

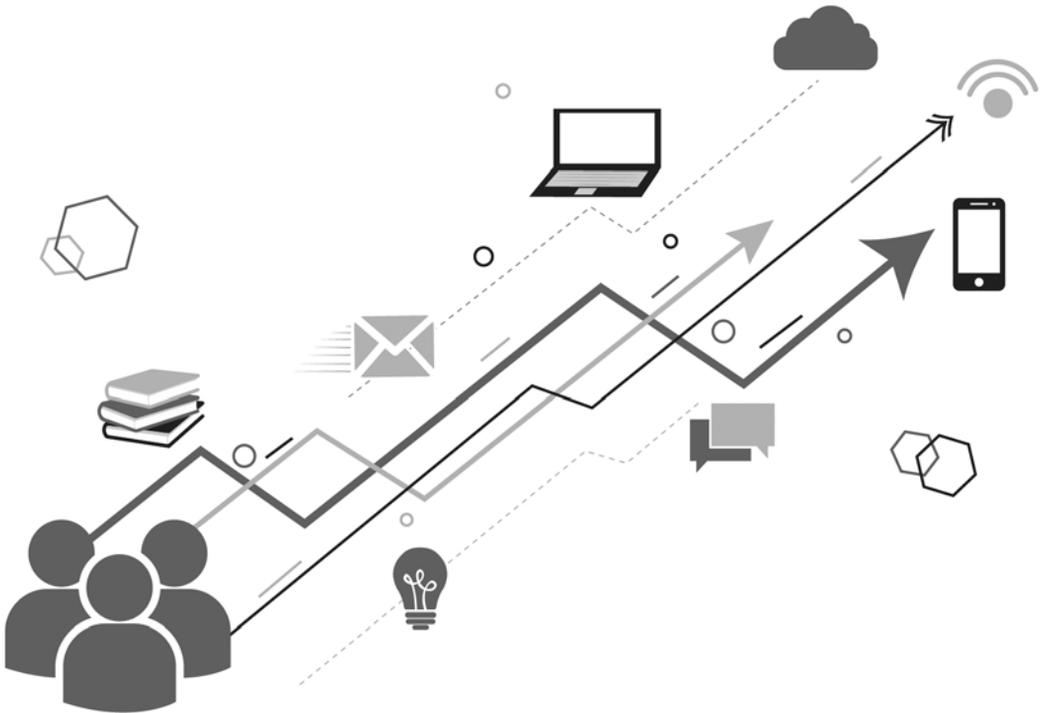
Colección

biblioteca
Miguel Ordóñez
de recursos humanos

edipe
Asociación Española de Dirección
y Desarrollo de Personas

Empleados comprometidos, empresas eficaces

Director: Benito Berceruelo



Patrocinador

 **Santander**

Autores


ESTUDIO DE COMUNICACIÓN

CAPÍTULO 4



Comunicación Interna en situaciones de crisis

En este capítulo trataremos el papel que corresponde a la Comunicación Interna ante una situación de crisis:

- Revisar el significado del término “crisis” y su importancia para los públicos internos.
- Aportar reflexión y consejo sobre qué hacer antes y durante una crisis en materia de Comunicación Interna.
- Qué errores se suelen cometer y cómo evitarlos.
- Qué papel tienen los empleados y los canales digitales.
- Qué se puede / debe hacer cuando la crisis finaliza.

¿Son todas las crisis iguales?

El diccionario de la Real Academia Española da diversas acepciones para la definición de la palabra "crisis". Seleccionamos tres de ellas: "situación de un asunto o proceso cuando está en duda la continuación, modificación o cese"; "momento decisivo de un negocio grave y de consecuencias importantes"; "situación dificultosa o complicada".

A lo largo de su vida, las empresas pueden atravesar diversas situaciones de crisis, no siempre motivadas por los mismos factores o causas. De hecho, en unas ocasiones estas pueden ser consecuencia de una situación provocada por un producto o servicio; en otras, consecuencia de situaciones laborales, accionariales, financieras, etcétera.

