

Carlos Oviedo: “El peor riesgo de una empresa es la impreparación”

Tras la pandemia, ¿cómo se ha transformado la comunicación corporativa de las organizaciones?

Hemos ingresado a una nueva normalidad y eso se caracteriza por un uso intensivo de las redes sociales y de las plataformas digitales, lo cual nos lleva a una situación hasta cierto punto de vista riesgosa para las organizaciones, significa que hay menos consumo y menos velocidad de la información que sale en medios impresos y serios, lo cual motiva a la reflexión.

Y, por el contrario, pasamos a una dinámica mucho más fuerte de medios que van a velocidad y son virales. Creo que esa es la gran diferencia y, por tanto, representa mayores riesgos para las empresas en general.

¿Cómo evitar esos riesgos?

No hay mejor manera que primero identificar los riesgos y trabajar preventivamente. Todas las organizaciones están más expuestas que nunca, lamentablemente, las que están más expuestas son las que no se preparan para una situación crítica.

Es decir, la autocomplacencia, la impreparación, el creer que todo está tranquilo y que nunca nos va a pasar eso hace que uno baje la guardia y realmente no sepa cómo reaccionar con

recursos profesionales ante una situación pública que altera la estabilidad o la existencia de una organización.

- ▶ Karla Horna: Ensayo y error generan gran valor empresarial
- ▶ Carlos Parodi: «Tendremos un 2022 mediocre con crecimiento de 3%»
- ▶ Yusith Vega: El compliance, decisión estratégica para las organizaciones

¿Qué retos enfrentan ahora las empresas?

Los retos son los mismos de siempre, pero en esta etapa las crisis son muy probables y eso ocurre porque hay una conjunción de dos elementos: los riesgos propios de las empresas y la visibilidad de los hechos públicos, hoy más que nunca.

Por ejemplo, nunca antes en el pasado había tanta sensibilidad sobre temas de corrupción, acoso sexual, feminicidio, inconductas o faltas de criterio en la toma de decisiones, ya sea políticas como económicas.

Con base en su experiencia, ¿cómo evalúa el desempeño de las empresas peruanas durante la crisis de la COVID-19?

Pensando en términos de crisis, no es lo mismo una crisis particular de una organización, por ejemplo, que la sufra un banco o una empresa de comida rápida, para alguien que aparece en los titulares y sienta la presión, a que todos la sientan.

Cuando todos la sienten, de alguna manera, estamos uniformados frente a un hecho público que nos desafía y que nos golpea en la salud, expectativas, en el manejo económico.

Eso nos obliga a reaccionar, pero algunas han reaccionado no solamente desde el punto de vista de gestión, marketing o se han redimensionado o reinventado, han ido más allá de eso. Han sido capaces de pensar con sentido de responsabilidad social, han sido capaces de posicionarse como colaboradores, ciudadanos corporativos, como una empresa que está más dentro de la vida pública, de la sociedad.

Y, por tanto, han ayudado, se han puesto del lado de los vecinos, han facilitado infraestructura y todo lo necesario para personas que no han tenido buena cobertura de salud, por ejemplo.

¿Es posible prevenir una crisis? ¿Cómo?

Claro que sí. El peor riesgo de una empresa es la impreparación. Lamentablemente, muchos de los líderes empresariales no entienden muy bien el lenguaje de los medios, lo que pasa en las redes sociales, no saben qué son los bulos (comúnmente llamados fake news), no entienden qué pasa cuando hay viralidad cuando la gente alegremente critica algún acto de una organización. Y al no entender qué es el riesgo no lo prevén.

Las crisis no solamente pueden manejarse y resolverse de una manera positiva, sino también hay que prepararse. Para eso, propongo un largo proceso, porque no termina con planificar una prevención de crisis para el año, pues, así como tienes un objetivo de ventas o cumplimiento estratégico, hay que planear que la cultura preventiva sea parte del ADN de la organización. Ese es el mayor desafío de todas las empresas y organizaciones.

¿Cómo actuar con eficacia en este tipo de situaciones?

Las crisis no son un problema técnico ni legal, aunque puedan tener algunos componentes de los mismo, pero en esencia son problemas de opinión pública y eso tiene que atacarse y contrapesarse con un enfoque afectivo y lo efectivo.

Lo afectivo porque hay que entender la situación de los demás y tomar en cuenta las emociones y sentimiento en juego en la población; y lo efectivo porque hay que tener un propósito muy claro y trabajar acciones para que se cumplan los objetivos que estamos proponiendo.

¿Por qué es importante realizar el diagnóstico en una sola página para salvar a la compañía, como lo propone en su libro?

Mi doble vertiente, porque soy un profesional que ha trabajado en compañías líderes muy importantes pero también soy académico desde hace muchos años, me permite valorar que las decisiones del momento crítico tienen que tomarse con métodos muy sencillos.

Entonces, lo que propongo es una serie de métodos que ayudan

no solo a la comprensión y diagnóstico, sino a la estrategia y la comunicación en un proceso crítico.

En cuanto al diagnóstico, al que llamo diagnóstico ejecutivo de crisis (DEC), mi propuesta es un cuestionario de 10 preguntas para tener en una sola página las respuestas que nos deben ayudar a reaccionar ante una situación crítica.

A partir de ahí se puede tomar la estrategia que llamamos triple CCC (control, conducta y comunicación) y de esa manera controlar la percepción negativa que se esté generando con la crisis.

Ante ello, los invito a revisar mi libro "La crisis en escena" y buscar apoyo profesional, porque realmente las organizaciones ya han incrementado sus riesgos.