

» Crisis públicas y Responsabilidad Social Corporativa

Madrid » 12 » 2017

¿Qué papel desempeñan las empresas? ¿Qué función deben desempeñar en la respuesta a un catástrofe natural? Y, ¿con qué beneficios para la comunidad y para el propio negocio?

Solo este año, **han ardiado en Portugal más de 418.000 hectáreas de bosques**. La mitad, en la primera quincena de octubre. El 4,5 % del área del país se vio afectado por las llamas, los datos más nefastos desde 2003. Según un **informe del Instituto para la Conservación de la Naturaleza y los Bosques (ICNF)**, el incremento del área arrasada por las llamas fue del 407 % en relación a la última década. Las estimaciones del **Sistema Europeo de Información sobre Sistemas Forestales (EFFIS)**, **obtenidas a partir de imágenes por satélite**, apuntan a unas cifras aún más elevadas: 520.000 hectáreas consumidas por el fuego. Según el ICNF, una abrumadora mayoría de las zonas quemadas (93 %) ardió en "grandes incendios".



El incendio que se desató el pasado mes de junio en Pedrógão Grande, en la zona centro, conmocionó a Portugal (y a toda Europa). Se extendió a los municipios limítrofes y afectó a 500 viviendas. Provocó la dimisión de una ministra y motivó cambios legislativos. Los datos oficiales cifran los daños materiales en 500 millones de euros, con 64 víctimas mortales y más de 250 heridos.

MILLONES DE EUROS, MILES DE RECURSOS Y VOLUNTARIOS PARA AYUDAR A LAS VÍCTIMAS

La movilización de la sociedad civil y de las empresas fue inmediata. Se vieron iniciativas inéditas. La televisión (las dos cadenas generalistas privadas y la cadena pública) y las radios con cobertura nacional se organizaron para transmitir de forma simultánea un concierto solidario, que permitió recaudar 1,2 millones de euros a través de la línea telefónica solidaria y 300.000 euros en taquilla. Varios bancos abrieron cuentas exclusivas para ayudar y muchos de ellos contribuyeron también con donativos. El Banco Portugués de Inversiones y la Fundación La Caixa ofrecieron 1 millón de euros (y abrieron dos líneas de crédito para la rehabilitación del patrimonio físico destruido y las actividades económicas afectadas); el Santander, medio millón de euros; el Montepio Geral, 100.000 euros; la Caixa Geral de Depósitos y el Novo Banco, 50.000 euros. Las cuentas solidarias recaudaron en total más de 3 millones de euros. La Fundación Calouste Gulbenkian creó un fondo especial de apoyo a las organizaciones de la sociedad civil de la región de Pedrógão Grande.

Otras empresas donaron bienes y alimentos, y movilizaron a sus colaboradores para acciones de voluntariado. **El grupo Sonae actuó a través de diferentes marcas**: la cadena de distribución Continente apoyó a los bomberos y a los municipios con alimentos (la cadena Pingo Doce, del grupo Jerónimo Martins, hizo lo propio); la parafarmacia Well's ofreció a los diferentes cuerpos de

bomberos material de primeros auxilios; la cadena de distribución de productos electrónicos Worten colaboró con la Cruz Roja portuguesa para equipar los alojamientos temporales con estufas, equipos de frío y climatización, etc.; las marcas de ropa Berg Outdoor, Deeply, Zippy, MO y Sport Zone ofrecieron más de 15.000 prendas nuevas para bebé, niños, hombre y mujer. El programa de voluntariado del grupo incluyó la movilización de más de un centenar de colaboradores para iniciativas de apoyo en la zona. Repsol hizo un donativo a las corporaciones afectadas e involucró a sus clientes en el apoyo a las instituciones de solidaridad social de la región. Prio contribuyó con combustible para abastecer a los vehículos de lucha contra incendios. Liberty Seguros envió una unidad móvil de Apoyo al Cliente para las regiones afectadas, para acelerar los procesos de pago de indemnizaciones. La compañía especializada en soluciones de pago SIBS agilizó la recaudación de donaciones para las víctimas de los incendios, como el servicio Ser Solidario, en Multibanco, y por primera vez, a través de la aplicación para móvil MB Way.

RSC: UNA VENTAJA COMPETITIVA EN LA ESTRATEGIA DE CONSTRUCCIÓN DE LA REPUTACIÓN

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es, sin duda, una **herramienta de construcción de la reputación de las empresas**. Tiene la capacidad de influir sobre la forma en que las perciben las diferentes comunidades y su impacto mediático es cada vez mayor. Existen *rankings*, como el informe anual del **Reputation Institute**, que recopilan los mejores ejemplos que no pasan desapercibidos para los medios de comunicación especializados en economía y empresa como **Forbes**. Este año, **Legó** ocupó el primer lugar, seguida de **Microsoft** y **Google**.

