

# *La comunicación empresarial en tiempos de crisis*

VÍCTOR MOLERO AYALA \*

## *Un mundo saturado de violencia*

**E**l pasado día 12 de octubre, en una discoteca de la playa de Kuta, en la isla de Bali, hacía explosión un artefacto de gran potencia que terminaba con la vida de más de 200 personas de cuantas se encontraban esa noche en el local. La conmoción fue extraordinaria en un paraje considerado en todo el mundo como uno de los rincones más tranquilos de la tierra, en el corazón de una cultura apacible, cercana y sonriente que acoge a los visitantes con la misma calidez con que sus

aguas bañan las orillas de sus impresionantes playas.

Los medios de comunicación resaltaron lo inesperado de la acción, así como la gravedad de sus consecuencias, cifrada en el número de víctimas más alto desde los atentados de las Torres Gemelas de Nueva York. Ese mismo fin de semana se celebraba en España la festividad del Pilar. El lunes siguiente, agencias de viajes, hoteles y compañías de líneas aéreas recibían un verdadero aluvión de cancelaciones procedentes de todos los lugares. El exotismo, atractivo y singularidad de la isla indonesia se desvanecían

a favor de otras opciones que, por su proximidad física y poca presencia en la prensa de *sucesos*, brotaban como alternativa vacacional. En España, Lanzarote, Ibiza y Cerdeña (por citar algunos) arrebatában a los parajes soñados del sudeste asiático el *glamour* con que se nos aparecen en los folletos de vacaciones.

Los turistas australianos, como los japoneses, filipinos e indúes que constituyen el grueso de visitantes a Bali y sus alrededores, también dieron con otras alternativas más próximas que, seanlo o no objetivamente, tienen mayor apariencia de seguridad a sus ojos. En otras palabras, un número importante de personas de todo el mundo se vio afectado por el miedo que suscitó el atentado, en un momento en el que el mundo se siente especialmente sensibilizado hacia las acciones terroristas, y hacia la inseguridad en general.

Pocos días antes, un joven finlandés terminaba con la vida de varias personas y con la suya propia, en un centro comercial en el que había instalado un explosivo; afortunadamente, éste no fue activado hasta minutos después de haberse disuelto una concentración de niños que se habían congregado en torno a un espectáculo infantil.

También en esos días, los Estados Unidos se encontraban bajo la conmoción de los disparos de un franco tirador; oculto en recovecos urbanos, disparaba contra personas completamente ajenas, como es natural, a la inminente proximidad de su siniestro sino. Por si todo lo mencionado fuera poco, conviene no olvidarse que los despachos de noticias continúan con las informaciones de otros descalabros de este mundo, como las descabelladas noticias del conflicto palestino-israelí a cuyos absurdos cotidianos la población que vive lejos (geográficamente) parece haberse acostumbrado; los esfuerzos norteamericanos por abrir el frente bélico Irakí; el petrolero de

Yemen; los desequilibrios inexplicables de un vigilante en Italia, los de un quinceañero suicida en Estados Unidos o los de esos padres de familia que arremeten contra conyuge y progeñe antes de terminar con su propia vida.

Es como si el indicador de la violencia en el mundo estuviese alcanzando máximos históricos tan sorprendentes, que parece afectado por algún tipo de anomalía perturbadora de su medición.

### *Una economía inconcebible: ricos a costa de pobres*

A todo esto, nadie es capaz de explicar con alguna claridad qué es lo que está sucediendo en el mundo desde el punto de vista económico. Ya ha habido otros momentos en los que las bolsas se han comportado con conductas a la baja, pero una caída sostenida durante tanto tiempo como la que llevan mostrando en todo el mundo, no parece tener precedentes. Las causas no están claras para nadie. Los hay que apuntan a los efectos de la amenaza terrorista, lo que puede haber desincentivado el consumo de cierto tipo de bienes. Otros se refieren al clima de inestabilidad que produce la perspectiva de una posible guerra entre los Estados Unidos e Irak. Por el contrario, se alzan voces asegurando que tal conflicto supondría una inyección de energía para un sector tan importante como el armamentístico y todas sus derivaciones hacia el terreno de las comunicaciones, automoción, aeronáutica, etc. Se acusa al petróleo y sus subidas de precio, al impacto de Argentina y su crisis, al riesgo de que arrastre también a Brasil, y a los efectos perniciosos de una globalización únicamente controlada por un puñado de grandes corporaciones mundiales cuya actividad está por encima del control de los estados.