En todo caso, cuando hacemos referencia a crisis desde el punto de vista de su impacto interno, suelen ser en general decisiones empresariales impuestas a los empleados, que suponen cambios significativos para ellos, a veces en su ámbito laboral -trabajo y condiciones-, a veces en su vínculo con la organización -cambios de proyecto empresarial, propiedad, etc.-.

Las crisis pueden suponer la pérdida de empleo, en un porcentaje variable pero siempre relevante para las personas que componen una organización, o bien una modificación sustantiva de las condiciones sociolaborales más importantes (cierre de centros con movilidad geográfica; enajenación de centros de trabajo, subrogando los derechos laborales; abandono de líneas de trabajo, que exigen la reconversión profesional de personas; disminución de derechos, especialmente salariales, etc.).

Uno de los aspectos clave de las crisis es que, en muchos de los casos, llegan de manera inesperada y sus consecuencias o efectos resultan impredecibles. La realidad, además, es que no hay dos crisis iguales. Incluso cuando las causas que las provocan son, aparentemente, las mismas. Desde el punto de vista de la comunicación, no hace falta que el factor desencadenante sea realmente grave, basta con que sea percibido con alarma por la opinión pública o por alguno de nuestros públicos objetivo para que este pueda tener efectos importantes en la imagen y reputación de una compañía.

Conviene ser, por tanto, realistas y aceptar que ninguna empresa, organismo, institución u organización puede sentirse a salvo, en algún momento de su existencia, de tener que enfrentarse con una situación que le obligue a ponerse al frente de algo imprevisto que ponga en riesgo su imagen e, incluso, su propia supervivencia. Baste recordar como un tuit de uno de los miembros de la Dirección de una empresa en el que se posiciona políticamente genera el rechazo de consumidores con llamamientos al boicot de sus productos. Ejemplos hay miles.

Cualquier suceso que acontezca puede adquirir relevancia si acaba teniendo trascendencia en la opinión pública. Hasta hace unos años, esta importancia se la otorgaba la difusión a través de los medios de comunicación. Hoy,

sin embargo, no es necesario el concurso de estos, ya que la difusión en las redes sociales también puede otorgar notoriedad a algún acontecimiento o hecho noticioso.

Cuando se produce una situación de crisis, la comunicación cobra un papel importante que no siempre es considerado por los responsables de las organizaciones. Explicaba Adolfo Lázaro, director de Estudio de Comunicación, en su artículo Comunicar en tiempos revueltos, publicado en El Periódico de la Publicidad, que “la incertidumbre acrecienta la necesidad de comunicar, en el sentido más literal de la palabra, es decir, de poner en común, de compartir. Las organizaciones descuidan a menudo este aspecto o no otorgan la suficiente importancia a la transmisión de información coherente, clara y precisa, en momentos de tribulación. Se limitan a seguir cumpliendo las líneas o directrices marcadas, a desarrollar los programas de comunicación rutinarios establecidos de antemano. O lo que es peor: no hacen nada, inermes ante unas circunstancias adversas (caída de las ventas, del margen empresarial, despidos) en las que los rumores, las conjeturas y los comentarios infundados se propagan a la velocidad del rayo alimentados, precisamente, por la falta de información precisa y fiable”.

Cómo abordar una crisis desde la comunicación: tipos de crisis.

Antes de adentrarnos en la problemática de la gestión interna de las crisis, conviene ampliar la mirada y revisar algunos aspectos básicos de las crisis empresariales.

Cuando se produce alguna situación de crisis, la comunicación cobra un papel importante que no siempre es considerado por los responsables de las organizaciones.

La tipología que engloba el menú de casos que pueden ser considerados como una crisis en el mundo corporativo y empresarial es tan amplia y diversa que merece una reflexión previa antes de desgarnar, caso por caso, su clasificación.

En lo que sí parece haber un amplio consenso entre los expertos es en el hecho de que existen dos aspectos que siempre deben ser tenidos en cuenta a la hora de abordar el correcto manejo de una crisis desde el punto de vista de la comunicación, a saber:

- A. El tiempo de duración del suceso en cuestión.
- B. El detonante de los acontecimientos que originan la crisis.

