

Comunicación y Responsabilidad Social en contexto de crisis

Por Leonardo Hernández – Coordinador de Comunicación / CEADS

Nos encontramos ante un fenómeno de crisis que adquiere características muy distintas a las pasadas: se trata de una crisis masiva que abarca a todos los actores sociales. En línea con el paradigma de la sustentabilidad, que implica trabajar de manera colaborativa, debemos enfrentarla como ecosistema y no con respuestas aisladas e individuales.



La particularidad de una crisis que nos afecta a todos y todas

Ante la pandemia del Coronavirus, es lógico que instituciones públicas, empresas y gobiernos de todos los niveles tengan que ocupar un rol activo en sus comunicaciones. Incluso deberán salir a comunicar aquellas organizaciones que no suelen hacerlo habitualmente y hasta aquellas que nunca antes lo hayan hecho, ya sea para tomar una postura, ocupar una posición o hablarle a sus públicos de interés.

El problema con el que solemos encontrarnos es que la comunicación de crisis no es compatible con la ansiedad y la improvisación. Muy por el contrario, se trata de una tarea que se debe hacer de forma planificada aunque requiera acciones de inmediatez en muchas ocasiones. La gestión de crisis, como siempre decimos, implica **planificar en tiempos de paz escenarios turbulentos**.

Quienes ya hemos atravesado situaciones de crisis en organizaciones debemos en este caso recurrir a esa experiencia y a sus lecciones aprendidas, pero a la vez es importante que seamos conscientes de que ésta reviste características nunca antes vividas: principalmente, las otras crisis quizás no nos hayan afectado a nosotros ni a nuestras familias, amigos, personas cercanas o seres queridos, mientras que **la situación actual atraviesa a cada uno de nosotros, incluso a quienes debemos estar frente a la gestión de crisis**. Esto nos desafía como profesionales y personas como nunca antes ha sucedido. Por eso, quizás tengamos que **percibirla como una maratón**, es decir, tenemos que ser tiempistas: **guardar aire, fuerzas y recursos para llegar hasta el final de la misma**.

Los desafíos de la comunicación en un mundo globalizado: construcción de confianza

La pandemia de coronavirus nos echó en cara las características propias de la sociedad actual y los desafíos del siglo XXI que debemos enfrentar. Hoy la aldea global de Marshall McLuhan está más presente que nunca. Algo que ocurre en una ciudad alejada que muy pocos conocen puede generar una reacción mundial en cadena. Por eso, las emergencias de este tipo requieren de acciones e información que involucran al mismo tiempo a gobiernos y países de todo el mundo, a organizaciones sociales y a empresas de todo tipo, sector, industria y tamaño. A su vez, vivimos en un mundo con enormes desigualdades y complejos problemas socio-naturales. Si bien el coronavirus -como la mayoría de las amenazas climáticas o sanitarias- no distingue clases sociales ni registra el PBI de los países, la pandemia será más cruel en las sociedades más vulnerables. Por eso es fundamental gestionar el riesgo y debemos prepararnos rápidamente para ello.

Pero el problema no termina ahí: vivimos en un mundo caracterizado por la hiperconexión, desbordado con tanta información y con una crisis de credibilidad tanto en los gobiernos como en las empresas. En estos contextos, la circulación de rumores, algo común ante la aparición de fenómenos nuevos y desconocidos que incrementan la percepción de temor en la población se multiplica exponencialmente a través de las redes sociales, que facilitan el acceso a información sin filtro. Desde ya, las condiciones de aislamiento incrementan esta sobreinformación. Cada uno recibe datos desde los medios y las redes sociales, bastante mayor y mucho más constante que cuando desarrolla su trabajo habitual.

Sumado a eso, las ciudadanías en distintas partes del mundo se encuentran sumamente movilizadas, empoderadas y con niveles de organización distintos a lo que estábamos acostumbrados a ver hasta hace unos años. Grandes movilizaciones organizadas por ciudadanos con perspectiva global y siempre alertas a lo que está sucediendo a nivel planetario: movimientos como el cambio climático o #NiUnaMenos hoy marcan agenda mundialmente.

En este contexto, la comunicación nos presenta un dilema: **¿cómo administrar la incertidumbre en una sociedad que exige certezas ante una crisis de semejante magnitud? ¿cómo convocar a la acción de todos (#QuedateEnCasa) en una comunidad que no cree en lo que le dicen?** Es imprescindible tener presente esta realidad al momento de tomar medidas, difundir información y comunicar desde nuestras organizaciones y empresas, tanto en el accionar operativo como en la comunicación de crisis.

