

>> **La reputación de las empresas en el juego parlamentario**

Madrid >> 09 >> 2013

La transparencia es una exigencia social creciente. Empresarios y políticos son conscientes y van mejorando los mecanismos por los que responden a la sociedad de sus actividades. Desde el ámbito político, el ejercicio de la transparencia se ejerce en una doble vertiente. En primer lugar, la opinión de los representantes sociales y empresariales es tenida en cuenta en la toma de decisiones. En segundo lugar, los políticos quieren conocer de primera mano la incidencia de la actividad de las empresas sobre la sociedad.

Esta doble función de participación y control motivó que durante la pasada legislatura más de 100 representantes de empresas o asociaciones fueran convocadas para comparecer ante las comisiones parlamentarias. Esas entidades corporativas tuvieron ocasión de aportar sus propuestas a los representantes de la soberanía popular, aunque también fueron sometidas al escrutinio de sus posiciones e intereses por parte de los parlamentarios.

Este documento busca poner de relieve que las empresas necesitan contar con una adecuada estrategia de comunicación para afrontar con garantías estas comparecencias. Se trata de situaciones novedosas para la mayoría de empresas convocadas que ponen en juego la reputación de la compañía. Siempre es más conveniente afrontar de manera previa un riesgo reputacional que tener que afrontar una crisis.

MINIMIZAR EL RIESGO REPUTACIONAL

El procedimiento es aparentemente sencillo. Las comparecencias duran una hora, habitualmente. Se produce una intervención inicial del representante empresarial. A continuación, se abre un turno de intervención de los parlamentarios (uno por cada grupo parlamentario) que valorarán lo expuesto en la comparecencia e interpondrán preguntas. Finalmente, el interpelado contestará las preguntas con lo que se cierra la comparecencia. Excepcionalmente, se abrirá un turno de réplica si ha habido puntos polémicos.

No obstante, el contexto hace que estas comparecencias se conviertan en un riesgo reputacional relevante. Los representantes empresariales están acostumbrados a desenvolverse en un medio con unas condiciones y reglas del juego bien distintas a las del ámbito parlamentario. Ni los procedimientos, ni el lenguaje, ni los modos de actuar son los mismos. Tampoco las expectativas ante la comparecencia en el Parlamento del portavoz de una corporación tienen mucho que ver con las que despierta cualquier otra intervención suya.

Es preciso, ante todo, ser consciente de la diferencia, conocer los tics esenciales que conforman el código parlamentario y, a partir de ahí, desenvolverse con soltura. Ello no significa que se deba emular el estilo de los diputados, lo que sería contraproducente. Se trata de comportarse con naturalidad, no cometer fallos básicos en la relación con los representantes del poder legislativo y transmitir el mensaje que se desea transmitir.

El Parlamento es un foro sometido a la controversia permanente. Como representantes de sectores con intereses contrapuestos, los diputados siempre intentan aprovechar cualquier ocasión para que prevalezcan sus opiniones frente a las del adversario. La dificultad principal de una comparecencia parlamentaria, por tanto, estriba en conseguir no decantarse en exceso hacia ninguno de los lados y mostrar como los intereses particulares se han reorientado para acomodarse mejor al interés general.



Además, al tratarse de una exposición pública, dejarse llevar hacia la confrontación puede suponer un riesgo evidente de cometer errores. Hay que tener presente que cada afirmación será comprobada exhaustivamente por los destinatarios. En caso de no ser estrictamente veraz se pondría en juego la credibilidad de la entidad representada, con una grave repercusión sobre la confianza por parte de distintos públicos: las instituciones, sus inversores, los consumidores e, incluso, el personal de la compañía.

Por otra parte, no se debe perder de vista la realidad que subyace a la actividad parlamentaria, con multitud de entidades en contacto permanente con los diputados, a los que proveen de información sobre los temas de su incumbencia. Hay que contar siempre con que alguna de estas organizaciones o corporaciones, con intereses contrapuestos a los de la entidad que se representa, haya intervenido en la preparación del debate al que se acude.

