

» Los cinco errores en la comunicación durante litigios

Madrid » 09 » 2016

Due el empresario estadounidense Warren Buffett el que afirmó aquello de “se tardan 20 años en construir una reputación y cinco minutos en arruinarla”. Puede que los plazos que contiene esta frase parezcan exagerados, pero en ocasiones es cierto que cinco minutos bastan para que la reputación de una persona o compañía se vea gravemente dañada. Esto se hace especialmente evidente cuando lo que afecta al protagonista es un proceso judicial, especialmente debido al auge de los llamados juicios paralelos en los últimos años. Todos recordamos algún caso de un portavoz que a la salida del juzgado habló de más, unas declaraciones de parte que no se encontraban alineadas con su estrategia legal o las esperadas explicaciones en relación a un asunto judicial que nunca llegamos a oír. El resultado, como ya adelantó Buffett: **dañar el trabajo de muchos años en apenas unos instantes**. La solución ya la avanzaba este conocido empresario: “si usted piensa acerca de eso, va a hacer las cosas de manera diferente”. Y es que, aunque desde fuera siempre es más sencillo opinar, en algunos casos parece que el denominador común suele ser la **falta de preparación y planificación de la gestión de la comunicación**.

En este artículo hemos querido identificar cuáles son normalmente **los errores más comunes** en comunicación durante litigios. A continuación se presentan cinco acciones a evitar, así como una serie de recomendaciones que pueden ayudar a minimizar el impacto del proceso litigioso en la reputación de los implicados.

1 Táctica “avestruz”: Consiste en tratar de ignorar el problema contestando con evasivas, dando largas o directamente no contestando a la información requerida por los medios u otras comunidades de *stakeholders* relevantes. A pesar de ser una táctica

que cada vez se ve menos, aún la practican algunas empresas e individuos. En ocasiones surge de la falsa creencia de que si nosotros no hablamos del asunto, nadie lo va a hacer. Aunque suele ser una actitud errónea en la mayoría de las situaciones comunicativas a las que nos podamos enfrentar, lo es más aún durante procesos judiciales, donde hay altas probabilidades de que la otra parte se preocupe por dar a conocer su posición en el asunto. En definitiva, no dar una versión propia de los hechos o evitar a toda costa comunicar y ofrecer información puede volverse en contra de quien realiza esta práctica, porque los medios necesitan fuentes, y publicarán la versión de la parte que esté dispuesta a contestar y a dar a conocer su versión. Puede ser que en momentos determinados a lo largo del proceso convenga permanecer en silencio, pero antes de decantarnos por esta actitud es importante analizar todos los riesgos asociados y acotarla lo máximo posible a un breve espacio temporal.

2 Táctica “loro”: En el lado opuesto a la táctica “avestruz” se encuentra esta actitud a la hora de gestionar la comunicación durante un litigio. Básicamente nos referimos a ese portavoz de parte que ofrece más información de la necesaria: habla y opina sobre cualquier aspecto del proceso y en cualquier momento. Y es que son numerosos y conocidos los casos de personas que, de tanto comentar cualquier nimiedad del litigio prácticamente a diario, han acabado perjudicando el caso con una “pirotecnia” informativa. En general, esta *praxis* no responde a una estrategia que tenga por objetivo ofrecer información continua, sino que responde a una improvisación en la forma de reaccionar ante situaciones en las que se siente una presión en la demanda información o una necesidad imperiosa de dar su versión sobre todos y cada uno de los puntos que afecten al proceso. Es posible que esta actitud provoque más informaciones del caso de las estrictamente necesarias y que se pierdan oportunidades de comunicar esa información en el futuro, en un escenario más acorde para ello, provocando un aluvión informativo y confusión en los públicos de interés. Si bien podemos afirmar que, dada la complejidad de estos asuntos, lo verdaderamente importante es que se realice una evaluación caso por caso, también podemos asegurar que proporcionar demasiada información, por muy transparente que parezca, suele resultar contraproducente para los intereses y objetivos del proyecto.

3 Táctica “pavo real”: En ocasiones, el afán por ser vistos y narrar la versión propia de los hechos provoca que la atención de los medios recaiga sobre la empresa o implicado en cuestión o sobre detalles que les afectan cuando, hasta el momento, habían pasado desapercibidos o, al menos, permanecido en un segundo plano. Esta reacción es más habitual que resulte perjudicial en los inicios de los procesos judiciales que tienen un abanico de personas implicadas, delitos imputados o hechos relatados muy numerosos. Es importante considerar tranquilamente y de manera racional si realmente es adecuado que la compañía aparezca en los medios y que se realicen declaraciones sobre el asunto ya que, en ocasiones, tratar de corregir las informaciones desde el primer minuto puede ser a posteriori una decisión errónea. En estos casos, suele



ser mejor permanecer con un perfil bajo para evitar centrar el protagonismo en los medios de comunicación y que el foco se mantenga en otras derivadas o partes implicadas en el litigio.

4 **Táctica "mosquito":** La relación con los medios de comunicación debe ser plural, es decir, sin discriminación por línea editorial. Adoptar una actitud selectiva con respecto a qué medios se les va a proporcionar información y a cuáles no, puede dar una imagen menos creíble de los argumentos de la compañía o los protagonistas del caso. En general, debe intentarse mantener el pluralismo y no evitar contestar a aquellos medios que pueden ser considerados más "problemáticos". Y es que, si se tiene claro el qué y el cómo se quiere comunicar, el medio no va a suponer una diferencia en ese sentido. Este error es especialmente frecuente cuando un proceso judicial tiene una derivada política. Lo importante es definir los mensajes clave que la compañía desea poner de relieve y formar y entrenar con anterioridad a los portavoces en los casos en los que sea necesario.