La comunicación como servicio: reconstruir vínculos de confianza



La gestión de la comunicación de una organización parte de escuchar e interpretar las creencias y expectativas de los públicos de interés, comprender sus temores y angustias para poder **formular una respuesta empática tanto en el plano de la acción como de la comunicación**. Así es que hoy, más que nunca, rescatamos el rol de la comunicación como servicio. Esto implica generar **información y comunicaciones precisas, sistemáticas y oportunas, siempre que no perdamos de vista que al mismo tiempo lo que debe reconstruirse es la confianza**.

Entonces, la tarea no es sólo brindar información y emitir comunicaciones precisas, sistemáticas y oportunas: hay que escuchar a la población, a nuestro público interno para atender sus expectativas, temores y percepciones. Y hay que transparentar las situaciones, reconocer las dificultades, transmitir calma, solvencia y **reconstruir en cada paso el vínculo de confianza, que es en definitiva el que está roto, el más difícil de reparar**.

Las crisis de representación en las democracias del mundo, el ocultamiento y/o falseamiento de la información en los sistemas autocráticos y autoritarios, la negación de los problemas de los grandes referentes mundiales, el cuestionamiento a los medios de comunicación y a las empresas, no son datos menores. Se ha dañado ese vínculo y hacen mucho ruido en momentos de crisis masiva como éste. ¿No sabemos qué hacer o no confiamos en quien nos dice lo que hay que hacer? ¿O es que no nos importa? ¿Cómo vamos a promover la acción/respuesta comunitaria si no hay confianza en las instituciones? ¿Cómo activamos la responsabilidad ciudadana si no hay compromiso social? Son todas preguntas que tenemos que tener muy presentes en nuestras empresas y recordarlas en los comités de crisis en los que participamos.

Entonces, hay que comprender que el problema no es sólo la información. En esta sociedad en red que forma comunidades hiperconectadas, donde los rumores se expanden como fakenews y donde predomina la desacreditación de todo referente, desde gobiernos, empresas, iglesias, sindicatos, y hasta referentes sociales o líderes de organizaciones sociales, la clave es volver a generar confianza. Porque si no reconstruimos esos lazos sociales, los ciudadanos buscan información en las redes o en internet, los medios consultan otras fuentes, las instituciones averiguan con sus propios especialistas, las familias se aturden de datos equivocados, los gobiernos toman

decisiones apuradas más que adecuadas, la presión social moviliza recursos en el sentido equivocado. La desinformación y el miedo pueden alimentar situaciones de pánico generalizado.

Esa escucha activa para regenerar confianza implica empatía con el otro y los otros.

Tomar decisiones de comunicación no solo desde la razón, sino también desde el corazón. Ponernos en el lugar del otro: de todos nuestros compañeros laborales que quizá no puedan hacer home office y están más expuestos que nunca a los riesgos de sus trabajos, de sus familias y las preocupaciones que esto les genera, de nuestra cadena de valor y cómo esta situación impacta a cada eslabón de distintas maneras. La comunicación nunca debe perder de vista este componente de empatía.

Todos tenemos que hacer nuestra parte. Porque solo vamos a detener la pandemia si actuamos, cada uno desde nuestro lugar y nuestra responsabilidad. Como responsables de la Responsabilidad Social y/o Comunicación de nuestras empresas es nuestro rol tener presente este desafío y llevarlo a las mesas donde trabajamos.

Comunicación de crisis y comunicación de riesgo

Al pensar a la comunicación como servicio en este contexto, es necesario que hagamos una distinción entre comunicación de crisis y comunicación de riesgo. Mientras que la primera vela por la continuidad de la organización amenazada y frenar la crisis, la segunda apunta a lograr la prevención.

- **Comunicación de crisis:**
 - Interviene en situaciones en las cuales la continuidad de la organización, de nuestra empresa, -y en este caso- quizá hasta de la misma sociedad, están en juego. Hay amenazas concretas, actuales o muy próximas, ante las cuales la comunicación debe generar una posición, argumentarla y sostenerla.
 - Busca bajar el nivel de conflicto.

- **Comunicación de riesgo:**
 - Nos desafía a un abordaje diferente.
 - Su objetivo es lograr la prevención ante un hecho eventual futuro sobre el que no tenemos certezas.
 - Busca generar cierto nivel de alerta, cuidados, prevención, conciencia y servicio.
 - Debe contener a los empleados, clientes y otros públicos de interés, muchos de los cuales son esenciales para dar continuidad a la operación.

