

>> **Comunicación y litigios: Cuando actuar en sincronía es la estrategia correcta**

Panamá >> 06 >> 2014

En septiembre de 2013 en la ciudad de Guadalajara, México, 700 mariachis interpretaron juntos tres canciones entrando así a los Récord Guinness. Una tarea difícil al alinear 700 voces, diferentes nacionalidades y varios instrumentos. La clave fue que la interpretación se ejecutó perfectamente y de manera sincronizada.

Una sola nota discordante pudo dar al traste con su objetivo de romper el récord. Este trabajo en equipo, alineado, sincronizado, también se vive a diario en las crisis donde la dirección de comunicación y el equipo legal de las empresas trazan un objetivo común: superar el proceso legal con la menor repercusión posible para la reputación de la empresa.

Un objetivo ambicioso tomando en cuenta que este tipo de casos de perfil jurídico tiene una vertiente legal, manejada por los abogados preocupados por las consecuencias judiciales del caso; y otra vertiente que maneja la dirección de comunicación preocupada por el riesgo reputacional del proceso sobre la empresa, su marca, sus directivos, accionistas y stakeholders.

Existe la tentación del primer equipo, el legal, de optar por la “estrategia de avestruz” con la prudencia de que cualquier opi-

nión de sus directivos puede ser usada en su contra en las diversas etapas del juicio. Por su parte, el segundo equipo, el de comunicación, recomienda en muchos casos una comunicación más oportuna y transparente en un mundo donde la velocidad al escribir 140 caracteres puede definir cómo la comunidad recibirá la noticia y cómo empezará su propio juicio paralelo.

No hay que perder de vista que estos casos judiciales no solo se debaten y resuelven en los tribunales, queramos o no, el juicio paralelo en medios y redes es inevitable, por ello la defensa debe ir en ambos escenarios donde se juega la reputación de la empresa.

¿Cómo llevar de la mano estas dos visiones y responsabilidades distintas en el proceso judicial de su empresa? Apelando al objetivo que tienen en común: proteger la reputación de la compañía a través de una estrategia en común que debe contemplar las siguientes aristas:

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN ALIENADA A LA ESTRATEGIA LEGAL

Una de las máximas en la comunicación durante procesos judiciales y de numerosas crisis es que el equipo legal fija la estrategia que se seguirá en el proceso. Marcada esa hoja de ruta, el equipo de comunicación adecúa sus recomendaciones y acciones para atravesar el proceso de la mejor manera. Un hecho que es especialmente importante si tomamos en consideración las diferencias entre ambos ámbitos:

- **Lo legal vs. lo periodístico:** Ambos mundos fluyen durante el desarrollo del caso y es necesario reconocer las diferencias en aspectos como la confidencialidad del caso vs. la divulgación de los detalles por algunas de las partes en conflicto; el uso de lenguaje técnico, propio de los abogados, y un lenguaje más accesible para que nos entiendan los periodistas y el mensaje llegue a nuestro objetivo. Al igual que el marco jurídico, que suele ser rígido y limita las acciones públicas durante el proceso, vs. la libertad de expresión que esgrimen los medios en estos casos donde la búsqueda y publicación de sus notas enfrenta más tropiezos que la cobertura habitual de otras noticias.

No en vano la ex procuradora de la Nación de Panamá, Ana Matilde Gómez, dijo que “los tiempos de la justicia no son los mismos que el de los periodistas y los medios”, en clara alusión a que los medios desean una pronta respuesta sobre los casos pero los procesos toman meses y hasta años.



