, la veraz y la “fake”. Por lo que los medios de comunicación tienen que defender y ejercer, más que nunca, su papel de transmisores de información veraz y contrastada. Lo que ellos publiquen y la forma en la que lo hagan tendrá un efecto directo sobre la percepción y reacción de la sociedad ante situaciones tan delicadas como ésta. El rigor y la prudencia contribuirán a eliminar la expansión de bulos y la generación de alarma social.

Rosa María García

Directora de Área / Managing Director

[@arosamgllorente](mailto:arosamgllorente)

marzo, 2020

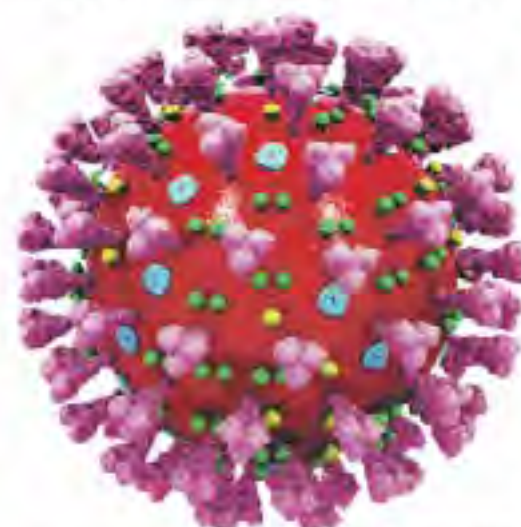


Rosa María García

Directora Área Salud Estudio de Comunicación



Comunicación y transparencia para ganar la confianza en situaciones de crisis



“Los medios de comunicación tienen que defender y ejercer, más que nunca, su papel de transmisores de información veraz y contrastada”

Los acontecimientos se han sucedido con una celeridad que pocos alcanzaban a ver: primer caso de coronavirus en España; fallece una persona como consecuencia del virus en nuestro país; el número de personas afectadas pasa de 2 a 100 en una semana, la siguiente, de 100 a 1.000 y de 1.000 a 4.000 en cuatro días; se suspenden las clases en todos los centros educativos de la Comunidad de Madrid; el Gobierno decreta el estado de alarma; China desarrolla con éxito una vacuna contra el coronavirus y da luz verde a las pruebas en humanos...

Y todo esto en apenas mes y medio desde que el 31 de enero el Centro Nacional de Microbiología confirmara la detección del primer caso de coronavirus en España, concretamente en La Gomera.

El 26 de febrero, la Generalitat de Cataluña informaba del primer caso en la península ibérica y, a partir de ese momento, nuestro país se ve inmerso en una situación excepcional a la que nunca antes se había enfrentado, una situación en la que la estrategia de Comunicación va a desempeñar un papel fundamental para hacer frente a la creciente preocupación social y para trasladar a la población un mensaje de tranquilidad y confianza. Y es que, aunque la Comunicación no resuelve por sí misma una crisis de estas características, ayuda enormemente a gestionarla, contribuye de manera significativa al éxito de las medidas de control que se propongan y permite salir de ella generando la menor alarma a la población.

Aunque en escenarios de crisis de salud pública como el actual no existen antecedentes cercanos ni una fórmula magistral, sí hay una serie de ingredientes básicos que no se deben pasar por alto en cualquier estrategia de Comunicación y que en realidad tienen mucho que ver con el sentido común, la sensibilidad y la empatía. Así, es importante informar con rapidez, de forma solvente, continuada y con tranquilidad. Se debe actuar con transparencia, diciendo la verdad de forma clara y sin especulaciones.

No hay que olvidar que la transparencia es el mejor camino para ganarse la credibilidad y la confianza tanto de los medios de comunicación como de una ciudadanía que, como la nuestra, es madura, está bien informada y no tolera bien la incertidumbre y la sensación de ocultación de información. Además, nunca se ha enfrentado a una crisis sanitaria de esta magnitud.

3 Crisis online: ¿Estás preparado?

Internet ha cambiado el modo en que las compañías se dirigen a sus *stakeholders* que la comunicación ha dejado de ser unidireccional y cuando los consumidores o públicos ven algo que no les gusta, tienen la capacidad de interactuar directamente con la empresa.

Esto lleva a que las crisis de comunicación empresariales que se generan en el mundo online sean ahora un problema del día a día de las corporaciones. Y es que la ecuación es fácil: a más actores y más respuestas se amplían las posibilidades de que una empresa sea alcanzada una crisis producida, sobre todo, a través de comentarios en las redes sociales. ¿Qué podemos hacer, tanto, desde los departamentos de comunicación para evitar que se provoquen daños en la reputación de nuestra compañía?

Lo primero, y que muchas veces ser lo obvio no lo es tanto, es contar con sistemas de monitorización. Un buen instrumento de trabajo es muy importante pero no hay que olvidar que detrás de las herramientas que sirven para facilitarnos la tarea debe haber personas. La labor humana es, por el momento, vital para poder entender lo que está ocurriendo en las redes sociales y poder valorarlo de una manera adecuada. En una crisis de nada sirve contar con la mejor herramienta del mercado sino tenemos detrás a un profesional que analice lo que esta le muestra.

También hay que tener en cuenta que una crisis puede surgir en cualquier momento, las crisis no esperan a que estemos o no en horario laboral, lo que tener sistemas de alertas que podamos recibir en nuestro *smartphone* en cualquier momento es algo muy recomendable para estar prevenidos e informados.

“La labor humana es vital para poder entender y valorar lo que ocurre en las redes sociales. En una crisis de nada sirve contar con la mejor herramienta del mercado sino tenemos detrás a un profesional que analice los datos”

Una vez que, gracias a la monitorización activa, detectamos un posible foco de crisis: *Don't panic!* Antes de tomar decisiones o actuar es necesario valorar qué se está diciendo y quién lo está diciendo. También hay que analizar si hay una razón objetiva o qué puede haber de verdad en lo que se está exponiendo.

A continuación, si hemos valorado que lo que se está comentando puede afectar negativamente a la reputación de la compañía es el momento de activar los protocolos de actuación. Al igual que en los departamentos de comunicación de las compañías se cuenta con manuales de crisis, en los que se detallan los diferentes tipos de problemáticas y se establecen los pasos a seguir para mitigar sus efectos, en el caso de las redes sociales, es muy recomendable contar con manuales de crisis online. Un Manual de Crisis online es muy útil sobre todo al principio, cuando reina la incertidumbre, porque nos ayudará al menos a saber en qué tenemos que pensar y a quién debemos dirigirnos.

En estos casos, el community manager debe de tener muy claro a quién acudir y poder hacerlo de una manera rápida que en las redes sociales no dar una respuesta clara y en poco tiempo puede convertirse en un nuevo foco de incendio. En cambio, una buena respuesta y a tiempo favorecerá la buena imagen de la compañía.

Otro detalle importante es diferenciar si el foco de la crisis está liderado un troll y, en caso de que sea así, la recomendación es la tradicional: no hacerle caso, que dialogar con ellos no nos llevará a ningún fin y su intención será seguir molestando.