En suma, la gestión del riesgo de una comparecencia parlamentaria ha de centrarse en minimizar las posibilidades de una crisis derivada de cualquier tipo de error. Para ello, resulta esencial una adecuada preparación de la persona que representa a la empresa, de manera que se elimine todo peligro para el mayor bien de que dispone una entidad, su reputación, y se transforme el riesgo en oportunidad de posicionarse como prescriptor en el área de negocio corporativo.

PREPARACIÓN Y ANTICIPACIÓN DE ESCENARIOS

En este punto, cabe hacer algunas consideraciones respecto del valor de la reputación para las empresas. Sin duda, una buena reputación se construye con tiempo, dedicación y una proyección a largo plazo. Una vez se consigue, es un factor que otorga ventaja frente a los competidores, dado que es la confianza de sus públicos lo que mantiene a la compañía siempre por delante.

Sin embargo, toda empresa puede pasar por circunstancias complicadas, que la exponen a la pérdida de la confianza de sus stakeholders. La diferencia consiste en que una buena reputación permite a las empresas enfrentarse mejor a las crisis, superarlas y salir fortalecidas. Y, lo que es más importante, la reputación es crucial para prevenir las crisis.

En otras palabras, una empresa con buena reputación tendrá menos posibilidades de entrar en una crisis, mientras que una compañía con mala reputación, tras caer en una crisis, perderá con rapidez la confianza de sus públicos estratégicos.

Es por ello que las empresas deben gestionar su reputación a través de acciones duraderas con vistas a largo plazo, lo que implica una necesidad de preparación y anticipación de los diferentes escenarios en los que se pueda encontrar. Resulta preferible, sin duda, gestionar un riesgo antes que una crisis reputacional, más aún cuando los resultados del negocio pueden verse seriamente afectados por ésta.

Es preciso evitar toda posibilidad de que una ocasión como la comparecencia de un representante de la empresa ante una comisión parlamentaria pueda tener efectos negativos para la reputación corporativa, para lo cual se debe contar con una estrategia de comunicación adecuada.

“La gestión del riesgo de una comparecencia parlamentaria ha de centrarse en minimizar las posibilidades de una crisis derivada de cualquier tipo de error”

8 ACCIONES PARA EL ÉXITO EN LAS COMPARENCIAS PARLAMENTARIAS

De cara a minimizar los riesgos para la reputación de las compañías, la estrategia de preparación de las comparecencias parlamentarias debe contar con las acciones siguientes:

1 Identificación del portavoz óptimo. Se trata de designar al interlocutor idóneo para dialogar de manera eficaz con las fuerzas parlamentarias, es decir: alguien que, ante todo, sea capaz de transmitir el mensaje que se desea transmitir. Su perfil ha de ser representativo de la empresa,

con la posición adecuada y el bagaje suficiente para emanar autoridad en relación a ésta.

2 Investigación de los temas a tratar. Las posibilidades de tener éxito en una comparecencia aumentan si se realiza una eficiente labor previa de documentación y preparación de los asuntos que previsiblemente serán expuestos en la comisión parlamentaria. Esta labor ha de incluir los antecedentes relativos a la posición de la propia empresa y de sus posibles antagonistas. Cualquier tema que se piense superado, puede volver a salir en la comparecencia.

3 Conocimiento del perfil de los portavoces de la Comisión. En toda aparición pública, es necesario conocer previamente los rasgos de los receptores a quienes queremos dirigir nuestro mensaje, esto es: a nuestro público objetivo. En este caso, se debe elaborar el perfil detallado de cada interlocutor parlamentario, incluyendo datos generales como su origen territorial y su formación, e información específica como su trayectoria político-institucional, su posicionamiento anterior en asuntos análogos y una matriz de conexión de sus intereses y los propios.

4 Establecer un relato en positivo. El relato tiene que ofrecerse de manera positiva, generando empatía con los diputados y transmitiendo confianza. Debe huir de la confrontación aun cuando el parlamentario plantee su opinión bruscamente. El guión elaborado debe ser lo más amplio posible. Si se plantea un tema del que no se disponga de respuesta, se podrá enviar en los siguientes días por correo. Los materiales de apoyo (presentaciones en formato digital) pueden utilizarse para mantener la atención del público. Materiales más amplios (como informes) se enviarán con posterioridad a la comparecencia.