En este primer aspecto hay que tomar en cuenta una lista de acciones que debemos tener preparadas, preferiblemente, antes de que el litigio se haga público, y que conformarían un Plan de Gestión de la Reputación:

- **Diagnóstico previo:** Conocer los daños que puede ocasionar un proceso judicial a la reputación de la compañía es un elemento fundamental antes de diseñar una estrategia apropiada. Con este objetivo se recomienda preparar un análisis de la gestión que la compañía realiza de su comunicación así como del entorno que rodea al proceso. Los riesgos que se identifiquen deberán ser controlados durante el tiempo que dure el procedimiento.
- **Escenarios y estrategia:** Un análisis detallado de los escenarios que se pueden producir a raíz del proceso judicial nos permite definir las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que debemos enfrentar y cómo afrontarlas. Con esta información se delimita el actuar en materia de comunicación; por ejemplo: ¿seremos proactivos o reactivos? Gracias a ello es posible proporcionar respuestas rápidas y eficaces respondiendo a las expectativas de los diferentes públicos de interés.
- **Armar el relato:** Uno de los mayores retos del equipo de comunicación durante un litigio consiste en “traducir” la defensa legal en un argumentario sencillo y entendible para los periodistas y los principales stakeholders de la empresa. Una pieza clave es armar el relato que cuenta los detalles del caso judicial. Además, es necesario preparar la cronología del mismo y otros anexos técnicos que puedan ser de utilidad, tomando en cuenta que la comunicación se va modificando a medida que avanza cada fase del proceso.
- **Preparación de portavoces:** La preparación es una pieza fundamental en el éxito de toda estrategia de comunicación y no deja de serlo en la de un litigio, sea cual sea el desenlace del caso en los tribunales. Por ello, el entrenamiento del vocero en las técnicas adecuadas de comunicación ante medios es un tema prioritario y que se debe ensayar tantas veces como el equipo legal ensaya sus alegatos para el juez. No hay duda de que en este tipo de comunicaciones tendremos en los periodistas a un segundo juez que busca condenarnos o reivindicarnos en ese juicio paralelo que es casi inevitable en los medios y en las redes sociales. Un buen entrenamiento lo dotará de las técnicas para comunicar su versión del caso, emplear el lenguaje adecuado y enfrentar preguntas difíciles.

IDENTIFICAR LOS HITOS DE COMUNICACIÓN DEL PROCESO Y SU IMPACTO EN LA ESTRATEGIA

Independientemente del tipo de caso judicial que enfrente la compañía, en términos generales, los procesos se desarrollan por fases. Son estas fases las que debemos identificar y agrupar en hitos de comunicación para estar preparados y anticipar la forma en que abordaremos cada uno en el plano legal y comunicacional. Además en las diferentes fases se analizará cómo avanza o se reformula la estrategia en base al resultado de cada hito.

- **Hito 1 Inicio:** Es el primer punto visible del caso para los medios y la comunidad en general. Su interés me-

“La inmediatez y la rápida propagación de un tweet o un video han cambiado la forma de comunicar un proceso legal”

diático está marcado por el tipo de proceso y sus actores. No perdamos de vista que lo nuevo, lo inusual y los conflictos son imanes para la cobertura periodística. A esto hay que sumarle la práctica común de la “filtración” en la esfera judicial, sobre todo en los casos de alto perfil, o la estrategia de las “víctimas” en el caso de convocar a los medios para la cobertura de la presentación de sus respectivas denuncias. Esta fase comienza precisamente con la presentación de la denuncia, la apertura de una investigación de oficio o la admisión de una denuncia; entre otras acciones.

- **Hito 2 Desarrollo del proceso:** Las prácticas de pruebas, las vistas previas y la declaración de los testigos son algunos de los hitos que se registran en esta segunda fase del proyecto, en el que la cobertura periodística suele ser más amplia y el caso se mantiene por más tiempo en los medios. Los periodistas suelen esperar horas en las afueras de los tribunales en espera de una declaración y la foto de los actores principales del proceso. Esta fase cobra mayor relevancia porque los medios suelen interpretar las pruebas y armar sus propias historias a partir de los testimonios de los implicados, una cobertura que alimenta el juicio paralelo.
- **Hito 3 Desenlace:** ¿Culpable o inocente? Al final del día es la noticia que persigue el medio, saber cómo termina el caso. Mientras que el equipo legal y de comunicación deben estar preparados para cada escenario que se pueda producir en este hito: sobreseimiento, condena, archivo, etc. En cualquiera de los casos el objetivo debe ser minimizar los efectos sobre la reputación de la compañía, independientemente del desenlace judicial. A partir de allí será de importancia poner en marcha una segunda etapa de comunicación post crisis, precisamente para trabajar rápidamente en la recuperación de la confianza.