“Un Manual de Crisis online es muy útil ante la incertidumbre; nos permite saber en qué tenemos que pensar y a quién debemos dirigirnos”

Una vez que la crisis esté sofocada debemos aprovechar y tomárnoslo como una oportunidad para aprender. Es decir, analizar qué ha podido fallar, qué hemos hecho bien, cómo ha sido nuestra gestión y evaluar los resultados. Además, la mejor manera de beneficiarnos es incluir la experiencia en el manual de crisis online como caso práctico para que sirva de ayuda en próximas ocasiones. Y es que, como ya decíamos al principio del artículo, hoy en día las crisis en redes sociales son el pan nuestro de cada día: eso estar siempre preparados es una ventaja competitiva.

Silvia Rodríguez

Directora / Accounts Director

@Silvirs

mayo, 2014

prnoticias

Crisis online: ¿Estás preparado?

OPINION PRNOTICIAS



con la empresa.

Internet ha cambiado el modo de cómo las compañías se dirigen a sus *stakeholders* porque la comunicación ha dejado de ser unidireccional y cuando los consumidores o públicos ven algo que no les gusta, tienen la capacidad de interactuar directamente

Esto lleva a que las crisis de comunicación empresariales que se generan en el mundo online sean ahora un problema del día a día de las corporaciones. Y es que la ecuación es fácil: a más actores y más respuestas se amplían las posibilidades de que una empresa sea alcanzada por una crisis producida, sobre todo, a través de comentarios en las redes sociales. ¿Qué podemos hacer, por tanto, desde los departamentos de comunicación para evitar que se provoquen daños en la reputación de nuestra compañía?

Lo primero, y que muchas veces por ser lo obvio no lo es tanto, es contar con sistemas de monitorización. Un buen instrumento de trabajo es muy importante pero no hay que olvidar que detrás de las herramientas que sirven para facilitarnos la tarea debe haber personas. La labor humana es, por el momento, vital para poder entender lo que está ocurriendo en las redes sociales y poder valorarlo de una manera adecuada. En una crisis de nada sirve contar con la mejor herramienta del mercado sino tenemos detrás a un profesional que analice lo que esta le muestra.

4

Ébola: de emergencia a crisis de comunicación

¿Cómo está trascendiendo a la sociedad la información sobre la crisis del ébola? La credibilidad de los portavoces ha quedado en entredicho por la improvisación de sus testimonios.

No hay cosa de la que tenga tanto miedo como del miedo", dejó dicho Montaigne, el gran humanista francés del siglo XVI. Y si esto es cierto en el plano individual, qué decir de lo terrorífico que resulta el miedo de la masa. En situaciones de emergencia sanitaria, como las que recientemente hemos conocido en España sobre contagios por el virus del ébola o las recurrentes por legionela, la gestión de la Comunicación debe hacerse pensando en proteger a la población, claro, pero también desde ese principio que apuntaba Montaigne: evitar que el miedo generalizado cause estragos mayores que las propias epidemias.

La Comunicación en situaciones de Crisis -y la de emergencias lo es- siempre tiene tres momentos que marcan sendas operativas: el antes, el durante y el después. Es tan simple la enumeración como eficaz respetar siempre el procedimiento. Y no importa si la crisis es porque una energética haya tenido la mala suerte de que se le reviente un gaseoducto o porque una torre de refrigeración de un edificio de oficinas céntrico esté cuajada de legionelas: la labor de Comunicación siempre tiene que tener en cuenta los tres tiempos. Pero centrémonos en el "antes", que es una forma de mirar al "durante".

Las acciones preparatorias son básicas. Hablamos de tener previsto qué hacer si se produce la emergencia y, por tanto, la crisis. Básico no quiere decir fácil, lo sé. Hacer una auditoría de riesgos, punto de partida ineludible para todo manual de comunicación de crisis, no es siempre sencillo. Si pensamos en salud pública, los riesgos de epidemia pueden ser miles y la valoración de éstos por los distintos especialistas puede ir desde el cero hasta el infinito. Pero esa es la primera labor del responsable de Comunicación: escuchar a todos y hacer un mapa de riesgos que cubra los frentes posibles. Hay más: el manual que se construya a partir de ese mapa tiene que tener la suficiente "cintura" como para incorporar riesgos nuevos no previsibles en su momento. Por ejemplo, que en España se pudiera propagar una infección por ébola.

Lo fundamental del "antes", por tanto, es prever qué se va a hacer y decir "durante", con lo que una de las primeras reflexiones ineludibles, tras conocer los riesgos, es definir el objetivo de la Comunicación o, dicho de otra manera, pensar en qué mensaje van a recibir (y comprender, asumir, interiorizar...) los receptores del mismo, cada cual en su grado de cultura, responsabilidad o implicación en la emergencia. Es decir: pensar en cómo una misma idea deba ser explicada con diferentes lenguajes verbales y no verbales -importantísimo- a públicos distintos.

También es momento de calcular, entre otras cosas, los escenarios que puedan darse y la evolución de la emergencia: de prever la reacción de otros actores y su "ruido", entendiendo por tal los mensajes que puedan interferir en el objetivo de Comunicación; de diseñar herramientas de control para seguir todas las fuentes que ofrezcan información de retorno, sin perder de vista a las hoy hiperactivas redes sociales y sus características como herramienta de conversación.

Es de vital importancia igualmente la coordinación entre organizaciones, que debe estar prevista y medida al milímetro. Si nos centramos en el ejemplo de las emergencias sanitarias, resulta fácil imaginar el efecto devastador que tendrían mensajes opuestos o contradictorios por parte de distintas administraciones o estamentos del ámbito de la salud pública.

Lo recomendable es formar un único Comité de Crisis que incorpore a todas las partes implicadas y designar un portavoz que emita un único mensaje durante el estallido y desarrollo de la crisis. Llegará el momento, cuando se normalice la situación, de ver responsabilidades, calcular fallos, analizar errores, conocer si el problema lo tuvo la administración central o la autonómica -por seguir con ejemplo-, de exigir lo que corresponda... Pero nunca en plena crisis. Alimentar discusiones no ayuda a lo que importa: proteger a la población, tanto del problema que ha provocado la emergencia como de la llamada "alarma social". Del peligro y del miedo, en suma.

"Lo recomendable es formar un único Comité de Crisis que incorpore a todas las partes implicadas y designar un portavoz que emita un único mensaje durante el estallido y desarrollo de la crisis"

Por fin, con el documento, en el soporte que sea, visto, revisado y asumido por la organización correspondiente, queda la formación, el entrenamiento si se prefiere: lograr que cada persona de dicha organización sepa estar en su sitio en el momento oportuno, qué hacer, cómo y cuándo; de aprender a ser transparentes, a que en la Comunicación en situaciones de crisis no solo se expresa el portavoz con sus palabras, sino que también hablan de la puesta en escena, la elección de un formato o de un color, un gesto, una entonación...

Mucho trabajo, muchos recursos... ¿Y si no "salta" ninguna emergencia? ¿Se justifica tanto utilizado, tanta energía, el trabajo y el tiempo de tantas personas, tanto gasto en preparar ese "antes"? Todo aquel que haya vivido de cerca una crisis de Comunicación, ya sea empresario, político o profesional de cualquier tipo, contestará que "sin duda". La razón es muy simple: son tantas las cosas que hay que tener en cuenta, que las posibilidades de fallo intentando controlarlas en plena crisis y sin guion previo son inmensas. Y como todo el mundo sabe, cuando se cae la tostada al suelo siempre lo hace por el lado de la mantequilla.