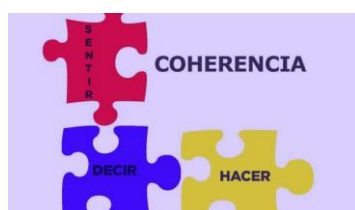
Hoy nos encontramos frente a estas dos situaciones, que se presentan simultáneamente, buscando un equilibrio entre ambas.

Principios de la comunicación que guían una situación de riesgo:

- **Comprender el riesgo:** los riesgos son amenazas que provocan miedo, una de las emociones más poderosas en la actual situación. El objetivo de la gestión es reducir los riesgos para nuestros públicos, mientras que el objetivo de la comunicación no es reducir la percepción de riesgo, sino tratar de lograr que la percepción coincida con la realidad. En esta etapa nuestro principal stakeholder es nuestro público interno.
- **Cómo percibimos el riesgo:** hay muchas cosas que no conocemos de las personas y por ende no sabemos por qué reaccionan de cierta manera frente a los riesgos. Tengamos en cuenta que cada uno reacciona distinto a los mismos estímulos. Frente al miedo, es importante actuar con empatía: escuchar con atención, calma y paciencia.
- **Saber cuáles son los factores de riesgo:** cuanto más familiarizados estemos con el riesgo, menor será la amenaza. Para ello es fundamental la capacidad de control. Por eso, es clave brindar información y medios de protección sin caer en paternalismos.
- **Preocupación por el futuro:** para lograr credibilidad, es importante sugerir distintos escenarios para transmitir lo que puede llegar a pasar. Nuestros stakeholders confiarán en nosotros si somos transparentes a la hora de comunicar lo que haremos en cada caso.
- **Evitar distracciones:** en situaciones de riesgo hay mayor dificultad de prestar atención. Por eso es fundamental el uso de un lenguaje muy claro, directo e informativo. Evitemos un tono oficial que marca distancia y recordemos la importancia de la empatía y cercanía: para eso es necesario huir de la jerga jurídica o médica. Si necesitamos recurrir a términos técnicos, hay que explicarlos bien. Seamos breves y concisos, usemos ejemplos, gráficos, imágenes que ayuden a explicar mejor. Es fundamental reconocer que somos una voz y una fuente más, que no controlamos toda la información que circula.
- **No recurrir al silencio:** en situaciones de riesgo el lema “no news is good news” no funciona. Para luchar contra la ansiedad hay que luchar contra el vacío. Tenemos que generar comunicaciones para brindar seguridad.

Reflexiones desde la perspectiva de la comunicación de crisis:

- **Planificar:** es importante definir escenarios posibles. En este caso en particular, se pueden alinear las acciones a tomar y comunicar en función de las diferentes fases de las recomendaciones sanitarias, que van de la contención a la mitigación y con recomendaciones de aislamiento que se intensifican en cada etapa.
- **Comité de crisis:** conformar un comité con todas las áreas críticas involucradas, para lograr una acción coordinada y efectiva. Contar siempre con alguien de back up para cada función y no permitir que la información de un tema dependa de una sola persona.
- **Comprender la normativa:** separar la paja del trigo. Comprender cuáles son las normas, cuales las recomendaciones oficiales y no tomar decisiones basadas en rumores o trascendidos. Con la ley en claro se entienden mejor los márgenes de acción. Se puede tomar medidas de precaución adicionales, por encima de las normas, pero es fundamental asegurar el cumplimiento de aquellas obligatorias por regulación.
- **Espacios de confianza:** con los pares de la misma empresa, del sector y de la comunidad empresaria. Recurrir a información disponible a través de cámaras y asociaciones empresarias.
- **Canales formales y fluidos de comunicación interna:** ante estas crisis se visibilizan todos los errores y fallas en los procesos internos. Hay que reforzar los canales formales y ponerlos en valor rápidamente para que las inquietudes, dudas, miedos, temores no se desbanden por canales que pueden perjudicar a la empresa y su continuidad. Recordemos que una empresa empática, que sabe el estado de ánimo de sus colaboradores, podrá interceptar mejor y comunicar de manera más eficiente, logrando contención y abordando temores que surjan.
- **Ser y parecer:** comunicar bien es importante, pero más importante es actuar con coherencia, en consecuencia de lo que se dice hacia afuera y hacia adentro. Hay que ser enfáticos en remarcar que la salud de nuestra gente y la comunidad es la única prioridad y a la vez actuar: extremar las medidas de prevención, reforzar la limpieza, poner carteles claros con recomendaciones concretas, desinfectantes a disposición en todos los espacios, evitar reuniones y todas las medidas de prevención con las que ya estamos familiarizados.



