

Comunicación de riesgos... Gestión de oportunidades

Por Alfonso de Claver Montes

Usted se levanta una mañana, enciende la TV, busca su programa informativo y se dispone a ver las noticias: “Buenos días, 19,000 barriles de petróleo están siendo vertidos diariamente al mar en el Golfo de México. El vertido está produciendo una inmensa mancha negra que se extiende por una extensión equivalente a 24,000 km². El responsable del mayor desastre ecológico conocido en el planeta, la empresa British Petroleum (BP) admite que la operación TopKill, diseñada para contener el vertido, ha fracasado. El Presidente Obama ha declarado que va a exigir responsabilidades a la petrolera BP. La suma total puede ascender a 40 billones de dólares”.



¿Le gustaría estar en la piel de los directivos de BP? Seguro que no. ¿Imagina que su empresa pasara por una situación similar? Dios no lo quiera, pensará usted.

Al día siguiente usted continua con la rutina, y escucha las noticias: “Al cierre del mercado en Wall Street, la empresa BP ha perdido un 20% de su valor en Bolsa debido al desastre del Golfo de México”. Usted tiene inversiones en Bolsa, y concretamente participaciones en BP, mala suerte, su inversión se ha depreciado un 20%.

¿Qué empresa no ha tenido que hacer frente en algún momento a una situación de riesgo? La textil GAP se ha visto obligada a retirar su nuevo logotipo corporativo a instancias de sus clientes, que orquestaron una campaña en las redes sociales en contra de la nueva imagen. La todopoderosa Apple se enfrentó a una protesta inesperada y virulenta de sus sorprendidos usuarios del iPhone 4 por un defecto en su antena de conexión. Las empresas afrontan situaciones de exposición pública que las pueden desubicar momentáneamente de sus mercados y dañar su imagen pública, disminuyendo su valor de mercado y la reputación entre sus stakeholders. Vertidos incontrolados, productos defectuosos o en mal estado, gestión fraudulenta, fusiones y adquisiciones hostiles, chantajes, terrorismo, residuos tóxicos, conflictos laborales. Las situaciones de riesgo son enormes y exponencialmente peligrosas debido al uso de internet y su capacidad de desarrollo viral. El análisis detallado de los riesgos y la preparación previa de la gestión de su comunicación puede ayudar a las empresas a prevenir sus efectos, a veces devastadores, sobre su negocio, la imagen y su reputación pública.

¿Sabe usted lo qué es un plan preventivo de riesgos? y ¿una auditoria de riesgos? ¿Conoce cómo debe ser un manual de dirección y gestión de crisis? ¿Sabe cuáles son los elementos a tener en cuenta en el entorno de una crisis? Usted estaría más tranquilo si supiera dirigir de forma eficaz una situación crítica de su organización. Saber cómo, cuándo y de qué se debe informar en situaciones críticas a sus accionistas, clientes, proveedores, empleados, a las autoridades y a los medios de comunicación. Conocer quién debe ser el portavoz de la empresa y qué funciones debe cumplir, quién debe formar parte del Comité de Crisis y cuáles son las funciones de este Comité, etc. Sin embargo, usted se estará preguntando; todo esto está muy bien pero, ¿por qué debo preocuparme? Mi empresa es pequeña y no existen riesgos claros, y si los hubiese, nadie se enterará. Es una reflexión correcta, pero no pierda de vista algo muy importante; asistimos a un cambio en el sistema de valores que está facilitando la aparición de múltiples grupos de interés que influyen en el entorno de los mercados. Lo hacen para defender los valores que les dan seguridad, y no dudan en presionar a los organismos reguladores para modificar las pautas de la demanda en los mercados de consumo, reinterpretar los criterios de inversión en los mercados financieros, y observar con visión crítica las actuaciones y comportamientos éticos, medioambientales, sociales y de buen gobierno de las empresas.

Según un estudio de la Universidad de George Washington, en 1927 el 70% del valor de las empresas procedía de los activos tangibles, sin embargo, en 2010 se calcula que el 85% del valor de las empresas proviene de los activos intangibles. Hace sólo unos años, bastaba con “estar” en el mercado para que una empresa fuera aceptada por sus stakeholders. Esto ya no lo podemos asumir en la actualidad.

Al contrario de lo que la mayoría de empresarios y directivos cree, la gestión de la comunicación de riesgos es una gestión de oportunidades. Se convierte en una plataforma sobre la cual dirigir de forma adecuada los activos intangibles (la transparencia, la ética, la sostenibilidad y la marca). Su gestión adecuada, una política de enraizamiento en los valores sociales y corporativos y una visión ética del negocio funcionan como una especie de escudo protector para futuras situaciones de riesgo. Valores de credibilidad, fiabilidad y liderazgo emocional se transforman en auténticos instrumentos de creación, proyección y aceptación pública de las actividades de la empresa en el entorno social en el que opera.

En conclusión, las empresas que quieren triunfar en el siglo XXI serán aquellas que sepan gestionar sus riesgos, planificar su comunicación y demostrar con sus acciones que pueden ser rentables e incrementar el valor económico y social.

Decía un alto ejecutivo de una gran empresa petrolera que: “Es importante recordar que la decisión sobre nuestro éxito empresarial reside en los cientos de miles de personas que voluntariamente eligen hacer negocios con nosotros cada día, que eligen nuestros productos y que eligen venir y trabajar con nosotros. Uno de los grandes beneficios de la globalización es que ha cambiado el equilibrio de poder. Ha redistribuido la capacidad de elegir, lo que significa que cada empresa, sin importar su tamaño, debe pensar de forma diferente. Las empresas nunca más pueden operar en secreto. Estamos bajo un escrutinio constante, a veces injusto. Pero al final prevalece la verdad, porque el escrutinio reta a las empresas a hacerlo mejor y a ser transparentes”.

El autor es Sir John Browne, ex Chief Executive Officer de British Petroleum... ¿Escuchó BP su consejo?