MONITOREO 360° EN CADA ETAPA DEL PROCESO

No menos importante en un litigio es la cobertura 360° de lo que se dice y hace sobre el proceso en el que estamos inmersos. Ya no basta solo con medir y seguir lo que se dice en los medios impresos tradicionales, sino también, y con mayor fuerza, lo que sucede en el mundo online donde incluso ya no hablamos de un juicio paralelo sino de un juicio circular con impacto más allá de lo que sucede en el mundo impreso y con repercusión sobre el proceso judicial.

La inmediatez y la rápida propagación de un tweet o un video han cambiado la forma de comunicar un proceso legal, es un ingrediente que hay que sumar y valorar para definir la mejor estrategia para responder a ellos de forma alineada. El activismo social en las redes ya no requiere de la interpretación de un periodista o de una noticia para generar su propia historia. Por el contrario, arma su propio relato, lo difunde rápidamente en la red y se posiciona como los primeros referentes en la gran hemeroteca virtual que se va creando.

Uno de los riesgos más latentes está en la perdurabilidad del tema en la red donde la información es duradera, a tal punto que a pesar de ser absueltos, algunas personas y empresas siguen condenadas en la red por la huella digital que ha dejado su caso.

Tomando en cuenta ese escenario, el desarrollo de nuestra estrategia no solo debe contemplar el monitoreo 360°,

sino también incorporar a ella la forma en que vamos a manejar lo que suceda en las redes.

En resumen: Recuerde el gran trabajo en equipo y la preparación previa de los 700 mariachis para romper un Récord Guinness.

Trabajar de manera sincronizada es la salida adecuada a una crisis en el plano legal, donde el objetivo de proteger la reputación de la empresa, supera los tradicionales esquemas de defensa donde el equipo legal peleaba solo en los tribunales y el equipo de comunicación batalla solo con los medios.



>> **Javier Rosado** es Socio y Director General de LLORENTE & CUENCA Panamá. Javier ha sido Director de Comunicación de la Refinería Gibraltar-San Roque, la mayor existente en España y una de las más grandes de Europa, propiedad de CEPSA. A esa responsabilidad sumó la de dirigir la comunicación de Petresa e Interquisa, empresas petroquímicas del Grupo CEPSA, y de NGS, Central de Ciclo Combinado propiedad de una joint venture entre CEPSA y Unión Fenosa. Antes de especializarse en este campo, Javier trabajó durante 4 años para editorial Planeta, potenciando la comunicación de sus diferentes divisiones audiovisuales. Máster en Gestión de Empresas de Comunicación y Licenciado en Ciencias de la Información, ambas por la Universidad de Navarra, también es Máster en Prevención de Riesgos Laborales.



>> **Margorieth Tejeira** es Directora Senior de LLORENTE & CUENCA Panamá. Margorieth ha sido Gerente de Comunicaciones del Banco Nacional de Panamá, responsable del proceso divulgación y manejo de crisis del proyecto de modernización del banco estatal. Trabajó en el Ministerio de Comercio e Industrias de Panamá para el cierre del Tratado de Promoción Comercial con Estados Unidos. Tiene experiencia en cuentas de infraestructura, asuntos públicos y crisis. Licenciada en Periodismo de la Universidad de Panamá y cuenta con un Diplomado en Tratados de Libre Comercio por la Universidad Latinoamericana de Comercio Exterior. Ejerció como periodista, presentadora y coordinadora de noticias en medios radiales y televisivos.

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