Con todo, la población mundial continúa dividida en ricos y pobres. La cumbre de Johannesburgo desveló que 2.400 millones de personas viven sin agua mientras,

paradójicamente, el resto del mundo dedica considerables cantidades de ésta al riego de sus jardines y campos de golf. África, como muchos países de América Latina y Asia, ha desaparecido de los medios de comunicación que no facilitan ni una sola noticia de cuanto pueda estar aconteciendo en un continente habitado por un porcentaje más que relevante de la población del planeta. Y lo peor de todo es que el mantenimiento del grado de bienestar del que se disfruta en los países del norte del planeta, sólo es posible con unos recursos cuya escasez los convierte en inaccesibles para la inmensa mayoría de la población mundial. Recientemente se ha dado a conocer que en la tierra se destruye mensualmente una cantidad de recursos naturales que requieren más de quince meses en ser regenerados.

Es interesante observar cómo quienes integramos esta parte opulenta del planeta, vivimos inmersos en los avatares cotidianos, tan sumidos en sus pormenores que nos olvidamos de otras realidades cuya existencia es consecuencia directa de nuestra forma de vida. Es probable que muchos estadounidenses se preguntaran el 12 de septiembre del año pasado: “¿por qué nos han hecho esto?”, como si las empresas en donde trabajan, las industrias cuyos frutos hacen posible las realidades del *progreso* de estos tiempos, y la contribución de su consumo particular a la marcha económica del conjunto del país, y a la del resto del mundo, estuviesen completamente desconectados de los sucesos terroristas contra los rascacielos de Manhattan.

Un análisis profundo desvela que, efectivamente, hay mucha conexión entre ambos grupos de realidades, resultando, por extraño y paradójico que pueda parecer, lo uno consecuencia de lo otro, y todo ello un factor más que actúa directamente sobre el complejo polinomio que es el momento social, político, económico y militar que nos ha tocado vivir.

### *La comunicación: una asignatura pendiente*

En este mundo de turbulencias y sucesos hilvanados con tantos y tan finos hilos, tienen que desenvolverse los profesionales del mundo empresarial, particularmente atribulados por una serie de profundas cuestiones: ¿qué hacer con las organizaciones en las que ejercen?, ¿cómo mantener la competitividad de sus productos en un entorno tan confuso y cambiante?, ¿con qué imagen presentarse ante sus clientes, recelosos de las *dobles contabilidades* y las prácticas carentes de ética que tanto espacio han ocupado en la prensa mundial?, ¿cómo abrirse hueco en los medios de información con comunicaciones de corte persuasivo, entre noticias truculentas, siniestras, pesimistas y, en algunos casos, casi apocalípticas? La mirada se vuelve hacia la necesidad de plantear estrategias de comunicación adecuadas y expresarlas convenientemente.

El papel de la comunicación en la empresa parece ser una asignatura que no deja de estar pendiente. Unas veces por unos motivos, otras por otros, el hecho es que cada vez que se superan unos retos comunicacionales surgen otros de más difícil abordaje. Cuando parecía que la necesidad de comunicación con los mercados para estimular demandas era una prueba superada, la presión de la competitividad exigió nuevas respuestas para sobresalir entre la pluralidad extraordinaria de oferentes. Las batallas por presentar una óptima proposición de ventas que permitiera la diferenciación, los esfuerzos por lograr un posicionamiento claro en las mentes de los receptores y, con todo ello, alcanzar el liderazgo en la carrera de las preferencias, han sido el centro de atención de muchos profesionales del marketing y la comunicación durante buena parte del siglo XX, especialmente en su segunda mitad.

Por otro lado, la necesidad de responder a las demandas de los consumidores no se ha

limitado a la utilización de buenas comunicaciones de tipo persuasivo, prescindiendo de las precisas para interactuar personalmente con ellos en situaciones de *pre* o *post* compra. Los sistemas de atención al cliente, servicios complementarios y potenciación de las relaciones parecían ocupar un primer lugar entre las preocupaciones de quienes habían tomado conciencia de que la comunicación no podía limitarse a lo que se difundiera por los medios.

Esto, además, guarda una importante conexión con otro tipo de comunicación, cuyo abordaje se ha vinculado tradicionalmente al área de recursos humanos: la comunicación interna. En su momento se planteaba como una forma de mantener informado al personal y evitar así la queja de que quienes integran la empresa saben de sus avatares por los medios de masas; de este modo se complementaban las políticas informativas enmarcadas en un contexto socio-laboral de vital importancia para conseguir un clima exento o, al menos, alejado de conflictos y sus desastrosas consecuencias para todos.

Aunque parezca mentira, tuvo que transcurrir casi un siglo para que se tomara plena conciencia de que la comunicación interna era una pieza fundamental en la gestión del capital emocional e intelectual, sin los cuales es prácticamente imposible mantener la competitividad en unos mercados cada vez más exigentes en términos de relación, trato personalizado y calidad de servicio. En otras palabras: si para conquistar a unos clientes exigentes y con mucho donde elegir es preciso tener a distribuidores y prescriptores del lado de la empresa, del mismo modo ha de estarlo todo el personal de la plantilla sin cuyas ideas, compromiso e implicación, difícilmente se pueden proporcionar las respuestas de *excelencia* sin las cuales puede no estar igualándose el nivel de servicio de las empresas competidoras.