Por eso, resulta imprescindible que la RSC obedezca a una estrategia. Desde una perspectiva a largo plazo y de construcción, es fundamental para la credibilidad de las marcas que estas ocupen territorios bien definidos, de forma permanente, auténtica y consistente. La falta de consistencia se puede percibir como la prueba de un doble rasero, conllevar que se cuestionen las motivaciones de la compañía y acabar repercutiendo en los destinatarios de los esfuerzos.

Las empresas deben estar siempre preparadas para actuar en situaciones de crisis públicas. Pero la RSC debe plasmarse en el conjunto de actuaciones y en el día a día de la actividad, en los planes de comunicación y en las acciones (la forma en que las marcas interactúan y dialogan con colaboradores, clientes, proveedores y asociados), y no solo cuando se producen las catástrofes. Las partes interesadas esperan de las empresas que estén preparadas para actuar, pero que actúen de forma auténtica y coherente con sus valores, actitudes y programas de RSC a largo plazo.

“Desde una perspectiva a largo plazo y de construcción, es fundamental para la credibilidad de las marcas que estas ocupen territorios bien definidos, de forma permanente, auténtica y consistente”.

El esfuerzo de **Unilever**, multinacional fabricante de productos de consumo como alimentos (Nestlé), bebidas (Pepsi), productos de limpieza (Cif) e higiene personal (Dove), en el apoyo a la lucha contra el cambio climático es un buen ejemplo. El CEO del grupo, Paul Polman, forma parte incluso de la institución **Business & Sustainable Development Commission**, un grupo formado por directores ejecutivos y organizaciones no gubernamentales (ONG) que defienden que el crecimiento de las empresas debe orientarse a través de los objetivos de Desarrollo esta-

blecidos por la Organización de Naciones Unidas (ONU).

Gonvarri Steel Services, compañía líder en la transformación del acero que actúa en el sector del automóvil, seguridad en las carreteras, energía solar y producción industrial, llevó a cabo con la colaboración de AESLEME (Asociación para el Estudio de la Lesión Medular Espinal) el programa Emotional Driving en sus plantas y oficinas de España, Alemania y Portugal. Destinada en un primer momento a sus empleados, **Emotional Driving** fomenta la conducción segura y responsable a través de la transmisión de valores positivos y emotivos. Esta iniciativa, que ha recibido múltiples galardones, incluye una **web serie** con cuatro viajes (físicos y emocionales) y un libro titulado “Emotional Driving: Reflexiones para entender la seguridad vial con optimismo” donde se recogen historias de superación para demostrar la necesidad de cambiar ciertos comportamientos en la carretera. **Emotional Driving** ha hecho también uso de la tecnología (como es el caso de la Realidad Aumentada) y de las redes para hacer llegar su mensaje a través de canales y formatos más personalizados e interactivos.

Es importante que, a medida que elaboran y ponen en práctica su estrategia de RSC, las empresas se vayan planteando los beneficios y la aportación de valor de esas opciones, para las comunidades y para el negocio, que evalúen y analicen el potencial de la actividad de RSC para tener muy claras las oportunidades (si son significativas, escalables y favorecen sus propias prioridades estratégicas globales), y que procuren encuadrar la estrategia en un marco narrativo. Porque es esencial contar lo que se hace, pero no de cualquier manera.

COMUNICAR LA RSC: CUÁNDO, CÓMO Y PARA QUIÉN

Es esencial que las empresas tengan en cuenta la capacidad de **hacer llegar su mensaje a quienes realmente está destinado**. Lo que no se comunica, no existe. Y deben hacerlo de modo que ni se muestren indiferentes, ni el mensaje se convierta en “una historia” para ganar crédito.

En un contexto de saturación de información, la captación de la atención es otro de los principales desafíos de

las organizaciones. Así, el [storytelling](#) se está imponiendo como una de las alternativas más eficaces para captar la atención de las comunidades de las marcas. Las emociones permiten fomentar la empatía y humanizar el mensaje, transmitir transparencia, abordando también las preocupaciones y los intereses ajenos. Al [storytelling](#) se le une el [storydoing](#), cuando una marca quiere ir más lejos y crear experiencias entre los destinatarios. Ambas herramientas han dejado de ser opcionales. Las comunidades lo exigen para prestar atención a la conversación y participar. Siempre que estemos ante [crisis públicas](#), como el incendio con el que iniciamos este artículo, inundaciones u otros desastres naturales, será una buena idea involucrar a nuestros clientes en los esfuerzos de la empresa. Lo mismo es aplicable con los colaboradores: es importante comunicar las iniciativas de forma interna, bien porque (en su caso) quienes viven en las áreas afectadas o tienen personas cercanas en las mismas necesitan saber que la empresa tiene programas previstos para ayudarlas, bien porque sirve para transmitir internamente un mensaje sólido sobre cultura y valores.

