



INFORME

COMUNICAR EN TIEMPOS DIFÍCILES

11 consejos para afrontar procesos de crisis laboral y transformarlos en oportunidades

Cómo sobrevivir a las dificultades gestionando la comunicación

MAYO 2010

www.gruponovacom.com

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

1. CAMBIO DE MENTALIDAD
2. LO QUE DEBE CUIDARSE
3. NUESTROS 11 CONSEJOS BÁSICOS
4. SOBRE NOVACOM

1. CAMBIO DE MENTALIDAD / ERRORES QUE SE REPITEN

Disminución de ventas, resultados negativos, morosidad, reducciones de personal, ausencia de crédito, desconfianza del consumidor, implantación de nuevas estrategias, retraso en la puesta en marcha de planes,... ¿Está viviendo en su empresa los efectos de la actual coyuntura recesionista? ¿Qué está haciendo para minimizar su impacto? **Un error muy habitual en todo tipo de empresas y sectores es descuidar la comunicación, precisamente en el momento en el que más la necesitan.**

La experiencia de estar muy unidos en el día a día a muchas empresas grandes y pequeñas nos permite afirmar que se sigue adoptando esta misma postura una y otra vez. **En tiempos de crisis no se planifica y se invierte poco en comunicación.**, especialmente en las pymes ¿Y qué ocurre? La situación de crisis aumenta y acelera los problemas que muchas empresas tenían previamente, y genera otros nuevos. Pero a la hora de enfrentarse a ellos y buscar la mejor solución, las empresas no alcanzan a ver el relevante papel que desempeña la comunicación en todo este proceso.

En épocas de crisis más que nunca hay que invertir en comunicación y marketing, las empresas es cuando más necesitan dotarse de herramientas que les permitan llegar a sus potenciales clientes, vender y posicionarse. Es el momento de potenciar la comunicación externa e interna, de tener visibilidad en redes sociales y explorar nuevas formas de marketing.

Buena parte de los directivos siguen equivocándose al considerar la comunicación como un gasto, como algo prescindible. Con una visión muy cortoplacista, sólo les preocupa el supuesto beneficio de reducir esta partida para supuestamente ahorrar, algo que a la larga tiene el efecto contrario: un mayor gasto por su mala resolución. Asistimos en las empresas a recortes de comunicación y/o a no pedir la ayuda y asesoramiento profesional necesario para solventar problemas de crisis.

En algunos casos, es por puro desconocimiento de la relevancia que una correcta gestión desde el plano de **la comunicación interna y externa** tiene en el proceso que se atraviesa: desde un ERE a la deslocalización de una actividad productiva, o la introducción de medidas de recorte y cambios laborales que afecten a parte de la plantilla. Y la experiencia demuestra que una mala resolución siempre revierte negativamente en la imagen y pérdida de reputación, el empeoramiento del clima laboral al propiciar la frustración y conflictividad o dañar las relaciones que se mantenían con los diferentes públicos objetivos.

2. LO QUE DEBE CUIDARSE

¿Se imaginan una familia que ante un problema grave de salud de uno de sus integrantes decida no acudir al médico y solucionarlo entre ellos y con un tratamiento casero? Sin duda el resultado será mucho peor que si decide **contar con el diagnóstico de un profesional y poner los medios que sean necesarios para su tratamiento**. Pues es lo mismo. Si las empresas no ven el gran beneficio que supone para la organización el contar con el asesoramiento y colaboración de expertos en gestión de crisis, difícilmente van a resolver el problema de la manera adecuada.

Hay que tener presente que las crisis ni aparecen ni desaparecen de golpe y cada pyme debe analizar su situación y ver cuáles son los elementos coyunturales y cuáles los estructurales. **“Sólo un 10% de las compañías que padecen algún problema grave aprovechan las circunstancias para corregir, sacar conclusiones y, además, salir fortalecidas”**, explica Enrique Alcat, consultor experto en crisis, colaborador de Novacom, y autor del libro de comunicación y crisis más vendido en lengua hispana titulado “Y ahora qué”. El problema, además, es que muchas empresas **no aprenden de los fallos**, ni aunque vean las consecuencias en la competencia.

No se debe descuidar la comunicación, no es un elemento menor en un proceso de crisis. En su enfoque y manejo reside la clave para una óptima gestión. Cuándo se debe informar; cómo adaptar los mensajes a los diferentes públicos; cómo ayudar a argumentarlos para que se entiendan; cómo canalizarlos de la mejor manera hacia los diferentes públicos y en qué márgenes de tiempo, son algunos de los aspectos cruciales en los que la aportación de una consultoría estratégica de comunicación puede ayudar a las empresas.

Dos de cada tres trabajadores de empresas que están inmersas en procesos de regulación de empleo no perciben que se hayan utilizado las adecuadas herramientas de comunicación interna y los rumores y la prensa son para el 23% su principal fuente de información. Es uno de los significativos datos del estudio *“La comunicación de las empresas en los ERE y en situaciones de crisis laboral”*, realizado por Estudio de Comunicación y Cinco Días.

El trabajo refleja la realidad de que los comités de empresa y los sindicatos son más activos que las propias empresas a la hora de hacer llegar las malas noticias a los trabajadores; que son muy pocos los que tienen acceso a un trato con los directivos y cuando se da, en contadas ocasiones logran aclarar sus dudas y miedos.