Retos de no poca consideración que han dado lugar a sistemas complejos fuertemente apoyados en dispositivos técnicos como el CRM, OLAP, *call centres*, y otros que implican la extrapolación de dinámicas de marketing al terreno de los recursos humanos. Todo ello termina por desvelar a la comunicación como una función fundamental con frentes diversos cuya coordinación conduce a una buena posición de la empresa en las mentes de proveedores, consumidores, poderes públicos, entes sociales, líderes de opinión, etc. Ello la convierte en una responsabilidad de índole corporativo.

Pero, ¿hasta qué punto se ha entendido que la comunicación es una responsabilidad corporativa y no un mero instrumento para estimular demandas o para mantener al personal centrado en sus quehaceres? La verdad es que no son demasiadas las empresas que han entendido el verdadero papel de la comunicación y la necesidad de coherencia, particularmente acuciante en momentos de incertidumbre y desconcierto.

### *Compromiso empresarial y coherencia comunicacional*

Pero, llegados a este punto, unos terroristas echan abajo las Torres Gemelas de Nueva York. Se destapan una serie de escándalos de fraude protagonizados por los responsables de algunas de las más grandes corporaciones de la meca de los negocios del mundo occidental, minando gravemente la confianza en el sistema de intercambio. Y así, ya se ha apuntado, el mundo empresarial se pregunta cómo se puede plantear su presencia en los medios sin que sus mensajes parezcan hipócritas o ajenos a la realidad actual.

Junto a este problema de presencia cualitativa, está el del volumen de la misma; es decir, en tiempos de crisis y turbulencia como los actuales, ¿es mejor moderar las inserciones e

informaciones de la compañía en los medios, o reforzarla con más presión comunicativa? Ante la tentación de ser discreto e intentar pasar desapercibido procurando el menor número posible de cambios en la trama de relaciones con clientes, proveedores, bancos y poderes públicos, está la disyuntiva del énfasis en la difusión de logros, marcas y otras excelencias que refuercen la confianza en quienes interactúan con la empresa desde sus diversas posiciones.

Las empresas son un elemento fundamental de esta economía de libre mercado que se ha extendido por la totalidad del planeta. El papel que desempeñan es de extraordinaria importancia, lo que hace de su presencia una necesidad de difícil sustitución. Ello significa que el compromiso que asumen con la sociedad en general va más allá de la simple consecución del beneficio para retribuir el riesgo de unos inversores y procurar una rentabilidad con la que asegurar el crecimiento y consolidar así su posición.

Proporcionan bienestar a las personas a quienes abastecen sus productos y servicios, y también a sus trabajadores proveyendo los medios de subsistencia necesarios para acceder a esos y otros productos y servicios. Pero además, también nos dan la oportunidad de participar activamente en el momento histórico que nos ha tocado vivir, haciendo aportaciones válidas que se transforman en resultados de utilidad para el conjunto de la sociedad. En resumidas cuentas, nos abren la puerta para ser partícipes de este mundo.

Esto significa que su intervención no debe limitarse a simples reacciones frente a coyunturas cambiantes con la intención de extraer el mayor aprovechamiento posible en un momento dado. Los motivos expuestos hacen de la actividad empresarial un proyecto de largo recorrido, muy comprometido y asentado en el conjunto de vocaciones, creencias y valores que dan sentido a cada iniciativa de empresa. De

esta forma se consigue la credibilidad necesaria para que los mercados confíen en estas entidades como proveedores estables de soluciones para sus necesidades diversas.

Al igual que en otro tipo de relaciones, la confianza y la credibilidad se convierten en pilares fundamentales que, a su vez, recurren al diálogo como manera de fomentar el intercambio de visiones del mundo. Las empresas también han de dialogar con sus interlocutores con el apoyo de planteamientos comunicacionales asentados, que hagan posible decirse cosas mutuamente, ya sean alegres y positivas en los momentos de bonanza, como de otra índole cuando las circunstancias así lo exijan. Por eso, no es cuestión de hacer más o menos comunicación en tiempos de crisis, sino, dentro o fuera de ellos, seguir una línea coherente y estable gracias a la cual cada actor de la escena comunicacional identifique a su interlocutor, sus inquietudes, y posibles reacciones para adaptar su mensaje al lenguaje más apropiado en cada momento.

Esto no significa no hacer nada. Dejar de hacer es una acción en sí misma. Es cuestión de concebir políticas, también de comunicación, estables y con vocación de continuidad, apoyadas en códigos compartidos y según un modelo de credibilidad y honradez que comprometa definitivamente.

A fin de cuentas se trata de llegar al destino sea cual sea el estado de la mar y el viento. Unas veces soplará a favor y las cosas serán más fáciles; otras, con el viento en contra, será preciso un mayor esfuerzo. Pero en cualquiera de los casos, está claro que ningún viento es bueno para el velero que no sabe a dónde va.