Jesús Ortiz

Director de Área / Managing Director

[@JesOrtizAl](#)

noviembre, 2014

Capital Humano



5 Comunicación Financiera. Transparencia y confianza: dos caras de una misma moneda

A inicios de 2018 todo apuntaba a que España y Europa estaban atravesando un periodo de clara reactivación económica que, importantes analistas y bancos de inversión auguraban que continuaría a lo largo de todo el año. Sonaban con fuerza los nombres de varias empresas como nuevos inquilinos de las Bolsas. Se hacían quinielas sobre importantes Mergers&Adquisitions y otras destacadas operaciones corporativas. El fantasma de la crisis parecía haberse esfumado. La confianza había vuelto a instalarse en los mercados.

Confianza y transparencia claves fundamentales en la comunicación financiera y título de uno de los libros escritos por el equipo de Estudio de Comunicación, en el que hemos reflejado la experiencia de más de 35 años comunicando operaciones financieras, nacionales e internacionales. Y, algunas de ellas de gran impacto en Latinoamérica.

“El trabajo planificado, constante y sistemático para explicar cuál es la situación de la empresa, sus expectativas y los porqués de la operación, supondrá ganar la confianza de nuestros públicos”

Sin embargo, a poco de que finalice el año, algo anda revuelto y los gurús económicos no las tienen todas consigo. Aunque las nuevas previsiones “ajustadas” distan mucho, afortunadamente, de los años duros de la crisis, crecimientos a la baja sobre las estimaciones iniciales y retraimiento del consumo son ya conceptos que sobrevuelan en muchos informes de perspectivas y foros económicos, amén de las declaraciones de las autoridades europeas. Las fuertes oscilaciones en los mercados vuelven a formar parte de la información económica y varias empresas han paralizado sus proyectos, a la espera de una mayor “estabilidad”.

Pero, independientemente del momento y contexto económico que se viva, para abordar con garantías cualquier operación financiera es esencial la confianza y para conseguirla es igualmente esencial la transparencia. Porque ya se trate de una entrada o salida del mercado bursátil, de una OPA -amistosa u hostil- de una ampliación de capital, de una emisión de bonos o de cualquier otro tipo de operación financiera la comunicación es, sin duda, uno de los eslabones del éxito. Comunicar crea valor.

“Hay que comunicar no solo para informar, sino para formar la imagen de las empresas y conformar su reputación”

El trabajo planificado, constante y sistemático para explicar a los inversores, accionistas, analistas, comunidad financiera, clientes, empleados y opinión pública en general cuál es la situación de la empresa, sus expectativas, los porqués de la operación, supondrá ganar la confianza de todos ellos. Podemos decir que la transparencia cotiza al alza.

Hoy cuando prácticamente es posible encontrar o difundir información en un solo click, la comunicación financiera, más que nunca, debe tener como principios inviolables la veracidad y el rigor. Hay que comunicar no solo para informar, sino para formar la imagen de las empresas y conformar su reputación.

Online u offline, la estrategia, acciones y soportes de comunicación son diversos. Lo importante es comunicar adecuadamente en tiempo y forma, respetando las normas que en operaciones financieras establecen los reguladores. En papel o en la red todo es válido. Lo esencial, como siempre, es COMUNICAR con transparencia para ganar confianza.

Charo Gómez
Socia / Partner
[@CharoGmez1](https://www.instagram.com/CharoGmez1)

diciembre, 2018

Fundacom



Comunicación Financiera Transparencia y confianza: dos caras de una misma moneda

Charo Gómez

Socia

Estudio de Comunicación

Desde hace tres décadas forma parte del equipo de profesionales de Estudio de Comunicación, lo que le ha permitido trabajar para casi todos los sectores empresariales, desde el mundo financiero al cultural, pasando por el energético, el de las telecomunicaciones, el supermercado, el de la construcción, el sector de la distribución y muchos más. Ha estado y participado en las grandes privatizaciones realizadas en España, ha acompañado a numerosas empresas en los años del despliegue tecnológico y también en los de la fuerte crisis económica. Su especialidad es la comunicación empresarial y corporativa, en concreto sus trabajos más habituales consisten, dentro y fuera de la organización, en estrategias de comunicación de crisis y comunicación financiera. Ha impartido, junto a otros de laboral, de identidades, despacho de abogados, seminarios, talleres y numerosas iniciativas docentes de los libros realizados por el equipo profesional de Estudio de Comunicación sobre Comunicación Interna, Relaciones y Digital.

A inicios de 2018 todo apuntaba a que España y Europa estaban atravesando un periodo de clara reactivación económica que, importantes analistas y bancos de inversión auguraban que continuaría a lo largo de todo el año. Sonaban con fuerza

6

El compromiso de los que no pueden quedarse en casa

Cómo pueden sus empresas apoyarlos ante una situación tan excepcional

Al tiempo que todas las voces insisten en la necesidad de no salir de casa mientras dura esta cruel crisis, cientos de miles de personas -no solo sanitarios- tienen que seguir acudiendo a su puesto de trabajo para que la sociedad no colapse. ¿Cómo pueden sus empresas apoyarlos y estimular su compromiso ante una situación tan excepcional? ¿Con qué ánimo y ganas vas a trabajar cuando por salir de casa, por el contacto con otras personas -clientes, pacientes, compañeros, viajeros del metro...- o por tocar las herramientas de trabajo, estás asumiendo un riesgo adicional para tu salud y para la de los tuyos?

Escuchas a todas horas a las autoridades y a los medios de comunicación insistiendo en la necesidad de quedarse en casa, pero tú tienes que salir. Ves reportajes en los que hablan de las bondades del teletrabajo y de cómo compatibilizarlo con la vida familiar y tú piensas que ojalá esos problemas fueran los tuyos... Tú tienes que seguir acudiendo al lugar de trabajo.

Los profesionales de la sanidad tienen asumida esa responsabilidad y la ejercen con un compromiso que nace de la consciencia de la función social que desempeñan, aunque esa importancia no se vea necesariamente reflejada muchas veces en el sueldo que perciben. Tienen por ello, al menos ahora, todo el reconocimiento ciudadano y nuestra merecida admiración. En esa categoría de sufrido y asumido servicio público están también los policías, los guardias civiles y los militares, a los que parece que todos rehuimos hasta que les echamos en falta y los queremos al lado.

“Las personas exigen respuestas a sus directivos y ellos deben demostrar que las escuchan, que atienden a los problemas y que toman medidas para resolverlos, aunque estas no puedan ser ni completas ni mágicas”

Pero, ¿y las operadoras y los operadores de esos callcenters que atienden los teléfonos de emergencias o de incidencias en los servicios esenciales? ¿Y los conductores de esos autobuses o camiones que tienen que seguir circulando? ¿Y los reponedores del supermercado? ¿Y los que están en las fábricas de productos básicos? ¿Y los empleados de las oficinas bancarias en las que muchos jubilados siguen cobrando en efectivo sus pensiones? ¿Y...?

Oficios muy distintos se encuentran hoy hermanados en una necesidad: la de seguir en sus puestos de trabajo porque su aportación resulta imprescindible para mantener una mínima normalidad social. Esta situación supone un reto para la comunicación interna de muchas empresas: conseguir que estos empleados acudan a sus puestos de trabajo y que, en los mismos, se esfuercen por aportar un excelente desempeño pese a las circunstancias tan difíciles que les rodean.