La gestión de la comunicación interna de las organizaciones en momentos de crisis sigue siendo, en general, preocupante. Se aspira a retener el talento, a contar con personal motivado, a formar equipos comprometidos, pero las organizaciones no cuidan su relación con los trabajadores y ni lo que hacen para propiciar una cultura de empresa y un sentimiento de adhesión. Si bien la crisis vuelve conservadores a los empleados prevaleciendo intereses de seguridad frente a compensación, las relaciones entre empresarios y profesionales hoy día han cambiado: se debe **escuchar más, adelantarse a los problemas y crear una estrategia de comunicación interna** que no es algo que consiste en tener una publicación, un tablón de anuncios o mandar un email de vez en cuando.

3. NUESTROS 11 CONSEJOS BÁSICOS:

1. PREVENIR. *Anticípese y no espere a que ocurra algo.*

Invierta en analizar cuáles son para su negocio todos los escenarios posibles de crisis y planifique las actuaciones que llevaría a cabo en cada uno de ellos.

Muy pocos son los que tienen una gestión estratégica de comunicación en donde se cuente con un Manual de Crisis de la compañía, estén formados los equipos directivos sobre cómo actuar, qué hacer y qué decir y exista una planificación.

2. MÉTODO. *Si improvisa ya empieza a solucionar el problema desde la desventaja.*

Siempre debe evitarse gestionar desde la improvisación y las prisas. Establezca una pauta de trabajo que contemple el equipo gestor y la forma de proceder: Qué se debe hacer, cómo, cuándo y por quién.

La falta de prevención lleva a que se decida cómo actuar sobre la marcha. Un error muy común es dejar pasar más tiempo del requerido a la hora de abordar las cuestiones porque no se sabe qué hacer.

3. ESTRATEGIA. *No sea cortoplacista y actúe con visión de futuro.*

El método debe dotarse de una estrategia ante los diferentes públicos o grupos de interés con los que interactúa la empresa, no sólo los afectados directamente, y con una visión a corto, medio y largo plazo. El problema no va a durar siempre, por lo que no sólo hay que solucionarlo, sino también manejar el nuevo escenario en el que se va a desenvolver la empresa una vez concluido el periodo de crisis.

4. ASESORAMIENTO. *Cuente con la experiencia y ayuda profesional.*

Cuente con la visión de consultorías expertas en comunicación y crisis y deje asesorarse por profesionales especializados. Invierta en comunicación y notará la diferencia.

No todas las empresas cuentan con personas asignadas a las labores de comunicación, en la mayoría de los casos éstas suelen recaer entre el personal de recursos humanos y el de marketing. Y si se dispone de personal en comunicación, no es habitual que tenga la formación y experiencia en el manejo de temas de crisis.

5. EQUIPO. *Las crisis no se lideran en solitario.*

Las crisis se solucionan de manera conjunta entre diferentes integrantes de los equipos directivos y no de una manera solitaria desde la dirección. Es por ello muy importante el constituir el equipo gestor de la crisis -las personas que lo van a integrar y el consiguiente reparto de qué es lo que va a hacer cada uno y cómo- y el dotarlo del apoyo externo en consultoría de comunicación.

6. RAPIDEZ. *Su capacidad de reacción determina el control de la situación.*

El tiempo es un factor determinante sea cual sea el escenario de crisis que se aborde. De ahí también la importancia de contar con prevención y, si no es así, recurrir al asesoramiento necesario para actuar de forma rápida, sin dilación, con contundencia y una visión global externa de la problemática.

Hay que ser rápido al controlar la información que se genera sobre cualquier problema y en la manera en que llega a las diferentes audiencias. Es muy importante controlar la información que se da y cómo se proporciona, liderar el proceso desde el primer momento.

7. COMUNICAR. *Trabaje internamente la relación con la plantilla.*

No puede existir una buena comunicación ante una crisis si no existe previamente una correcta comunicación interna. Es obvio que un buen clima laboral facilita una causa común. Además, la manera en que una empresa desarrolla su comunicación interna suele ser un indicativo de cómo la organización se comunica con el exterior. Potencie la comunicación interna de la empresa, tenga un plan para crear un buen clima de trabajo donde todos se sientan parte del equipo y conozcan los objetivos de la empresa.

8. FORMACIÓN. *Desarrolle las habilidades comunicativas entre directivos.*

La mayoría de los empresarios y directivos tienen escasas o nulas habilidades oratorias o simplemente no son aptos para llegar a transmitir un mensaje y “enganchar” a las audiencias (trabajadores, medios, etc) Saber manejarse en público es un arma fundamental y más aún en una situación problemática por lo que deben de recibirse el asesoramiento necesario para hablar y el entrenamiento para formarse y mejorar.

9. TRANSPARENCIA. *No oculte la realidad de la situación y diga siempre la verdad*

No hay nada peor para una empresa que reaccionar ante un problema ocultando la realidad y faltando a la verdad. No mentir nunca es clave en estos procesos. Por ello, adquiere aún mayor relevancia el contar con el asesoramiento profesional para saber cómo se debe de enfocar y dosificar la información a transmitir.

10. EMOCIONAR. *Sólo cuando se siente se convence hacia la acción.*

En comunicación lo que se percibe se convierte en realidad. Hay que conectar con las personas para inducir a la acción que deseamos se produzca entre los diferentes públicos y grupos de opinión. No basta con hacerlo bien, hay que saber comunicarlo y la única forma de controlar la información es trasladando el mensaje que deseamos de manera precisa, atractiva y para ser recordado.

11. MEDIR. *Evalúe los resultados tras el problema y vuelva a planificar su comunicación.*

De igual forma que la estrategia recoge objetivos y recursos, una vez que se ha solucionado la crisis hay que medir cómo ha sido el desarrollo de la actuación y establecer nuevas pautas para el fortalecimiento de la comunicación interna y externa. No se debe caer en el error de no volver a hacer nada en estas áreas hasta que vuelva a ocurrir un problema.

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

PAMPLONA - MADRID

www.gruponovacom.com