Es decir, resulta más eficaz comunicar una llamada a los colaboradores y clientes para que ayuden y una explicación sobre cómo aunar los esfuerzos de la empresa, que enviar un comunicado anunciando la ayuda que se está ofreciendo.

EVALUAR EL RETORNO DE LA RSC EN LA REPUTACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN

La ayuda a las personas afectadas por desastres naturales crea una relación mutuamente beneficiosa para los destinatarios de la ayuda y para las empresas. Los clientes valoran hacer negocios con marcas socialmente responsables, y los colaboradores de las organizaciones que tienen un papel activo en estas situaciones tienden a demostrar un mayor empeño y orgullo que quienes trabajan para empresas que no lo hacen.

Hoy en día, sabemos que la gestión de la reputación funciona al contrario de lo que se consideró durante décadas como la norma: la comunicación se utilizaba como un instrumento de publicidad, escogiendo el mensaje que se va a comunicar, por medio de qué canal, para llegar de forma dirigida a diferentes públicos. Ahora, la gestión de la reputación parte de escuchar e interpretar las creencias y expectativas de los públicos para poder formular una respuesta empática, en el plano de la acción y en el plano de la comunicación.

Innumerables estudios sobre este tema ([Fombrun](#), [Alloza](#), [Villafañe](#), etc.) demuestran que, cuando se basa en creencias compartidas a nivel social, el juicio sobre una empresa produce efectos demostrados en las actitudes (estima, confianza, credibilidad...) y activa comportamientos favorables o desfavorables en relación con la organización, como el apoyo y fidelización de clientes, la atracción de la inversión o el talento o el acceso a la financiación.

Pero los medios de comunicación, los canales y los formatos también han cambiado, existe un nuevo paradigma para definir las reglas del juego.

EL CASO WALMART

La cadena de distribución minorista, Walmart, se dio cuenta de esto hace más de una década. Es un magnífico ejemplo de los beneficios que puede generar una política consistente de RSC para una empresa en un momento de crisis pública. En 2005, cuando el huracán Katrina provocó casi 2.000 víctimas mortales y dejó a 3 millones de personas sin acceso a la energía eléctrica, la marca dio un paso al frente ante la inercia de las autoridades públicas norteamericanas. Estaba preparada para actuar. [Aseguró la ayuda a quienes la necesitaban desesperadamente y mejoró de forma significativa su propia imagen.](#)

En abril de 2005, la revista Forbes calificó a Walmart como la mayor compañía del país, pero indicó que la marca, que se había visto involucrada en numerosas polémicas, incluyendo algunas relacionadas con cuestiones laborales, se encontraba en "un atolladero". Sin embargo, para el mes de agosto, cuando el huracán azotó los estados de Luisiana y de Mississippi, la compañía ya había hecho los deberes y se preparó para actuar en "situaciones complejas".

La compañía donó 17 millones de dólares para apoyar a las operaciones de salvamento y decidió que los colaboradores que se vieran forzados a abandonar sus hogares por el huracán serían contratados por Walmart en los locales próximos a su destino.

El papel de Walmart en esta crisis llegó a todo el mundo y provocó un cambio de paradigma. Tuvo un enorme impacto en la reputación de la compañía; mucho más eficaz que las [campañas publicitarias](#) en las que invirtió millones de euros durante años.

Dicho esto, debemos subrayar que las empresas no deberían esperar hasta alcanzar la dimensión de Walmart para avanzar en este camino. Ningún negocio es demasiado pequeño para formar parte de la solución y reforzar su reputación con una estrategia de RSC que genere valor para las propias empresas y sus comunidades.

ALINEAR NUESTRO STORYDOING CON LAS POLÍTICAS DE PREVENCIÓN DE CRISIS

Ahora bien, si es cierto que el ejemplo de Walmart o algunos de los citados arriba son auténticos ejemplos de comunicación responsable que puede generar innegables aportes a la sociedad y a la reputación de las compañías, también lo es que la ayuda masiva y desordenada puede generar graves problemas logísticos en situaciones de crisis.

Existen innumerables ejemplos de esto en la historia reciente de la ayuda humanitaria. Pensemos solo como

ejemplo en Haití donde el terremoto de 2010 dejó 200.000 muertos y millones de personas damnificadas. La ayuda desordenada que llegó de forma masiva de todos los rincones del mundo se amontonaba en el aeropuerto sin que se pudiera repartir de forma adecuada, entre otras cosas, por el estado de las infraestructuras de transporte y la falta de seguridad.