5 **Táctica "camaleón":** Consiste en actuar cada vez de una forma distinta, sin aplicar una conducta coherente a lo largo del litigio que esté alineada con la estrategia legal. Una vez que la compañía ha definido la forma de gestionar la comunicación durante un litigio, es muy importante ser constante con la decisión tomada, ya que esta deberá estar siempre supeditada a la dirección letrada. Además, adoptar estrategias diferentes dependiendo del medio o de la situación puede denotar inseguridad y falta de credibilidad en el discurso de la compañía, lo que generará desconfianza y, por tanto, repercutirá negativamente en la reputación de la empresa o persona en cuestión.

Llegados a este punto y teniendo en cuenta los errores identificados en la comunicación durante litigios, conviene preguntarse cuáles serían las claves de la gestión en términos de comunicación; siempre, como hemos dicho, en función de la estrategia legal definida y de las

“En algunos casos parece que el denominador común suele ser la falta de preparación y planificación de la gestión de la comunicación”

particularidades concretas de cada caso. El equipo de comunicación debe presentarse como un complemento a la asesoría jurídica y funcionar siempre bajo la dirección letrada. Los pasos que se deberían seguir para no caer en estos errores son:

- Contar con la debida **inmersión en la estrategia legal**. Es indispensable conocer en detalle la estrategia letrada, los hitos y escenarios que se desarrollarán en el proceso y sus tiempos, así como las comunidades de *stakeholders* a las que habrá que dirigirse.
- Definir un **buen mapa que prevea los escenarios posibles** y el distinto grado de probabilidad de que se produzcan en el corto, medio y largo plazo. Así podremos anticiparnos y establecer pautas de actuación que posibiliten una adecuada comunicación a lo

largo del litigio.

- Elaborar un **relato** que, de forma clara, directa y sencilla, desarrolle la versión de la compañía o protagonista del caso. Este relato será la columna vertebral de la gestión de la comunicación, por lo que es importante que pueda adaptarse fácilmente a cualquier canal y que ponga el foco en los aspectos más relevantes que interese abordar.
- **Establecer un sistema de coordinación** que permita la adecuada preparación de cada hito que se desarrolle en el proceso judicial. En este sentido, también será de especial utilidad poner en marcha un sistema de **escucha de los medios de comunicación y la conversación online**. De esta forma podremos reaccionar rápidamente ante cualquier contingencia e identificar posibles oportunidades en términos de comunicación.

A pesar de estas claves, lo cierto es que la comunicación durante procesos judiciales suele ser muy compleja y requiere de un equipo multidisciplinar que tenga en cuenta las particularidades de cada caso, puesto que no existe una fórmula única para el éxito y en muchas ocasiones incluso ganando el juicio, se puede "perder" la reputación.



Luis Miguel Peña es socio de LLORENTE & CUENCA y ha liderado durante los últimos años el Área de Litigios en España. Tiene 15 años de experiencia en comunicación y es Licenciado en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Autónoma de Madrid y Diplomado Internacional en Business Administration por la Universidad de California-Berkeley. Ha desarrollado planes estratégicos de comunicación en distintas áreas de la compañía, habitualmente en proyectos de crisis y procesos judiciales para clientes de diferentes sectores: alimentación, turismo, gran consumo, tecnología, entidades financieras e instituciones públicas, etc. Ha trabajado en litigios relacionados con distintas ramas del derecho (penal, procesal, mercantil, laboral o tributario). En 2008 y 2009 recibió sendos premios por proyectos liderados por su equipo: un International Stevie Award y un European Excellence Award.

laboral o tributario). En 2008 y 2009 recibió sendos premios por proyectos liderados por su equipo: un International Stevie Award y un European Excellence Award.

lmpeña@llorenteycuenca.com



Alba García es consultora senior en el Área de Litigios en LLORENTE & CUENCA España. Es licenciada en Publicidad y Relaciones Públicas y Máster en Comunicación Corporativa y Publicitaria, ambos por la Universidad Complutense de Madrid. Ha coordinado los Máster de la UCM "Comunicación de Instituciones Públicas y Políticas" y "Comunicación Corporativa y Publicitaria". En LLORENTE & CUENCA Alba ha trabajado durante los últimos años en diversos proyectos de comunicación durante procesos judiciales y en proyectos de comunicación corporativa, interna y de coordinación internacional para clientes como Coca-Cola, Repsol, Burger King, Mercadona, Atento o Faurecia.

agarcial@llorenteycuenca.com



Desarrollando Ideas es el Centro de Liderazgo a través del Conocimiento de LLORENTE & CUENCA.

Porque asistimos a un nuevo gui3n macroecon3mico y social. Y la comunicaci3n no queda atr3s. Avanza.

Desarrollando Ideas es una combinaci3n global de relaci3n e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la sociedad y tendencias de comunicaci3n, desde un posicionamiento independiente.

Porque la realidad no es blanca o negra existe **Desarrollando Ideas**.

www.desarrollando-ideas.com

www.revista-uno.com