5 Mejora de la capacitación del portavoz. Son convenientes algunas reuniones del equipo de Comunicación y Asuntos Públicos con el portavoz de la empresa, para terminar de definir el posicionamiento estratégico más adecuado, darle la mejor formulación posible al mensaje a transmitir y preparar maneras de enfrentarse con eficacia a cuestiones polémicas o comprometidas.

6 Monitorización y alertas. Se trata de una actividad que toda organización debería llevar a cabo de manera permanente, pero en el caso de una comparecencia es aún más vital el realizar un seguimiento estricto de la presencia de la empresa en los medios de comunicación y en la conversación parlamentaria, con carácter previo y también posterior a la reunión de la Comisión. Ello incluye a los temas relacionados con la comparecencia, así como a aliados y antagonistas de la empresa. Se trata de una labor que permitirá diseñar con mayor rigor la estrategia corporativa, así como prevenir de forma más eficaz posibles crisis reputacionales.

7 Intervención directa ante la opinión pública. Aparte de la participación en la Comisión parlamentaria, la empresa debe realizar acciones comunicativas con los medios, que le permitan acceder de manera directa a la opinión pública para generar valoración favorable por parte de los ciudadanos y, por consiguiente, de las instituciones. Para ello, debe contar con asesoramiento en la elaboración y difusión de materiales informativos como notas de prensa o noticias en cualquier formato, así como en la organización de encuentros con los medios.

8 Mejora de la comunicación interna. De manera general, se debe optimizar e incrementar los flujos de

información interna entre la dirección de la empresa y los empleados de ésta. El personal es el mejor portavoz corporativo. Cuando se produzca una comparecencia, será conveniente estudiar las ventajas de explicar internamente las razones que han llevado a la convocatoria y cuál va a ser el argumentario utilizado.

En resumen, se trata de un conjunto de iniciativas que no aseguran el triunfo parlamentario del portavoz de la empresa que deba comparecer, pero que sí garantizan que su comparecencia no generará una crisis en la reputación de la compañía, lo que siempre constituye un indiscutible éxito.



>> **Joan Navarro** es Socio y Vicepresidente de Asuntos Públicos en LLORENTE & CUENCA. Licenciado en Sociología por la UNED y PADE por el IESE, ha sido Director del Gabinete del Ministro de Administraciones Públicas (2004-2006) Director de Comunicación y Relaciones Institucionales de la Sociedad Estatal ACUAMED (2006-2008) y Director y Portavoz de la Coalición de Creadores (2008-2009). Desarrolla actividad docente en centros como el INAP, el Instituto Ortega y Gasset, o la Universidad Camilo José Cela. En 2009 fue considerado uno de los 100 personajes más influyentes por la revista El País Semanal.



>> **Cristóbal Herrera** es Consultor Senior de Asuntos Públicos de LLORENTE & CUENCA en España. Desarrolla su actividad como consultor parlamentario y analista político dada su experiencia de más de 5 años trabajando para los grupos parlamentarios en el Congreso de los Diputados y, con anterioridad, en empresas de importación en diálogo con las instituciones europeas y españolas. Cristóbal es politólogo licenciado en el Universidad Complutense de Madrid y cuenta con un curso de especialización en Asuntos Públicos por University of Hull (Reino Unido) y Máster en Comercio Internacional por CESMA-Escuela de Negocios.

d+i LLORENTE & CUENCA

d+i es el Centro de Ideas, Análisis y Tendencias de LLORENTE & CUENCA.

Porque asistimos a un nuevo guión macroeconómico y social. Y la comunicación no queda atrás. Avanza.

d+i es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la comunicación desde un posicionamiento independiente.

d+i es una corriente constante de ideas que adelanta nuevos tiempos de información y gestión empresarial.

Porque la realidad no es blanca o negra existe d+i LLORENTE & CUENCA.

www.dmasillorenteycuenca.com