COMUNICACIONES EN TIEMPOS DE CRISIS

PABLO HALPERN

DIRECTOR DEL CENTRO DE REPUTACION CORPORATIVA

ESE BUSINESS SCHOOL

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

Andrew Cuomo, gobernador de Nueva York, se ha convertido *de facto* en el vocero y referente del Coronavirus en Estados Unidos. Sus conferencias de prensa son seguidas por millones de estadounidenses de todos los estados. El Presidente Trump espera que Cuomo finalice sus *briefings* para hacer sus propias intervenciones en los medios. Los congresistas comentan a través de sus chats lo que Cuomo dijo y como lo dijo. Cuomo es un fenómeno. Entiende que en esta coyuntura no hay cabida para más de un líder. Ha levantado una barrera infranqueable hablando todos los días a la misma hora, copando los medios de comunicación. Su mensaje entrega datos, cosa que hace con una claridad y transparencia encomiable. Pero combina la información dura con relatos humanos que lo proyectan como alguien que entiende lo que la gente está viviendo. Cuomo jamás cae en el fatalismo. No se queda en la contabilidad del número de contagiados y fallecidos. Presenta un horizonte de salida. No cree en las campañas del terror. Sabe que éstas activan mecanismos negadores en las personas y van en detrimento de la persuasión. Su apuesta es convencer a la gente mas que a aterrarla. Nueva York es hoy el epicentro de la pandemia en Estados Unidos. Pero esto no es atribuible a la gestión del gobernador. La ineptitud y la falta de apoyo del gobierno federal ha provocado la aceleración de los contagios en Nueva York y más recientemente en otros estados.

¿Cómo estamos en Chile? La crisis carece de un líder que cuente con la confianza de la gente. Todos nos hemos convertido en epidemiólogos. Columnistas, alcaldes, economistas, dirigentes gremiales y expertos en cualquier cosa dan recetas al presidente sobre medidas sanitarias a través de los medios de comunicación. Al parecer no hay figura pública que no quiera aparecer con algo que decir sobre la crisis. Saben que quien no habla del virus no sale en la foto. El golpe de estado de los alcaldes al gobierno lesionaron la autoridad del presidente y la de sus colaboradores. El gobierno contempló esta operación política sin oponer la más mínima resistencia. Por el contrario, el presidente terminó por sacarse una foto con los alcaldes, diluyendo su autoridad y liderazgo. La paradoja es que nada de lo que hizo el ejecutivo disipó el conflicto. Este continúa. Asimismo, los mensajes erráticos del gobierno tampoco han ayudado. Lo peor que puede ocurrir en un momento peligroso es la carencia de un líder. Nos guste o no, el rol le corresponde al Presidente. Un vistazo al manual de Cuomo podría ayudarlo.

En situaciones de crisis las instituciones tienden a convertirse en una fábrica de malas noticias. Una suerte de adicción a la mala nueva se apodera de los líderes de las organizaciones públicas y privadas. No es fácil encontrar buenas noticias en medio de una pandemia. Pero tampoco se trata de eso. Es necesario balancear la información del número de fallecidos, contagiados y medidas duras, con un mensaje empático y esperanzador. Lo peor que puede ocurrir es que el país se apodere de un ánimo catastrofista que amenace la salud mental además de la física de la gente y que termine por dificultar la salida. Hasta ahora el mensaje del gobierno ha sido numérico y de restricciones. Pero, por ejemplo, no sabemos las condiciones que se tienen que dar para levantar las cuarentenas, ni la estrategia para salir de la crisis económica en los distintos escenario de tiempo de duración de la pandemia. En el relato del gobierno, no hay salida.

En cuanto a las empresas, datos internacionales del Reputation Institute indican que el factor más importante para el destino reputacional de las compañías post salida de la crisis es el modo como hayan tratado a sus colaboradores. Despidos, la protección a los contagiados y rebajas de sueldos, entre otros, dañarán severamente el prestigio de las empresas en el mediano y largo plazo. La disminución de salarios de altos ejecutivos, accionistas de empresas como también de ministros no conmueven. La gente sabe o cree que a los “poderosos” no los afecta. Dado el ánimo predominante de animadversión a todas las instituciones reflejada en el llamado estallido social, es posible que la gente apoye estas deducciones y las considere justas. Pero otra cosa es que persuadan a las personas a que se disminuyan sus propios sueldos. Patagonia Allbirds, Urban Outfitters y Nike no han bajado sueldos a pesar de que están cerrando tiendas en todo el mundo.

Otro dato del Reputation Institute indica que las empresas que hagan una contribución para alivianar la crisis van a mejorar su reputación significativamente. Dicho de otro modo, la gente espera que las compañías van a ser actores protagónicos durante la pandemia, aportando soluciones. 3M anunció que aumentaría en 100 millones al mes la producción de respiradores. GAP va a utilizar sus fábricas para producir máscaras, capas y escobillas de uso médico.

Al igual que los gobiernos, los CEO deben darle horizonte a sus colaboradores. Nadie sabe cuando va a terminar la pandemia, pero si se sabe que va a terminar. Tener y compartir con los empleados la planificación de la crisis, la estrategia de recuperación y post recuperación, le da a las personas una perspectiva de futuro necesaria en momentos en que todo se ve oscuro.

Pero el horizonte no puede ser sólo palabras. Las empresas más creativas encontrarán nuevas líneas de negocios para las cuales deberán capacitar a su gente. La Harvard Business Review relata el caso de la compañía de cosméticos China Lin Qingxuan. Esta tuvo que cerrar 40% de sus tiendas. Sin embargo redestinó a más de 100 expertos en belleza para convertirse en influenciadores online atrayendo clientes. Como resultado, las ventas en Wuhan, el foco de la pandemia en China, crecieron un 200% comparado con el año anterior.

Así como en el sector político, las empresas necesitan un líder durante la crisis. Este tiene que ser el CEO, la máxima autoridad ejecutiva de la compañía. Idealmente el CEO tiene que estar en contacto diario con su personal para mantenerlo informado de lo que la empresa está haciendo. Pero además se espera que manejen en detalle el desarrollo de la pandemia convirtiéndose en una fuente confiable de información para sus colaboradores. Así como Andrew Cuomo, el líder tiene que desplegar un discurso empático, que trascienda la entrega de planes, datos y cifras. Este líder debe entender lo que su gente está viviendo y se tiene que reflejar en sus mensajes. Estos tienen que ser claros y bien articulados. Para esto el CEO debe preparar en detalle cada intervención y no salir a improvisar. Por malas que sean las noticias que se comuniquen, el mensaje siempre tiene que tener un tono esperanzador. Hundir la moral de los colaboradores no forma parte del rol de un líder. Por el contrario, mantenerla en alto es una de sus funciones prioritarias.

En los últimos años los ciudadanos han ido cambiando sus expectativas acerca del rol de la empresa. Hoy se le atribuye una función social. En una crisis de la magnitud de la pandemia es cuando más se espera de la empresa. Si no está a la altura, su legitimidad social se verá mermada por un largo tiempo. En esta oportunidad se arriesga mucho. Si gobierno y empresas lo hacen bien, es una oportunidad para recuperar parte de la legitimidad social perdida. De lo contrario, el golpe puede ser definitivo y el estallido social resurgirá con más fuerza que antes, dificultando la salida de la crisis.