

Comunicación de crisis: ¿Qué hago cuándo me llaman de un medio de comunicación para hablar de un tema que no me conviene?

Un día está usted sentado en su oficina y suena el teléfono. “Hola, soy Fulano de Tal, de el diario El Nacional o Fulanita de Cual de Nacional TV. Me gustaría entrevistarle para un artículo (o un programa) que estamos preparando. Queremos que responda a ciertas acusaciones, muy críticas, contra su empresa.

En cualquiera de estos casos ¿qué contestaría usted? Si es como la mayoría de los ejecutivos, probablemente la respuesta sea un no. ¿Por qué? Pues porque es muy probable que a usted solo se le haya adiestrado para tratar asuntos internos, es decir, problemas en el seno de la organización. Pero en estos tiempos, más que nunca, los directivos de empresa y sus asesores están obligados a resolver una amplia gama de problemas, y no sólo los tradicionales propios de los negocios, tales como ventas o marketing, sino también otros que implican a gente del mundo exterior con una variedad asombrosa de intereses y puntos de vista.

Cualquiera que sea su actividad lo más probable es que su empresa se enfrente a diversos problemas con instituciones, con medios de comunicación, con asociaciones... Las empresas operan a la vista del público. Su éxito viene determinado no sólo por su actuación en el mercado, sino también por lo que el consumidor piensa de ellas. Todo alto directivo debe comprender los principios de unas buenas relaciones públicas, mientras que los buenos asesores no sólo deben estar preparados para facilitar soluciones específicas a determinados problemas, sino también para actuar como mentores en la educación continua de los mandos.

El teléfono vuelve a sonar. Es el periodista otra vez. Usted no supo qué decir cuando telefoneó un par de horas antes y lógicamente ahora vuelva a la carga. Dice que su empresa ha sido acusada de no haber obrado debidamente pero qué quiere conocer también su versión. ¿Qué puede hacer? ¿Decir que esa historia es ridícula? O más bien decirle “Desde luego, me alegrará poder contarle nuestra versión. Venga enseguida y contestaré con mucho gusto a sus preguntas”.

Pues mi consejo es que no se debe optar por ninguna de las dos. No tome ninguna decisión hasta que no deba tomarla. En ese momento su objetivo consiste simplemente en reunir la mayor información posible. Usted tiene derecho a hacer todas las preguntas que le parezca oportuno. Y tome notas sobre las preguntas que haga, que serán del tipo ¿De qué información disponen? ¿Quién más va a ser entrevistado? ¿De qué quieren hablar exactamente? ¿Cuándo van a publicarlo o emitirlo? Otro punto importante consistirá en saber si, en el caso de que se niegue a ser entrevistado, prepararían ese reportaje sin usted. Y en caso afirmativo ¿cuáles serían las consecuencias?

Por supuesto tratarán de convencerle de que, si su organización no participa, la gente creerá que tiene algo que ocultar. Hay algo de verdad en ello, especialmente cuando anuncian que “la compañía X rechazó nuestra invitación para aclarar estas acusaciones y presentar su propio punto de vista” Pero hay veces que aparecer en un programa es peor que no aparecer en él.

A partir de ahí, lo más probable es que usted tenga que convocar una reunión cuanto antes para decidir si va a aceptar la invitación o no. Si es que sí, tendrá que pensar en quién es la persona idónea para contestar y qué va a decir exactamente. No olvide que durante este

periodo y en las subsiguientes negociaciones, usted tiene derechos. Recuerde que son ellos los que le han venido a buscar para que les ayude con su participación. Imponga sus condiciones.

Puede haber muchas razones para decir que sí. En principio, además, es lo preferible. Porque tenemos datos incuestionables para acallar el rumor. Porque vemos que lejos de estar ante una crisis, estamos ante una buena oportunidad para salir reforzados frente a la competencia. O simplemente porque la acusación es cierta y la opción menos mala es salir a la palestra, reconocer el problema y enviar un mensaje de tranquilidad comunicando que ya se tiene la solución al problema o al menos que se está cerca de tenerla.

También pueden encontrarse muchas razones para optar por el no. Porque no quiere tomar parte en un espectáculo amañado, porque sabe que el entrevistador se dispone a cazarlo, porque sabe que su historial es complejo y el medio de comunicación lo simplificará de modo que resulte perjudicial para sus intereses. O porque para contestar a las preguntas tendría que revelar información confidencial.

Llegados a este punto ya no puede usted posponer su decisión. Si decide contestar que no, hay varias maneras para hacerlo. Y si contesta que sí, hay unos cuantos consejos que debería tener muy en cuenta para que lo que usted diga se refleje lo más fielmente posible. Pero para no extender demasiado, y dado que no es posible explicarlo en media docena de líneas, dejamos esta parte para el próximo artículo.

Joaquín Echenique Huarte
Novacom Consultores de Comunicación