Duración: conviene tener en cuenta el análisis de los diferentes períodos por los que, en líneas generales, transita una situación de crisis. Así, se pueden distinguir cuatro fases principales que atraviesa una crisis clásica:

- Situación preliminar, en la que ya se reciben indicios de que algo negativo está pasando. Estos signos pueden ser más evidentes, como manifestaciones de trabajadores, o sutiles, como, por ejemplo, un goteo de críticas in crescendo en las redes sociales sobre alguno de nuestros productos y/o servicios.
- Fase central, donde esos primeros síntomas ya se manifiestan en todo su esplendor y no admiten duda o discusión alguna. Aquí conviene señalar que el estallido de la crisis ya supera las barreras y cortafuegos internos de la compañía en cuestión y se adentra en el ámbito de los medios de comunicación, así como en la esfera de las redes sociales, con sus consiguientes códigos específicos en cada campo de actuación.
- Fase expansiva, donde los acontecimientos suscitados en la fase anterior adquieren mayor virulencia y pueden llegar a convertirse en crónicos. En este caso, se trata de que la empresa entra en una situación de incertidumbre, a la que no está acostumbrada, y debe responder con una cierta inmediatez a un proceso de acciones y reacciones donde se ponen a prueba los planes de crisis, si es que cuenta con ellos, así como la cintura y capacidad de negociación de la alta dirección.
- Período postcrisis, donde se produce un análisis del devenir de los acontecimientos con vistas a introducir mejoras tanto en la cadena de producción/suministro como en los protocolos de actuación en materia de Comunicación para los casos de crisis futuros. Es el momento de la reflexión tras la tormenta y de restañar heridas entre la plantilla de la empresa. Aquí adquiere especial importancia, en caso de que la crisis haya conllevado salidas de personal, acometer un plan de recuperación de imagen, no sólo exterior, sino con especial hincapié en la recuperación del orgullo de pertenencia y la motivación de los empleados que permanecen y, por ende, tienen que seguir trabajando en la compañía.

Como es lógico, a menor duración temporal de una crisis, más leves serán sus consecuencias. Sin embargo, el adecuado manejo de la situación, unido al entrenamiento y preparación de los equipos de comunicación de la compañía suelen ser una garantía para acortar los tiempos y tratar de evitar, al menos, no discurrir mucho tiempo por la fase expansiva o crónica.

Dada la amplia naturaleza de las crisis, el hecho de estar plenamente preparado para afrontarlas con un éxito absoluto se antoja, ciertamente, imposible. En cualquier caso, y como ya se ha comentado más arriba, la preparación es un elemento clave que marca la diferencia entre el desempeño de

unas corporaciones y otras y, a la postre, suele inclinar el fiel de la balanza hacia, al menos, el acortamiento de los tiempos de turbulencias. Aspecto este nada desdeñable. Asimismo, la planificación y el entrenamiento continuos son también elementos vitales para asegurar, al menos, que la organización en cuestión esté perfectamente engrasada.

Detonante: Por lo que respecta a la chispa que activa una crisis, estas pueden surgir en diferentes entornos de actuación, tanto en el ámbito endógeno como exógeno, siendo los más comunes los relativos a las relaciones sociales, humanas o de comunicación.

Con respecto a las relaciones sociales internas se pueden dar casos como los reajustes de personal o las situaciones de conflicto derivadas de los cambios de personal en la alta dirección de una determinada corporación, acometidos bajo diferentes circunstancias: venta de la empresa, fusión, integración o toma de control por parte de un grupo de directivos, lo que se conoce en el sector financiero como management buy out. En cualquier caso, se trata siempre de cambios que, una vez que se consolidan, terminan por afectar, en una suerte de cascada, a toda la empresa y requieren, a la postre, una recomposición de los frágiles equilibrios internos de poder en las organizaciones.

El lanzamiento de ofertas públicas de adquisición (OPA), sobre todo cuando son hostiles, movimientos políticos relevantes que incluyan cambios normativos; huelgas sectoriales o el deterioro de la evolución de la cotización de las acciones en bolsa son sólo algunos ejemplos de los detonantes que pueden darse en el marco de las relaciones sociales externas, mientras que los accidentes, por un lado, y los atentados, catástrofes o fallos en la producción con graves consecuencias para los consumidores, por otro lado, se enmarcarían en el campo de las crisis motivadas en la esfera de las relaciones sociales internas y externas, respectivamente.