Aprendizajes a recordar para llevar adelante nuestra comunicación en este contexto:

- **Comité de crisis con roles claros y definidos:** recordemos que éste no solo tiene que contar con especialistas de los temas en cuestión, sino también con líderes de las áreas de comunicación institucional que tengan experiencia en relaciones públicas, para que lleven adelante la tarea de adaptar los mensajes para los diferentes públicos de interés.
- **Vocero oficial:** el vocero no será en todos los casos quien que más sepa del tema potencialmente conflictivo -para ello existe el comité de especialistas- sino el que mejor preparado esté para hablar en público e interactuar con los públicos de interés y medios de comunicación.
- **Voceros autopercebidos:** es importante tener en cuenta que hoy todos pueden autopercebirse voceros. Con un celular y acceso a redes sociales, en caso de no estar contenidos ni escuchados nuestros colaboradores pueden llegar a generar problemas reputacionales.
- **Públicos de interés:** como estos pueden ser muchos y en diferentes niveles, una comunicación de crisis debe poder adaptar para cada nivel de público el mensaje a comunicar. El ejemplo más claro a evitar es cuando el público interno se entera por la prensa de decisiones que ha tomado la empresa.
- **Comunicación fluida con todos nuestros colaboradores:** debemos asegurarnos que este grupo de interés se encuentre bien informado sobre las medidas de prevención a tomar. Además de cumplir con los protocolos de salud impuestos por autoridades, las organizaciones deben reforzar procesos de prevención para asegurarse que todos los trabajadores cumplan las normas dentro y fuera del trabajo. En este sentido, los equipos de Recursos Humanos y comunicación interna son aliados clave.
- **Familias como público de interés de la comunicación:** muchas veces descuidamos este grupo de interés, que nos ayuda a dar acompañamiento, sostén y contención a nuestro público interno más expuesto en esta crisis. Son ellos también quienes sufren porque uno de los miembros de la familia tiene que estar en el servicio y es importante gestionar la comunicación con ellos.
- **Proactividad en comunicación para proyectar y generar confianza:** el peor error de una gestión de crisis es quedarse en silencio. Todo comunica, incluso lo que no comunicamos. Ahora, que estamos en una etapa aún incipiente de la crisis para las empresas, es necesario activar procesos y comunicar lo que se está

haciendo. Debemos hacerlo con seguridad, coherencia, con fuentes confiables y sin alarmar transmitirá calma y tranquilidad a los colaboradores, así como confianza a los demás grupos de interés.

- **Templanza y prudencia:** ser proactivos a la hora de comunicar no significa exponernos a la “sobrecomunicación”. Quienes trabajamos en áreas de comunicación muchas veces tenemos altos niveles de ansiedad de comunicar. Eso hace que tanto en empresas como en gobiernos los voceros salgan a dar notas o se envíe información por whatsapp adelantando los temas que se van a anunciar. Evitemos adelantarnos y manejen nuestras comunicaciones con prudencia.
- **Repensar nuestros cronogramas previstos:** tengamos en cuenta que cualquier acción que tengamos planificada –incluso si la pudiéramos ejecutar en esta situación tan compleja- no solo posiblemente pase desapercibida, sino que además quedará completamente fuera de contexto. Pongamos en pausa lanzamientos y comunicaciones externas que no se vinculen con el contexto. En caso de que fuera indispensable respetar el cronograma previsto, hagamos una aclaración anclándonos en lo que está sucediendo.
- **Cuidar redes sociales personales:** líderes de empresas, referentes de comunicación y Responsabilidad Social debemos ser cuidadosos y coherentes con lo que exponemos en redes. Muchas veces los colaboradores deben estar en el servicio y es nuestra responsabilidad ser empáticos y prudentes con nuestras publicaciones.
- **Coherencia entre la “comunicación externa” y la “comunicación interna”:** recordemos que ya no hay diferencia entre una y otra. Esa coherencia se expresa en comunicar acciones que no visibilicen fracturas de la organización.
- **Escucha y empatía:** con la sociedad y, principalmente, con el público interno. Sobre todo aquellas empresas donde sus colaboradores deben seguir prestando servicio por la naturaleza esencial del negocio. Solo así lograremos reconstruir los vínculos de confianza.