



*“Cuando una información no es relevante, se marcha indefectiblemente hacia el fracaso. No sirve.”*

Bernardo García, de Edelman



*“A diferencia de la justicia, la opinión pública juzga rápido y las empresas deben estar preparadas.”*

José Antonio Llorente, de Llorente & Cuenca

*“No trabajo con periodistas en actividad. Compromete su ética. Tiene que callar lo que ve, lo que no va con su rol.”*

Gustavo Averbuj, de Ketchum



*“Cada acto de comunicación debería contribuir a consolidar la identidad y beneficiar la imagen de las empresas.”*

Laura Narbais, de RFB Lynch Partners



*“El ejecutivo debe entender que el periodista no es un enemigo, sino alguien que necesita una información.”*

Verónica Cheja, de Urban PR



*“Hoy, los empresarios tienen mayor predisposición a recibir este tipo de capacitación y entrenamiento.”*

Celina Peper, de CICMAS Strategy Group

Las agencias de comunicación corren con ventaja. Para las empresas, representan el lugar “naturalmente” adecuado para tomar el desafío por conocimiento y confianza. “Primero se acercan para que seamos su agente de comunicación pero, cuando transcurren algunas reuniones, se hace visible la necesidad de que algunos de sus miembros se entrene”, explica Diego Segura, gerente General de Burson-Marsteller. “Conocemos perfectamente su negocio y sus necesidades. De todos modos, si no son clientes, lo correcto es realizar un estudio acerca de las características de la compañía y del segmento en el que participa”, explica Alicia von der Wettern, presidente de Personally.

Las universidades y las agencias de Recursos Humanos también le encontraron la veta al negocio y ofrecen sus propios programas.

Los ejecutivos no son el único target. Los políticos también se capacitan. De hecho, en el mercado se describen varios casos que asistieron para manejar temas coyunturales como, por ejemplo, el control de precios o la crisis de la energía.

### Cómo pilotear la tormenta

Una buena reputación se construye durante años, pero puede destruirse en segundos. Los primeros momentos son determinantes: “En general, las compañías no tienen información y combaten esa debilidad no atendiendo el teléfono. Lo contrario a lo que deberían hacer”, relata Llorente, que entrena a ejecutivos desde hace más de 25 años. En la Argentina asistió a IBM en el conflicto con el Banco Nación. “Lo principal, es tener en claro qué se va a comunicar, actuar con normalidad y respeto por todas las partes involucradas”, agrega Borda. Creer que la contingencia se solucionará sola también es un error fatal. Otras equivocaciones que profundizarán el conflicto son: hablar de lo que no se sabe; mentir o demorar la respuesta a los medios; revelar información confidencial, especular, exagerar o subestimar; buscar culpables; no estar accesible –hay que dar la cara–; no asumir la responsabilidad; pelearse con periodistas o involucrar a terceros; minimizar el impacto real del problema.

“Cada acto de comunicación debería contribuir a consolidar la identidad de las empresas”, agrega Narbais, de RFB Lynch.

### La previa

Hay una instancia importante: el trabajo previo a que la crisis estalle. “Es importante crear una cultura de gestión sujeta a la adaptación. De nada sirve un manual de crisis para que quede archivado. Los verdaderos beneficios se originan en las acciones adoptadas antes de que el problema surja”, explica Millán. La tendencia es mundial: las organizaciones arman manuales de procedimiento, *dark sites*, entrenamientos para call centers con el fin de anticiparse. “Está probado que cuando no hay comunicación viene el fracaso y eso excede al ámbito corporativo”, dice Stellatelli, de Identia PR. En fin, no quedan dudas de que una buena comunicación es una herramienta elemental en los tiempos que corren. El argumento es casi tan viejo como el arte de comunicarse: mejor prevenir que curar. ■ Carla Quiroga y Matías Franchini.