Un reto que está contaminado por otra idea, quizá poco estética pero que conviene no olvidar en tanto que ellos seguro que la tienen muy presente: los que tienen que asumir esos riesgos por acudir a sus puestos suelen ser aquellos que tienen los salarios más bajos de sus empresas, mientras que muchos de sus jefes y técnicos “están teletrabajando” (desgraciadamente, las comillas no nacen del autor, sino de la ironía que utilizan algunos de estos trabajadores forzosamente presenciales cuando hablan del tema).

Hasta aquí, el reto. A continuación, algunas recomendaciones escritas al tiempo que las vamos construyendo y aplicando. Conviene interpretarlas como un conjunto, porque aisladamente corren el riesgo de ser ineficaces:

1. Evidenciar el valor para la sociedad del trabajo de cada uno. Con la urgencia que exige el momento, debemos anclar nuestra comunicación interna en el porqué del trabajo (por qué lo hacemos, por qué es importante) y no solo en el qué (objetivos, resultados) y en el cómo (estrategias, operaciones), en los que se suele centrar habitualmente la atención de los gestores. Viene bien aquí recordar la conocida diferencia de compromiso que mostraba el picapedrero que construía catedrales frente a su compañero que solo picaba piedra. Alguien debe preocuparse de que ambos picadores comprendan y valoren la importancia y el destino de la piedra y no solo el procedimiento de trabajo a aplicar para arrancarla de la cantera.
2. Escuchar y tomar decisiones; estar cerca, es momento para adentrarse en el fango. La crisis hace que los problemas operativos, convertidos en amenazas para la salud, se disparen en todos los puestos de trabajo (dificultades para aplicar las distancias mínimas de prevención del contagio, limpieza de herramientas o instalaciones compartidas, horarios que evitan aglomeraciones y facilitan la conciliación...). Las personas exigen respuestas a sus directivos y ellos deben demostrar que las escuchan, que atienden a los problemas y que toman medidas para resolverlos, aunque estas no puedan ser ni completas ni mágicas. Nuestra primera línea necesita sentir que estamos cerca: pueden entender que todavía no dispongamos de mascarillas, lo que no aceptan es que se les ignore.

No es momento de lamentar por no habernos preocupado en el pasado por abrir canales directos para escuchar y dialogar con nuestros empleados, dejando ese espacio libre a la representación sindical. Es momento de improvisar esos canales, utilizando los recursos que sean.

3. Dar valor al trabajo de todos. Es preciso evidenciar que todos los trabajos son igualmente necesarios, el de los que toman decisiones (quizá desde casa) y el de los que las aplican (quizá desde el puesto de trabajo). La clave está en que esas decisiones sean comprendidas y aceptadas como “lógicas”, “necesarias”, quizá “inevitables”. Aunque pueda parecer obvio, conviene recordar que para que algo sea comprendido, es imprescindible que sea comprensible y creíble. Contado desde el otro y para el otro.
4. La alta dirección debe salir al escenario: empatía, orgullo y liderazgo. La tensión de la crisis exige que esta sea una conversación entre personas, hay espacio para todos. Para los mandos intermedios, escuchando y explicando; para los directivos funcionales, comprendiendo y tomando decisiones operativas y esforzándose en que estas sean comprensibles...y para la alta dirección, que debe tomar la palabra, alta y clara, y demostrar empatía, orgullo y liderazgo. La empatía de quien comprende las emociones de sus equipos y las canaliza de forma positiva; el orgullo de estar al frente de una organización valiente; el liderazgo necesario para conseguir que la organización cumpla con la responsabilidad que ante la sociedad tiene conferida, porque con ello le asegura una posición favorable en el escenario poscrisis. Hacer ahora lo que tenemos que hacer, por duro que resulte, es la mejor forma de ganarnos un futuro; y los empleados tienen que saberlo y que sentirlo.

5. Obsesión por la credibilidad. Es momento para hablar, pero para que nos crean. Es imprescindible tener tomado el pulso de nuestros equipos, en lo racional y en lo emocional, de tal forma que sepamos hasta qué punto podemos tensar nuestra argumentación para acercarla a nuestros objetivos, pero sin romper la cuerda que nos une, una cuerda que tiene nombre: credibilidad.

Ahora más que nunca, la credibilidad de nuestros argumentos está muy relacionada con la empatía que mostremos ante las emociones.

“Cuando ir al trabajo tiene un punto de heroísmo social, parece sensato que quien siente que está arriesgando su salud por ir a trabajar pueda sentirse, al menos durante un minuto, reconocido y agradecido”

6. Compartir el reconocimiento y el agradecimiento. Poco a poco, el agradecimiento social va alcanzando a otros sectores de actividad, ampliándose desde el muy merecido que se traslada al personal sanitario. A veces, ese reconocimiento social es espontáneo y puntual (un cliente que felicita, un pasajero que agradece...). Otras veces nace de dentro de la propia organización: unos compañeros que quieren evidenciar y publicitar su compromiso ante sus colegas, buscando el mutuo refuerzo. Debemos recoger esas pequeñas historias y compartirlas dentro de la organización como lo que son: perlas de un esfuerzo colectivo que merece la pena ser reconocido y agradecido. Cuando ir al trabajo tiene un punto de heroísmo social, parece sensato que quien siente que está arriesgando su salud por ir a trabajar pueda sentirse, al menos durante un minuto, así tratado.
7. Mostrar a la sociedad el orgullo de estar haciendo lo que ella necesita. Es importante poner en valor ante la sociedad los esfuerzos que, como organización y por cada una de nuestras personas, estamos haciendo para prestar el servicio necesario. Sin llamar la atención sobre nosotros, sin voluntad de protagonismos innecesarios, pero dejando claro que estamos ahí, cuando se nos necesita y para hacer excelentemente lo que se espera de nosotros. Más allá de su valor en términos reputacionales, y por ceñirnos a los objetivos de este artículo, hemos comprobado cómo estas actuaciones refuerzan el orgullo de los empleados y, por tanto, su compromiso en el cumplimiento de su responsabilidad. Nadie debiera sorprenderse de ello: en circunstancias difíciles, quieren que su esfuerzo sea conocido y reconocido, tanto dentro como fuera de la organización.

Esta crisis pasará, dejando un recuerdo imborrable en forma de dolor para aquellos que pierdan a alguno o algunos de sus seres queridos. Los que no padezcan esta desgracia harían bien en no olvidar la preocupación, la angustia y el miedo que, en algún momento, todos ahora estamos sintiendo. Ese recuerdo seguro que nos motivará para prepararnos para que la crisis siguiente nos pille mejor prevenidos.

Y, sobre el tema que ocupa este artículo, la gestión del compromiso y de la comunicación interna en las organizaciones, haríamos bien en preguntarnos: ¿era necesaria una crisis de esta intensidad para aprender las siete lecciones antes esbozadas? ¿Acaso no son también perfectamente válidas para los buenos tiempos? ¿Será que gestionar la comunicación interna durante una crisis de dimensión global como esta consiste básicamente en hacer más, mejor y más rápido lo que tendríamos que estar haciendo todos los días?.

marzo, 2020

CincoDías



Pablo Gonzalo

Socio / Partner

[@pablo_gonzalo](https://www.instagram.com/pablo_gonzalo)



7

La crisis del coronavirus afectará también la reputación de empresas

Una vez que la Organización Mundial de la Salud consideró ya como pandemia al Coronavirus, es importante recordar cuál ha sido el impacto de las pandemias que han afectado a la humanidad recientemente.