Por último, en lo relativo a las relaciones internas de comunicación se encontrarían la rumorología y, entre otros, los enfrentamientos interdepartamentales; mientras que la publicación en prensa de declaraciones desafortunadas o inapropiadas emitidas por algún alto cargo puede ser considerada como el origen de una crisis en el ámbito de las relaciones externas de comunicación.

Sería conveniente, asimismo, trazar una nueva línea divisoria que aglutine el origen endógeno o exógeno de una crisis. Así, tanto si se trata de un problema o conflicto surgido en el marco de las relaciones de producción (una huelga, por ejemplo), medioambientales (polución o intoxicación) o en las relaciones de comunicación (rumores), todas pueden ser desencadenadas por un factor externo o bien por causas internas.

Lo que no parece discutible es albergar dudas sobre las consecuencias que para las organizaciones tienen este tipo de crisis en función del origen endógeno o exógeno de las mismas. Las internas afectarán en primer lugar a la

cohesión de las relaciones internas de una determinada compañía para, ya a posteriori, extenderse hacia los distintos públicos externos con los que se relaciona la organización, con un diferente grado de afectación en función del motivo de la crisis. En contraposición, las crisis exógenas comienzan por afectar a la imagen y el prestigio de la empresa para, después, incidir entre los diferentes públicos internos de la misma.

Antes y durante la crisis: cómo abordar ambos momentos desde Comunicación Interna

Cuando se produce una situación de crisis en una organización que pone en cuestión la relación habitual que ésta tiene con sus públicos objetivo, los directivos y los profesionales encargados de la gestión de la comunicación se centran en minimizar los efectos que las noticias negativas pueden tener en clientes, proveedores, accionistas, etcétera. En esos momentos, la organización se afana en elaborar y enviar dosieres y notas de prensa; se ponen portavoces a disposición de los medios de comunicación; se mantienen reuniones con autoridades y líderes de opinión o se les hace llegar informes técnicos, entre otras acciones. Se ponen en marcha multitud de acciones extraordinarias que, generalmente, están dirigidas hacia los públicos externos.

Cuando se produce una situación de crisis que cuestiona la relación de una empresa con sus públicos objetivo, los profesionales encargados de la gestión de la comunicación se centran en minimizar los efectos de las noticias negativas.

Se da la circunstancia de que, en muchas ocasiones, los llamados públicos internos, los empleados, quedan relegados a un segundo plano o incluso, en algunos casos, se olvidan. Hay que tener presente que, en una situación de crisis, los trabajadores no solo se pueden sentir confundidos, preocupados o amenazados, sino que la crisis puede tener un claro impacto en su situación laboral. No tenerlos en cuenta cuando se está produciendo un hecho que, de alguna manera, les afecta no hace más que contribuir a incrementar el malestar y la propia magnitud de la crisis. Si los empleados se hacen preguntas y no encuentran respuestas, algo está funcionando mal.

También es realista considerar que los empleados, en estas circunstancias, tienen altas expectativas y quizás “la sospecha o fantasía” de que la empresa o los directivos tienen respuesta para todas sus dudas pero que no quieren darlas. Esto es algo que no siempre es cierto; a veces, lo más com-

plejo es manejar la “susplicacia” sobre lo que se dice o lo que se oculta. Por este motivo, como veremos más adelante, consideramos esencial dar un enfoque preventivo, pedagógico y estratégico a la Comunicación Interna.

No se debe olvidar que la Comunicación Interna desempeña un papel esencial durante las crisis. Los esfuerzos que se realizan de cara al exterior deben acompañarse con acciones que impacten también entre los empleados ya que ellos son, de facto, agentes de comunicación hacia fuera en sus entornos personales, profesionales y digitales. La contribución de la Comunicación Interna a la gestión de estas situaciones de crisis puede resultar decisiva para la resolución positiva de estas.

