



INFORME

¿Cómo comunicar en casos de ERE?

La comunicación juega un papel decisivo en el desarrollo y gestión de los procesos de regulaciones de empleo, venta y cierres de empresas

NOVIEMBRE 2010

www.gruponovacom.com

“Trabajamos para que nuestros clientes sean conocidos, comprendidos y valorados”

1. CRISIS LABORALES
2. NUESTROS CONSEJOS BÁSICOS
3. SOBRE NOVACOM

1. CRISIS LABORALES

Más de **12.000 nuevos casos de Expedientes de Regulación de Empleo (ERE) en España** hasta septiembre, última fecha contabilizada por el Ministerio de Trabajo e Inmigración, a los que se suman los 20.757 expedientes del 2009, que afectaron a 583.049 trabajadores. Un goteo incesante impulsado por la crisis económica y que causa graves conflictos laborales, repercusiones internas y externas que ponen en el punto de mira su reputación. En Navarra, por ejemplo, actualmente hay cerca de 7.000 trabajadores afectados por EREs en 335 expedientes autorizados. Y en España se cifra en 1.000 las pymes que se destruyen diariamente. <http://www.mtin.es/estadisticas/bel/index.htm>

La comunicación es imprescindible en situaciones de crisis por EREs, reestructuraciones, concentraciones de producción y deslocalizaciones, ya que ayuda a gestionar estos procesos de una manera más ágil y satisfactoria para todas las partes implicadas. En estos casos **no es posible no comunicar y no es nada recomendable carecer de estrategia**, ya que la rapidez en la capacidad de respuesta ante los acontecimientos es vital. Hay muchas audiencias involucradas y la empresa debe llevar la iniciativa y ser una fuente activa de información.

Sólo el 10% de los trabajadores se sienten parte de la empresa cuando se ha anunciado un ERE, y 2 de cada 3 trabajadores inmersos en procesos de despidos colectivos no perciben que se hayan utilizado adecuadamente las herramientas de comunicación interna. Estas conclusiones del estudio de *Cinco Días* revelan lo difícil que es manejarse en estas situaciones y, en la práctica, lo mal que se hace. De entrada, se tiene todo en contra. Son noticias negativas, en muchos casos las peores que se pueden dar a los trabajadores, y que disparan la rumorología, el caldo de cultivo perfecto para fomentar los miedos y la incertidumbre.

Trabajadores, comité de empresa, Administración, sindicatos, proveedores, consumidores, bancos, accionistas, instituciones, población general, medios de comunicación, redes sociales....son muchos los frentes que deben atenderse y cada uno tiene sus propios intereses. Sin embargo, la comunicación se convierte para el equipo directivo en un instrumento clave para afrontar estos procesos, más aún cuando vienen acompañados de movilizaciones, como organización de protestas, paros, huelga, pintadas, e incluso amenazas personales o acciones violentas.

La estrategia de comunicación debe **fluir paralela al trabajo desempeñado por los equipos jurídicos y de recursos humanos.** De esta manera se logrará minimizar impactos y será menos traumática para todas las partes implicadas. Hay que tener presente que en la gran mayoría de los casos los departamentos de recursos humanos y los abogados que asesoran a las direcciones en este tipo de crisis no consiguen conectar por sí mismos con los trabajadores.

Este tipo de conflictos son algo vivo, depende su desarrollo y desenlace de muchos factores, por lo que **no debe dejarse nada a la improvisación o a ir actuando sobre la marcha**. La comunicación interna, externa y las relaciones públicas deben estar en perfecta coordinación con la estrategia de los equipos de abogados y la dirección de la empresa. Así que para poder a favorecer la normalidad y un adecuado clima laboral, reducir las críticas y crear las condiciones necesarias para ayudar a superar el trauma, es imprescindible crear una estrecha relación mientras dure todo el proceso. Sólo así la comunicación puede ser un instrumento de **apoyo táctico alineado con la estrategia de la compañía, capaz de influir en el proceso de negociación creando opiniones y definiendo posiciones de los implicados**.

Desde Novacom podemos afirmar, tras participar en diversos procesos de reestructuraciones de empresas nacionales y locales, que **hay una gran diferencia entre contar o no desde el principio con una buena estrategia de comunicación que ayude a la empresa en un ERE**. La planificación estratégica, la coherencia de todas las partes implicadas y la asesoría permanente son la base para trabajar en su resolución óptima, ya que, además, la empresa debe continuar funcionando mientras se negocia la solución para los trabajadores.

En estos procesos es imprescindible, aunque no exista previamente en la empresa una cultura de comunicación interna, **poner en marcha mecanismos para que los trabajadores reciban la información necesaria por los canales que en cada caso se estimen óptimos**. Hay que manejar la incertidumbre y el desánimo, e identificar los miedos y las necesidades de las personas para poner remedio y prevenir situaciones. Las acciones de comunicación se manejarán en cada caso, según proceda, dirigiéndolas a toda la plantilla, a los trabajadores afectados directamente por el ERE, a los representantes de los trabajadores en la mesa de negociación, a los directivos, jefes y mandos intermedios, o a quienes sean líderes de opinión dentro de la plantilla.

3. NUESTROS CONSEJOS BÁSICOS:

Si bien es cierto que cada ERE tiene sus peculiaridades y no hay dos iguales, hay una serie de aspectos que deben considerarse, ya que sirven para todos los conflictos de este tipo. Recuerde siempre dos cosas clave en estos casos: llevar la iniciativa y tener una gestión eficaz de la comunicación interna con los grupos de interés.