La pandemia de Síndrome Respiratorio Agudo Grave (SARS, por sus siglas en inglés) duró de noviembre de 2002 a junio de 2003. Se originó en China y su secuela fue de 774 personas fallecidas, según datos de la OMS. El Banco Mundial estima que tuvo un impacto económico de 54 mil millones de dólares. En un reporte de 2013 el BM destaca que en este tipo de casos la confianza de las empresas y los consumidores se derrumba, el absentismo de los trabajadores aumenta drásticamente y los servicios públicos fallan.

La pandemia de la influenza AH1N1 duró de abril de 2009 a agosto de 2010. Tuvo su origen en los Estados Unidos y México. En principio la OMS ubicó la cifra en 18 mil 631 muertos. Sin embargo, un estudio hecho en 2013 remarcó que la cifra era aproximadamente 10 veces más grande. Los investigadores señalaron que en el tiempo que duró la pandemia fallecieron entre 123 mil y 203 mil personas. De estas, entre 62 y 85 por ciento se registraron en personas menores de 65 años. Se calcula que el daño a la economía mundial estuvo en un rango de 45 mil millones a 55 mil millones de dólares, según un estudio del OMS.

México, uno de los países de origen del virus, vio un golpe de 0.7 por ciento de su Producto Interno Bruto, equivalente a 57 mil millones de pesos, según datos de la Secretaría de Salud en 2009.

El brote de ébola en África duró de agosto de 2014 a junio de 2016. Tuvo su origen en Guinea. La cifra de fallecimientos llegó a 11 mil 325, de 28 mil 652 personas contagiadas, según datos del CDC. El costo estimado fue de 53 mil millones de dólares, según el informe Un mundo en riesgo de la Organización Mundial de la Salud.

“Cuando hay fallos en la operación, por la razón que sea, se altera la percepción que los públicos tienen de las empresas, dañando su reputación”

Más allá del impacto económico que el Coronavirus tendrá para las empresas y para las marcas en materia de indemnizaciones, retraso en el abasto a los clientes, reducción en las ventas, pérdida de mercado y oportunidades, capacidad instalada ociosa, reducción en las operaciones de manufactura por retrasos en la entrega de insumos y muchos otros etcétera, hay que considerar un importante daño colateral que es la afectación de la reputación.

La reputación se construye cada día, en forma permanente, pues es la resultante del cumplimiento puntual y permanente de los compromisos establecidos con los *stakeholders*, reconocido por los mismos. Cuando hay fallos en la operación, por la razón que sea, se altera la percepción que los públicos tienen de las empresas, dañando su reputación.

Si una empresa no conserva sus estándares de servicio porque su personal no acudió a laborar; si no abastece con oportunidad a sus clientes por fallos en el suministro de insumos o materias primas, como consecuencia de suspensión de operaciones en los sistemas de transporte, por ejemplo, está incumpliendo su promesa con uno de sus públicos prioritarios.

Es necesario implantar programas de comunicación permanente con los diferentes interlocutores clave, como clientes o usuarios de los servicios que provee la empresa, proveedores, accionistas, vecinos de la zona, autoridades gubernamentales, organismos reguladores, así como asociaciones gremiales, para darles a conocer las razones por las que se presentan deficiencias en la entrega de productos o suministro de servicios, si fuera el caso, explicando lo que se está haciendo para volver a la normalidad y ofrecer alternativas de solución para problemas causados por la situación contingente, así como exponer cuáles son las condiciones externas que se requiere se modifiquen para que retorne la operación regular de la empresa.

“Es necesario implantar programas de comunicación permanente con los diferentes interlocutores clave [...] para explicar lo que se está haciendo para volver a la normalidad y ofrecer alternativas de solución para los problemas causados por la situación”

Es necesario preservar los canales de comunicación con cada una de las audiencias y preparar mensajes específicos acordes a las necesidades de información de las mismas. No hay que olvidar al personal, principal interlocutor con cada uno de los públicos, para dar el mensaje de que estamos conscientes de la situación y empeñados en resolver los problemas de ella derivados. Con ello contribuiremos para preservar uno de los activos más valiosos para nuestra empresa y sus marcas: su reputación

Carlos Bonilla

Socio / Partner

@CarlosBonillaMx

marzo, 2020

Merca2.0

La crisis del coronavirus afectará también la reputación de empresas y marcas



Por Carlos Bonilla 17-03-2020

Una vez que la Organización Mundial de la Salud consideró ya como pandemia al Coronavirus, es importante recordar cuál ha sido el impacto de las pandemias que han afectado a la humanidad recientemente.

La pandemia de Síndrome Respiratorio Agudo Grave (SARS, por sus siglas en inglés) duró de noviembre de 2002 a junio de 2003. Se originó en China y su secuela fue de 774 personas fallecidas, según datos de la OMS. El Banco Mundial estima que tuvo un impacto

económico de 54 mil millones de dólares. En un reporte de 2013 el BM destaca que en este tipo de casos la confianza de las empresas y los consumidores se derrumba, el absentismo de los trabajadores aumenta drásticamente y los servicios públicos fallan.

La pandemia de la influenza AH1N1 duró de abril de 2009 a agosto de 2010. Tuvo su origen en los Estados Unidos y México. En principio la OMS ubicó la cifra en 18 mil 631 muertos. Sin embargo, un estudio hecho en 2013 remarcó que la cifra era aproximadamente 10 veces más grande. Los investigadores señalaron que en el tiempo que duró la pandemia fallecieron entre 123 mil y 203 mil personas. De estas, entre 62 y 85 por ciento se registraron en personas menores de 65 años. Se calcula que el daño a la economía mundial estuvo en un rango de 45 mil millones a 55 mil millones de dólares, según un estudio del OMS.

México, uno de los países de origen del virus, vio un golpe de 0.7 por ciento de su Producto Interno Bruto, equivalente a 57 mil millones de pesos, según datos de la Secretaría de Salud en 2009.

8

Internet, influencers y la comunicación de crisis en el sector lujo

La reciente crisis de comunicación de Versace tras el lanzamiento este verano de un polémico diseño en una de sus camisetas -que listaba diversas ciudades europeas y americanas e incluía Hong Kong y Macao como países independientes y no como ciudades chinas- nos hace recordar otra muy cercana que afectó a Dolce y Gabbana. Hace unos meses, la casa de moda sufría una conmoción generada en el gigante asiático y conocida en el mundo entero, que puso de manifiesto la fragilidad de la reputación en un sector tan necesitado de ella como es el del lujo.

Bastó un ingenioso y bien realizado vídeo de la firma con una modelo que intentaba comer pizza con palillos, para soliviantar la sensibilidad de los chinos. Hecho preocupante si tenemos en cuenta que las firmas de lujo realizan, grosso modo, el 30 por ciento de su facturación en aquel país. El desfile en Shanghai promocionado por el vídeo fue prohibido por las autoridades, las redes sociales se lanzaron contra la marca y las disculpas de los creadores resultaron escasas, también algo desatinadas, e inútiles para aplacar la furia desatada contra la marca.

Lo cierto es que ese caso, supone un buen ejemplo para ejemplificar la exposición del sector del lujo a las crisis de comunicación, de dónde vienen, porqué se producen y cómo gestionarlas.

¿Por qué está el lujo en Internet?