¿Por qué si la comunicación con los empleados es clave no siempre se llevan a cabo acciones en este ámbito o no se tienen en cuenta desde el primer momento? En gran medida porque las empresas -muchas de ellas- han cedido históricamente el rol de comunicarse con los empleados a sus representantes sindicales lo cual, cuando llega una crisis, no siempre es lo más oportuno para la empresa, ya que con ello ha renunciado a su propia capacidad de influir en sus colaboradores.

Por otra parte, las situaciones de crisis suelen llevar aparejada algún tipo de negociación y en esas circunstancias muchas empresas optan por el silencio para no “interferir” en la negociación, olvidando a veces que el silencio -sobre todo en estos momentos tensos- también comunica.

Es cierto que, en una situación de crisis que puede afectar al empleo, no es la comunicación solamente la que puede allanar una negociación. La repercusión que tenga esa crisis hacia fuera y la posición que adopten los empleados dependerá en gran medida de la voluntad de acuerdo y de diálogo de la empresa y de los representantes sindicales. Pero no por ello debemos desestimar el papel que, antes y durante la crisis, puede tener la Comunicación Interna.

Que la Comunicación Interna tenga un papel relevante en una crisis depende de la capacidad de la empresa para incorporar ocasiones de diálogo y de relación continuada con sus empleados. Si esto se produce, y los procesos de interrelación con los empleados se realizan de una manera continuada, con unos objetivos de influencia a medio plazo, facilitará que la empresa sea capaz de enfrentarse a una situación de crisis con mayores posibilidades de éxito.

El papel de la Comunicación Interna en una crisis depende de la capacidad de la empresa para incorporar ocasiones de diálogo y de relación a su cultura empresarial.

Se trata de un enfoque "estratégico y preventivo" en el que nuestro objetivo debiera ser preparar a la organización para afrontar cambios, no necesariamente negativos. Este enfoque es esencial para acostumbrar a la organización a que valore su situación y sus logros de acuerdo con el entorno y, por tanto, disponga de más criterio para valorar las razones de las decisiones empresariales en cada momento. Dentro de esta orientación preventiva debemos poner foco en:

- Aportar información del mercado, del contexto en el que opera la empresa para apoyar la capacidad de análisis de los empleados y también su capacidad de valorar su propia situación en relación con "lo que ocurre fuera". La comunicación que se realice durante la propia crisis tendrá tanto más éxito cuanto más preparados estemos para entender los motivos de la crisis.
- Centrar la comunicación sobre los valores y los principios de actuación, ante el cliente y la sociedad, que diferencian a la organización y su propuesta de valor en el mercado. En qué es la empresa diferente de la competencia sustentándolo, en la medida de lo posible, en lo que hacen y logran los empleados y los equipos. Evitar el triunfalismo y favorecer un discurso realista y creíble. En esta línea, en la Comunicación Interna se ha de potenciar hablar mucho del trabajo y de lo que hacen los empleados: dar valor a lo que hacen las personas y no tanto a los grandes éxitos y logros que consigue la empresa.

Durante la crisis. Una vez dentro de un proceso de crisis, la experiencia nos dice que la estrategia de Comunicación Interna suele quedar subordinada a la estrategia de negociación -si estamos en una crisis con impacto en el empleo- o a la preocupación de la Dirección por la crisis de mercado y sus repercusiones externas. Debemos ser conscientes de que, en estas circunstancias, la situación interna suele caracterizarse por la ausencia de certezas, mucha ansiedad y la difusión de múltiples informaciones interesadas. Por todo ello, la estrategia más recomendable para la Comunicación Interna es esencialmente informativa:

- Generar canales diferenciados a los habituales y ad hoc.
- Con mensajes sustentados en datos y poca opinión, describiendo con rigor y detalle las ofertas y posiciones de la empresa, pero sin entrar en excesivas cualificaciones o en competencia con el discurso sindical.

Esta estrategia puede ayudar a generar un canal informativo creíble ante los profesionales. Se trata de convertir a la empresa en una fuente informativa fiable.

En estas circunstancias necesitamos también mantener abiertos y activos los canales habituales de Comunicación Interna y mostrar sobre todo las razones de mercado y de contexto que dan origen a la crisis.