1- INVIERTA EN COMUNICACIÓN: Aleje la tentación de reducir el esfuerzo en comunicación cuando las cosas van mal, de mantener un perfil bajo y de considerar que lo mejor de todo es pasar desapercibido. Sólo es posible crear un clima positivo y de confianza si se comunica y se tiene en todo momento presente el factor humano. Y si de manera habitual no se ha prestado importancia a la comunicación interna, el esfuerzo deberá ser mayor.

2- EQUIPO DE CRISIS: Quienes lo forman. La dirección de la empresa, al igual que cuenta con un equipo jurídico, se debe dejar asesorar y disponer de un equipo experto en comunicación que le ayude a gestionar el ERE. Se sumará al equipo directivo y jurídico y aportará la visión estratégica de cómo actuar, así como la ejecución de las acciones que sean necesarias.

3 - AUDIENCIAS: Identificar a todos los grupos a los que nos vamos a dirigir, tanto internos como externos. Desde las autoridades, a los trabajadores, consumidores y clientes, los proveedores o los medios de comunicación. Deben analizarse sus características y decidir cómo se va a actuar con cada uno de ellos. Se definirán los mensajes básicos a trasladar a cada una de estas audiencias, donde se explique la medida, sus razones, consecuencias y el marco de negociación de posiciones, ofertas o decisiones.

4- PLAN: Establecer la estrategia para gestionar el conflicto de la manera más rápida y satisfactoria, salvaguardando la propia imagen, credibilidad y reputación de la empresa. Fijar una estrategia de comunicación interna y externa sólida y, a la vez, tener la capacidad de actuar durante el tiempo que dure el desenlace del conflicto para ir dando al día a día la mejor solución ante la evolución de los acontecimientos.

5- ESCENARIOS: Ponernos en la peor situación. Partiendo de los elementos específicos del ERE, se hará previsión de los escenarios más adversos que se pueden dar, para adelantarnos a lo que puede pasar y planificar cómo se va a actuar en esas circunstancias.

6- FLEXIBILIDAD: Rapidez en la reacción y enfoque adecuado. El protagonismo de los sindicatos y comités de empresa; la proactividad de los trabajadores para movilizarse y organizar medidas de rechazo y protesta o la politización del conflicto son algunos de los aspectos que pueden hacer variar la planificación inicial. Por ello, desde la comunicación se debe ayudar a encauzar cuanto antes estas cuestiones.

7- ALERTA: Apoyo permanente a la dirección. Este tipo de conflictos no conoce de horarios ni de fiestas, así que el soporte debe ser permanente las 24 horas del día, todos los días de la semana.

8- PORTAVOCES: Quién habla por la empresa y cuándo. Según cada caso, se debe analizar qué es lo mejor de cara a la relación de la empresa con los medios. Se ayudará al portavoz o portavoces designados para que estén formados y puedan hablar con ellos. Se valorará cuándo es necesario que hablen como fuente directa de la empresa, y a través de qué canal: comunicados, notas de prensa, directamente con los periodistas o llegado el caso, en rueda de prensa.

9- MOTIVAR: Salir fortalecidos. La gestión de la crisis debe contribuir a favorecer la cohesión de los equipos de trabajo, restablecer la normalidad ante la nueva etapa de la empresa e involucrarlos en el futuro de la compañía. Para que esto pueda ser así se debe ser proactivo en la comunicación interna con los trabajadores, tanto con los afectados por el ERE como el resto, para que durante todo el proceso dispongan de información permanente que les ayude a comprender la situación y a resolver dudas.

10- REDES SOCIALES: Nuevas reglas ante la interacción. A los canales habituales de información se están sumando las redes sociales, que dan un mayor peso a los trabajadores, frente al tradicional protagonismo de la empresa, comité o sindicatos. Por ejemplo, el que se cree en Facebook una página *ad hoc* por empleados afectados donde se recojan apoyos, se intercambien experiencias o se

den consignas de cómo actuar; o el hecho de que un mensaje difundido en Twitter sea redistribuido y multiplicada exponencialmente su audiencia. El hecho de que la información circule y no siempre de una manera controlada ante el amparo del anonimato y la entrada en escena de familiares, amigos, empleados de otras empresas, ciudadanos en general, etc. supone un nuevo escenario de actuación a tener en cuenta ante una conversación multidireccional digital.

Por Natalia Sara Mendinueta
Directora de Cuentas en Novacom

4. SOBRE NOVACOM

Novacom Comunicación Corporativa S.L. es una empresa independiente especializada en consultoría estratégica de comunicación y dedicada a dar respuestas creativas y eficaces a sus clientes. Con sede central en Pamplona y delegación en Madrid, Novacom está asociada a la multinacional **Porter Novelli**, una de las principales firmas de consultoría y relaciones públicas del mundo, y trabaja con las principales empresas e instituciones de Navarra y de otras Comunidades Autónomas.

Contamos con una gran experiencia basada en los resultados logrados en el fortaleciendo de la reputación de una compañía, motivar equipos, cuidar la imagen, crear opiniones favorables, formar portavoces, canalizar los mensajes al exterior, impulsar el posicionamiento de una marca, optimizar las acciones de marketing y mejorar las relaciones con los medios de comunicación y con las instituciones.

Nuestro lema lo dice todo: *“Trabajamos para que nuestros clientes sean conocidos, comprendidos y valorados”*. Hoy día **la comunicación puede y debe convertirse en una herramienta de gestión** que contribuya a la consecución de los objetivos de la compañía. Ayudamos a las empresas a implantar el Plan Estratégico de Comunicación que necesitan, tanto para fortalecer su reputación en el día a día como para prevenir y hacer frente a una situación concreta de crisis y minimizar su impacto.

NovaCom
consultores de comunicación

Para más información contactar con:

Joaquin Echenique Director de Novacom jechenique@gruponovacom.com

Natalia Sara Directora de Cuentas natalia.sara@gruponovacom.com