Por cierto, algunas ONG y agencias de cooperación a menudo buscaban visibilidad. En Haití, por ejemplo, se retrasó el proceso de retiro de escombros porque ningún donante quería financiarlo. A pesar de ser una de las acciones más urgentes, a nadie le resultaba atractivo financiar algo sobre lo que más tarde sería imposible colocar un logo.

Por tanto, ya hemos visto que la planificación es vital en protección civil. Globalmente, además, venimos observando que el cambio climático está incrementando la virulencia de los GIF (Grandes incendios forestales) y, en el caso de Portugal, los incendios son endémicos.

Siendo esto así, y sabiendo que cada campaña forestal va a requerir un esfuerzo creciente en materia de rehabilitación y reconstrucción, ordenar la ayuda que pueden aportar las empresas se revela como estratégico para dimensionar una respuesta pública ordenada y verdaderamente útil.

Por lo tanto, el esfuerzo en materia de RSC por parte de las empresas no debería ser fruto del efecto que en la opinión pública genere un determinado siniestro sino ser constante y ordenado en el tiempo. Organizar la logística de la ayuda de forma planificada mejora la calidad y los tiempos de respuesta y permite proteger a la población, pero sobre todo evita que la ayuda improvisada de las compañías, en situaciones de emergencia, no sea percibida como oportunista, sino que esté radiada de forma consistente en su ADN. Las administraciones lo agradecerán más, salvaremos más vidas y recuperaremos antes el daño causado, sin riesgos reputacionales para las empresas.



Tiago Vidal es director general de LLORENTE & CUENCA Portugal. Vidal lidera un equipo de expertos comprometidos con el desarrollo e implementación de estrategias de Gestión de Reputación, Comunicación y Asuntos Públicos en compañías nacionales e internacionales en sectores como: Hacienda, Inmobiliario, Energía, Transportes e Logística, Distribución, Automóvil y Gran Consumo. Anteriormente fue Director de Comunicaciones Corporativas de Sonae Sierra, donde dirigió todas las actividades de comunicación B2B en 14 países en los que está presente la compañía. Durante los 16 años en Sonae Sierra, Tiago fue responsable por la gestión de reputación, marca, marketing corporativo y relaciones públicas, relación con stakeholders y comunicación de crisis, ya sea en la actividad empresarial, incluyendo OPI y fusiones y adquisiciones.

tvidal@llorenteycuenca.com



Luis Serrano es director del Área Comunicación de Crisis. Licenciado en Periodismo, es uno de los mayores expertos de España en la gestión de la comunicación en situaciones de emergencias y catástrofes, así como en el desarrollo de protocolos de actuación de crisis en redes sociales. Durante 17 años ha sido jefe de prensa del Centro de Emergencias I12 de la Comunidad de Madrid, donde ha participado activamente en el manejo de situaciones tan relevantes como el atentado del I1M de Madrid. Ha intervenido en más de 100 siniestros industriales, accidentes con múltiples víctimas, accidentes en centros de ocio, crisis sanitarias, etc. Fruto de sus experiencias es el libro *11 M* y otras catástrofes. La gestión de la comunicación en emergencias, del que es autor. Posee, asimismo, una dilatada experiencia docente en el campo de la emergencia y la gestión de crisis. Es profesor del Máster de Urgencias y Emergencias del CEUTASSICA, así como del

Máster de Fuego de la Universidad de Lleida. Máster de Comunicación Política de la Universidad Camilo José Cela, Máster en Seguridad y Emergencias de la Fundación Ortega y Gasset y Universidad Rey Juan Carlos, Máster de Emergencias de la Universidad de Murcia-Alebat. Además, es profesor-colaborador desde hace 12 años de la Escuela Nacional de Protección Civil del Estado. Como periodista, trabajó durante siete años en los servicios informativos de Onda Cero.

lserrano@llorenteycuenca.com



Joana Carvalho es consultora de las Áreas Comunicación Corporativa y Asuntos Públicos en LLORENTE & CUENCA Portugal. Carvalho ha trabajado para el sector de seguros, en el mercado inmobiliario y en el financiero. Ha gestionado cuentas de compañías como Sonae Sierra, CWSEC, entre otras. Asimismo, Joana ha gestionado la comunicación de fusiones y adquisiciones, ha formado parte de proyectos internacionales de inversión en el mercado portugués y en proyectos de *storytelling*. Se graduó en Periodismo por la Escuela Superior de Comunicación Social y antes de incorporarse a LLORENTE & CUENCA trabajó durante cinco años en la agencia portuguesa Lusa en Francia y Portugal, ha sido corresponsal para Rádio Renascença, la RTP, Radio France International y en la sección económica de la revista *Sábado*.

jfernandes@llorenteycuenca.com



d+i desarrollando
ideas
LLORENTE & CUENCA

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

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

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

Porque la realidad no es blanca o negra existe

Desarrollando Ideas.

www.desarrollando-ideas.com

www.revista-uno.com