El lujo es el mundo de la exclusividad, el deseo y la aspiración. Es elitista por naturaleza y huye de lo masivo. Sin embargo, ninguna marca de lujo carece hoy en día de presencia en Internet, un medio masivo e indiscriminado por definición. Parece una contradicción esencial que, además, incrementa los riesgos de imagen. Sin las redes sociales, el vídeo de Dolce y Gabbana nunca se habría difundido mundialmente, no habría transcendido a los medios de comunicación tradicionales y tampoco habría devenido en crisis.

Pero si no es elitista y además resulta arriesgado ¿Por qué las marcas de lujo utilizan internet y las redes sociales? Puede que la respuesta a una pregunta tan actual esté en el siglo XIX, cuando empieza la producción en masa, y también en el XX con las políticas de extensión de marca.

Si produces en masa y una parte de los artículos uncidos por la marca de lujo tienen que llegar a una amplia masa de consumidores -pensemos en un pintalabios de Dior de 30 euros- la comunicación de la marca ha de alcanzar no solo a las élites sino a sectores mucho más amplios de la población. A todos los compradores y también a quienes aspiran a serlo antes o después. Para lograrlo, internet es un buen camino como lo fue siempre la TV que, no lo olvidemos, es un medio de masas por excelencia.

Influencers: los vicarios del lujo...

La comunicación de las marcas de lujo se basa en crear emoción, aspiración, deseo... y para conseguir eso, los medios tradicionales resultan más bien fríos. Pueden generar admiración hacia la marca pero no enganche emocional.

Esta es la razón por la que las marcas de lujo han añadido hace tiempo a su repertorio de comunicación no solo internet, sino también la utilización de influencers. Los necesitan para transmitir una comunicación cercana, creíble, que conecte con la audiencia. Son los vicarios entre el dios Lujo y sus fieles, en un panorama saturado donde el público está muy insensibilizado ante la publicidad. Con ellos no se trata de mostrar los artículos de lujo sino su disfrute y las emociones que los rodean.

Y por el camino, eso permite a las marcas conectar emocionalmente con la audiencia y abrir terrenos de juego ventajosos. Pero claro, la realidad tiene siempre dos caras, y en el paquete de Internet y en el de los influencers vienen juntas ventajas e inconvenientes que, en este caso, están relacionados con la falta de control.

... Y los riesgos

Una marca de lujo cuida todo lo relacionado con su comunicación hasta el más mínimo detalle. Desde los arreglos florales para un evento, a la caligrafía para una invitación por hablar de cosas que podrían parecer baladíes en otro contexto empresarial.

Por eso, sorprende que una marca como Dolce y Gabbana prescindiera de un 'pretest' antes de lanzar una pieza de comunicación audiovisual. Una cosa es que hoy la producción de vídeo y, sobre todo, la difusión sean hoy mucho más sencillas y otra que podamos prescindir, por ejemplo, de los 'pretest' para comprobar la idoneidad de la pieza. A mayor facilidad de difusión, más prudencia se requiere.

Por otra parte, al contrario de lo que ocurre con el resto del repertorio de medios pagados utilizados en la comunicación empresarial, los influencers introducen un margen de discrecionalidad e imprevisibilidad que no podemos evitar. Sus contenidos no se adaptan al estilo de la marca si no al suyo propio -ha de ser así para resultar creíble- y la marca sale de su zona de control-confort... a veces con malos resultados.

Alguien podría pensar que siempre se ha recurrido a los famosos para promocionar marcas, sin mayor riesgo. Así es, pero los riesgos asociados al *endorsement* tradicional no son comparables con los que se asumen hoy en la combinación influencers+internet.

En el mundo de las RRSS, el conocimiento, vinculación y seguimiento de la vida de un influencer es mucho más constante, profundo y en tiempo real por lo que cualquier cosa que haga o diga, más allá de las apariciones públicas acordadas, es susceptible de causar reacciones adversas que quedan fuera de control y pueden perjudicar al patrocinador. Los ejemplos de influencers que han salido rana o, al menos, han croado en momentos inoportunos, es amplia y va desde los laureados de Hollywood a los youtubers patrios.

Buenas prácticas

Conforme el tren de la comunicación avanza, los paisajes que se ven por la ventanilla van cambiando. Ocurre ahora y ha ocurrido siempre. Afortunadamente, la experiencia, la prudencia y las buenas prácticas profesionales permiten al comunicador gestionar las nuevas situaciones, adaptarse a ellas y asumir nuevas herramientas y canales con ciertas garantías.

En cualquier caso, pese a todas las crisis ocurridas, todos esos nuevos riesgos y esa relativa pérdida del control absoluto con el que nos vemos obligados a gestionar, parece claro que el mundo del lujo va a seguir apostando, y debe hacerlo, por la comunicación digital en todas sus formas y sus protagonistas porque hace tiempo que dejamos de ser homo sapiens para convertirnos en homo digitalis y todo lo demás es ya la prehistoria.

octubre, 2019

El Confidencial

Internet, influencers y la comunicación de crisis en el sector lujo

Parece claro que el mundo del lujo va a seguir apostando, y debe hacerlo, por la comunicación digital en todas sus formas y sus protagonistas



Alberto Mariñas

Socio / Partner

@amarinas



9 El ataque informático en el Manual de Crisis

Las crisis nunca avisan. Se presentan sin llamar, como las visitas inoportunas. Para las empresas, igual que para las personas, la preparación previa ante una eventual crisis es imprescindible y saber comunicarlo vital. La mayoría de las grandes empresas y no tan grandes cuentan en sus políticas de comunicación con estrategias de prevención de crisis. En ellas juegan un papel determinante los manuales de crisis, la herramienta básica que cataloga los posibles escenarios de crisis que pueden afectar a la imagen pública de una empresa y establece los procedimientos de actuación y modelos de respuesta.

En este repertorio de riesgos empresariales todavía sigue ocupando un lugar reducido o brilla por su ausencia lo que se está convirtiendo en la gran amenaza del mundo corporativo en el siglo XXI: los ataques informáticos. Incidentes tales como el ataque protagonizado por el virus extorsionador *Wannacry* en 2017, un *ransomware* capaz de cifrar todo el contenido de un ordenador, pedir un rescate en forma de bitcoin y seguir expandiéndose por otros equipos, ha sensibilizado a muchas empresas sobre la necesidad de tener políticas de prevención adecuadas para evitar o minimizar las crisis de ciberseguridad y, por ende, de contar con estrategias de comunicación. El impacto de un ataque cibernético en la reputación de una empresa puede ser brutal si no demuestra capacidad de reacción para contener los ataques y paliar la fuga de datos estratégicos.

Uno de los sectores más afectados por los ataques informáticos es el energético, compañías eléctricas y gasistas que proveen de servicios esenciales a los ciudadanos. Pero cualquier sector o empresa es vulnerable, como recientemente se pudo ver con el hackeo que sufrió la cadena hotelera Marriott, que expuso miles de datos privados de sus clientes.

“La demora de las empresas en informar a sus stakeholders de un ataque informático minimizando este o pensando que puede pasar desapercibido es directamente proporcional a la caída en picado de su reputación”

A la preocupación por la ciberseguridad tampoco ha sido ajena la entrada en vigor en España del nuevo reglamento para la protección en el tratamiento de los datos personales, que impone a las organizaciones la obligación de garantizar la seguridad de los datos de carácter personal y que prevé cuantiosas multas a las compañías que sufran fallos en la custodia de datos personales de sus clientes.

Los consultores de comunicación hemos visto cómo en los dos últimos años la demanda de actualización de los manuales de crisis para incorporar en el repertorio de casos este importante riesgo empresarial ha crecido exponencialmente. La singularidad de los ataques cibernéticos, su impacto económico y repercusión en la reputación obliga a unas pautas de comunicación específicas, no habituales en otras situaciones de crisis.

La propia Telefónica, una de las víctimas del *Wannacry* en 2017, se vio obligada, nada más trascender el ataque, a ordenar por megafonía a sus empleados que apagaran los ordenadores y abandonaran la oficina, para evitar la propagación del virus. Los protocolos de actuación ante una crisis de estas características deben prever esta y otras circunstancias.

En una crisis de estas características, la transmisión de confianza a los clientes y proveedores, alarmados ante la probable fuga de datos, debe ser primordial. La demora de las empresas en informar a sus *stakeholders* de un ataque informático minimizando este o pensando que puede pasar desapercibido es directamente proporcional a la caída en picado de su reputación.

El caso de Equifax, una empresa crediticia estadounidense que fue víctima en 2017 del que se considera el mayor ataque cibernético de la historia, afectando a los datos (números de seguro social, fechas de nacimiento, direcciones y números de tarjetas de crédito) de más de 140 millones de clientes es muy ilustrativo. La crisis se llevó por delante a su CEO, Richard Smith, a pesar de sus sinceras disculpas a todos los afectados. Es muy importante tener también en cuenta la imprevisibilidad de un ataque informático y las dificultades iniciales para calibrar su importancia por su carácter acumulativo. En muchas ocasiones el ejercicio de una transparencia absoluta puede generar un problema mayor, sobredimensionando un asunto a veces menor. Es preciso mantener un justo equilibrio en la comunicación de los hechos a todos los *stakeholders*, sin ocultación, pero sin tampoco magnificar los hechos.

Por eso se debe ser extremadamente prudente en la difusión de datos. La experiencia demuestra que las brechas informáticas crecen exponencialmente tan pronto como los equipos forenses realizan las primeras comprobaciones. Los primeros datos suelen ser siempre erróneos. Divulgarlos apresuradamente para ir rectificando sucesivamente no solo alimenta una sucesión encadenada de noticias, sino que fomenta la imagen de mala gestión.

Posiblemente no se puedan facilitar cifras, pero sí comunicar de forma clara y convincente a todos los públicos las acciones que se están acometiendo para paliar o minimizar los impactos de un ataque cibernético. Hay que rehuir de las conjeturas o especulaciones sobre lo que todavía no se conoce y estar preparado con un arsenal de respuestas a las preguntas inmediatas que se puedan plantear.

Si hay un público prioritario en la comunicación de una crisis cibernética o ataque informático es el interno. Las acciones de comunicación con este público deben ser prioritarias. Los empleados han de conocer antes que nadie los mensajes principales. Han de saber cómo reaccionar y cómo comportarse. Es también primordial disponer de canales de comunicación tradicionales, para evitar que la utilización del correo electrónico o el uso de la página web o intranet empeore la crisis.

Adolfo Lázaro
Director / Accounts Director
alazaro_m

mayo, 2019

CincoDías



10 ¿Ya vacunó su Comunicación Corporativa vs el Coronavirus?

Los virus siempre se han propagado de la mano de los rumores, generando pánico innecesario, solo que hoy en día se han vuelto más dañinos, pues vienen con un ingrediente adicional, las redes sociales que lo esparcen con mayor rapidez y amplificación.

"Hay mucha información errónea por ahí y parte de ella puede ser bastante peligrosa", dijo María Van Kerkhove de la Organización Mundial de la Salud, refiriéndose al brote de coronavirus, una situación que desafía a las comunicaciones pues obliga a una doble tarea: ocuparse de garantizar la seguridad de sus empleados y de sus clientes.

La forma en que se maneja esta crisis puede ser un factor decisivo para la supervivencia de una empresa. La comunicación se posiciona como un salvavidas para frenar el pánico y apoyar la actividad económica que se acerca a una parálisis inédita.

En esencia, la comunicación de crisis debe basarse en cuatro pilares: honestidad, transparencia, responsabilidad y coherencia, y esta no es la excepción. Eso significa decir la verdad, no ocultar los hechos, no culpar a otra persona y hacer lo que está diciendo, al mismo tiempo que dice lo que está haciendo.

Una crisis exige siempre una "voz" de liderazgo: las personas tienden a buscar una figura ecuatoriana y autorizada para decirles lo que ha sucedido; qué se está haciendo para solucionar el problema; que esta situación no continuará para siempre; y lo que podemos hacer mientras tanto. Es decir, se debe compartir información sobre los riesgos y desafíos que enfrenta la empresa.

"Los empleados son el público más importante, ya que funcionan como embajadores con la comunidad. Si no están informados y no entienden lo que está sucediendo, las comunicaciones fuera de la organización podrían complicarse"

En lo referente a los empleados, se tiene que ser claro, conciso y sobre todo comprensivo. Si esto pudiera generar recortes, tanto de personal como financieros, ello debe de ser comunicado, al igual sobre cómo se tomaron esas decisiones. Mantener a los empleados informados en todo momento contribuirá a comprender las resoluciones difíciles que lleguen a tomarse.

Las estrategias de comunicación de los empleados deben estar planteadas y deben de ser multifacéticas, utilizando todos los canales disponibles, con la capacidad de dirigir mensajes a todos los niveles, de manera constante y consistente, además de contar con métodos de medición, tanto del impacto, como de los resultados. Este es un momento en el que el valor de la comunicación efectiva y la tecnología que la habilita, adquiere relevancia. Comunicación Interna y Recursos Humanos deben de colaborar estrechamente para mantener a los empleados plenamente informados, responder sus preguntas y ser capaces de lidiar con la información errónea y los rumores que puedan surgir tanto a nivel "radio pasillo", como en las redes sociales.

Los empleados son el público más importante, ya que funcionan como embajadores con la comunidad. Si no están informados y no entienden lo que está sucediendo, las comunicaciones fuera de la organización podrían complicarse.

En lo que a los clientes toca, ellos quieren saber de usted. El silencio NO es oro. Se debe tomar la iniciativa para comunicar su situación. De igual manera, debemos de conocer de primera mano las medidas que el cliente va a tomar y como podrían afectar su reputación. Compartir hechos en tiempo real, en lugar de esperar hasta que se tengan todas las respuestas, contribuirá en gran medida a fomentar la confianza y actuar con oportunidad.

"En lo que a los clientes toca, ellos quieren saber de usted. El silencio NO es oro. Se debe tomar la iniciativa para comunicar su situación"

Es vital mantener esa comunicación de manera regular y abierta. Deben de conocer con claridad como esta situación pudiera impactar en la relación y así como estar preparados para responder con eficiencia. Es importante que tengan la certeza de los recursos que disponibles y accesos, así como las herramientas de comunicación y tecnología que se habilitarán para no interrumpir la comunicación y el servicio.

Para activar esta operación, como todo manejo de crisis, habría que iniciar designando un equipo para la comunicación centralizada. Idealmente, estos equipos deberían ser pequeños y estar integrados por un miembro del equipo de liderazgo, alguien de comunicación corporativa, un ejecutivo de recursos humanos y un experto en el área de interés, además de la agencia de relaciones públicas o consultor externo.

Este equipo debe de reunirse regularmente para monitorear la situación y convertirse en la principal fuente de información sobre la crisis, ofreciendo actualizaciones periódicas a los grupos clave. Ser lo más transparente posible y explicar de manera clara y sucinta lo que sabe, lo que no sabe y sus fuentes de información.

Cuando se trata con la incertidumbre, las organizaciones deben mirar la comunicación desde la perspectiva de su audiencia y sentir empatía por ellos en lugar de tener temor a actuar. Sus comunicaciones de crisis deben ocurrir con regularidad a medida que se desarrollen los acontecimientos, haciendo adaptaciones específicas dada la ocasión y para cada audiencia específica. El punto es no abonar a la incertidumbre, sino por el contrario, contribuir a reducirla.

Manuel Alonso

Socio Director / Partner Director

@malonsoc

marzo, 2020

Merca2.0

¿Ya vacunó su comunicación corporativa vs el Coronavirus?

La comunicación se posiciona como un salvavidas para frenar el pánico y apoyar la actividad económica que se acerca a una parálisis inédita.

Por Manuel Alonso

16-03-2020



Los virus siempre se han propagado de la mano de los rumores, generando pánico innecesario, solo que hoy en día se han vuelto más dañinos, pues vienen con un ingrediente adicional, las redes sociales que lo esparcen con mayor rapidez y amplificación.

"Hay mucha información errónea por ahí y parte de ella puede ser bastante peligrosa", dijo María Van Kerkhove de la Organización Mundial de la Salud, refiriéndose al brote de coronavirus, una situación que desafía a las comunicaciones pues obliga a una doble tarea: ocuparse de garantizar la seguridad de sus empleados y de sus clientes.

11

Comunicación en crisis jurídicas

Es época, lamentablemente, de litigios y crisis jurídicas. Algunos directivos de compañías que pasaban felices sus días de actividad empresarial, con el devenir controlado y más o menos estable de su negocio, con la confianza de sus clientes o de las Administraciones, sin sobresaltos ni sustos, sin un dedo que les acusara de una posible prevaricación, o un contrario o competidor que les denunciara por un supuesto tráfico de influencias, hoy se sienten amenazados e inmersos en un mundo de ataques e involucraciones. Para los ejecutivos puede tratarse de acusaciones injustas, pero lo cierto es que muchos empresarios desfilan por los juzgados españoles en la fase de instrucción como imputados o, bueno, como investigados, después de que se aprobara el pasado año la reforma de la Ley de Enjuiciamiento Criminal.

“Es importante y decisivo acompañar la tarea jurídica con una buena planificación y estrategia de comunicación. Las empresas deben perder el miedo a comunicar y saber utilizar los canales de comunicación para gestionar su reputación y su imagen”

Aunque esta disposición contempló también el fin de las 'penas de telediarlo' para proteger la imagen, el honor y la intimidad de las personas durante una detención antes de ser juzgadas, lo cierto es que cuando una compañía y alguno de sus dirigentes cae inmerso en una crisis de alcance, no solo el miedo personal cobra importancia sino que la reputación de las empresa sufre un notable desgaste.

Ese valor intangible que antes no se apreciaba en su justa medida, ahora cobra, por negativo, una importancia muy significativa y el pantone de colores del prestigio y la credibilidad comienza a tirar a negro de forma inevitable.

En una etapa complicada, ardua y delicada para una compañía que se vea afectada por una crisis, la búsqueda y contratación de un despacho de abogados especialista es inmediata y se hace con decisión, sin poner demasiado en tela de juicio aspectos como los honorarios o la implantación geográfica del mismo. Pero una crisis de esta índole no debe prepararse ni lidiarse solo en bufetes, papeles jurídicos o tribunales. Es importante y decisivo acompañar la tarea jurídica con una buena planificación y estrategia de comunicación. En estos procesos, las empresas deben perder el miedo a comunicar y saber utilizar los canales de comunicación para gestionar su reputación y su imagen.

“Si entablamos una buena relación profesional con los Medios, la percepción de los periodistas y, por tanto, sus informaciones, pueden ser distintas, mitigar el problema, amainar la borrasca, y ser más objetivas”

Se da por hecho que un despacho de abogados es capaz de guardar la confidencialidad y el secretismo, que los abogados asignados van a desarrollar rápidamente una relación de complicidad, de plena confianza y un fuerte vínculo con el cliente que les va a llevar a defenderle hasta la 'muerte'. Pero lo cierto es que la entrega y la fidelidad de un consultor y de un comunicador experto en *litigations* no tiene por qué ser menos.

La salvedad es que prepara su defensa no para exponerla ante un letrado, fiscal, juez o magistrado, sino ante los medios de comunicación y la opinión pública, que no son destinatarios nada desdeñables y cuya opinión puede influir y tener mucho peso en las deliberaciones finales de un proceso jurídico.

No hay que mirar con recelo en estos procesos el contar con un buen plan de comunicación. Ciertamente es que la comunicación no es determinante hasta el punto de evitar totalmente la difusión de las noticias negativas, pero si es posible que con una buena estrategia y entablando una buena relación con los Medios desde el punto de vista profesional, la percepción de los periodistas y, por tanto, sus informaciones, puedan ser distintas, mitiguen el problema, amainen la borrasca, y sean más objetivas. Porque no se trata de 'esconder la cabeza debajo del ala' en épocas difíciles de crisis y conflictos. 'Abandonar el barco' solo puede provocar dos cosas: una, la percepción de que el problema existe de verdad y que, incluso, puede ser más grande de lo que, a priori, parece; dos, caer en el olvido de nuestros clientes o darles una excusa para evitarnos y dar la confianza y el negocio a nuestros competidores.

La presunción de inocencia no sólo debe ser un derecho jurídico sino también ser respetada en el ámbito informativo. Para ganarse ese respeto, el periodista tiene que entender con claridad y recibir mensajes elaborados bajo una base jurídica pero expuestos en el 'idioma' periodístico. Aquello que no se comprende con exactitud termina tergiversándose...y lo inexacto o erróneo puede acabar produciendo un caos. La empresa tiene que obrar con rigor y transparencia ante los medios de comunicación para que su realidad sea lo más nítida posible

Victoria Magro

Directora de Área / Managing Director

[@VictoriaMagro](#)

noviembre, 2016

prnoticias

Comunicación en crisis jurídicas



La opinión de Victoria Magro, consultora sénior de Estudio de Comunicación

Es época, lamentablemente, de litigios y crisis jurídicas. Algunos directivos de compañías que pasaban felices sus días de actividad empresarial, con el devenir controlado y más o menos estable de su negocio, con la confianza de sus clientes o de las Administraciones, sin sobresaltos ni sustos, sin un dedo que les acusara de una posible prevaricación, o un contrario o competidor que les denunciara por un supuesto tráfico de influencias, hoy se sienten amenazados e inmersos en un mundo de ataques e involucraciones. Para los ejecutivos puede tratarse de acusaciones injustas, pero lo cierto es que muchos empresarios desfilan por los juzgados españoles en la fase de instrucción como imputados o, bueno, como investigados, después de que se aprobara el pasado año la reforma de la Ley de Enjuiciamiento Criminal.