Otro aspecto en el que la Comunicación Interna debe apoyarse en estos momentos es en el tratamiento de los profesionales que no interesa perder, bien por su posición crítica en el negocio o por su potencial de futuro. Bien es cierto que este ámbito de actuación suele estar capitalizado por el área de Recursos Humanos, pero desde la función de Comunicación Interna se debe aportar criterio sobre los canales personales más adecuados para mantener la vinculación de estos profesionales-clave; cómo gestionar el diálogo con ellos; quién debería liderarlo; etc.

Uno de los objetivos principales de la Comunicación Interna es transmitir a los empleados los objetivos de la organización, conseguir su alineamiento con estos y favorecer su implicación.

Si recordamos que uno de los objetivos principales de la Comunicación Interna es transmitir a los empleados los objetivos de la organización, conseguir su alineamiento con estos y favorecer su implicación, en situaciones de crisis esto se hace más patente. Y es que, en momentos de crisis toma más fuerza la teoría de los vasos comunicantes. Todo lo que se comunique internamente es susceptible de llegar al exterior y, al revés, todo *input* externo es seguido con mucha atención por parte de los empleados. La comunicación externa-interna se retroalimenta más que nunca.

El silencio o la ocultación de información, dos errores frecuentes

Tener un enfoque preventivo requiere que la empresa haga un análisis de los riesgos a los que podría enfrentarse y que pudieran derivar en una situación de crisis, incluso aunque nunca lleguen a ocurrir. Ser capaces de identificarlos permitirá a los responsables de comunicación planificar las medidas que deberían establecer en caso de que alguna de estas situaciones llegara a producirse.

Contar con un manual de crisis que haga una recopilación de todas las situaciones que podrían producirse y preparar toda la información que sea de utilidad para atacarla nos ayudará en la tarea. En él no se deben olvidar las acciones encaminadas a mantener informados a los empleados.

Si se hace esto, es muy probable que se evite cometer los errores en los que suelen caer algunos directivos cuando han de enfrentarse a una situación de crisis. Quizá uno de los primeros es utilizar el silencio como respuesta. Pensar que porque no se comunique el hecho no va a existir es un frecuente autoengaño. En situaciones de crisis todo comunica, también el silencio, como comentamos anteriormente. Si nadie explica ni trata de dar la posi-

ción de la empresa en una situación de crisis o de conflicto, otros acabarán dándolo por nosotros y quizá éstos no tengan todos los datos o tengan otros intereses diferentes a los de la empresa.

Si el silencio, inconsciente o premeditado, no es recomendable, no digamos nada de la mentira o la ocultación de información. Una mentira, tarde o temprano, puede acabar conociéndose, lo que supone un gran peligro no sólo para la comunicación, sino para los valores que ella pretende: la confianza en la empresa y su reputación. Siempre es aconsejable decir la verdad: un solo dato falso puede poner en peligro la credibilidad de todos los argumentos que ya hayamos dado o los que vayamos a dar en el futuro. El rigor de los datos es esencial para no perder credibilidad.

Ocultar información tampoco es una opción. En ocasiones, las empresas deciden ocultar determinada información en función de quiénes son los destinatarios, pensando, de manera equivocada que, si se forman compartimentos estancos, la información no traspasará esos límites.

En situaciones de crisis es imprescindible que los empleados dispongan de información suficiente y adecuada para atender las demandas de información de los clientes.

Hoy, en la era de la comunicación abierta y las redes sociales, tales límites son muy porosos y la información acaba fluyendo. Los empleados son enlace directo entre la empresa y sus clientes; pensemos en la red comercial. En situaciones de crisis, es imprescindible que los empleados dispongan de información suficiente y adecuada para atender las demandas de información de los clientes. De esta forma, no solo los clientes serán informados por las personas más próximas y creíbles para ellos, sino que además estaremos aportando el respaldo y apoyo que ellos precisan para sentirse "atendidos por la empresa" en los momentos que más "presión" pueden sentir ante el cliente. Este respaldo es una de las palancas para activar la responsabilidad de los empleados en la reputación, como se describe en el [capítulo 9](#) de este libro, dedicado a cómo conseguir la responsabilización de los empleados en el fomento de la reputación de su organización.

El empleado como portavoz informal en situaciones de crisis

Los planes de comunicación y de crisis ya establecen cuál es la política de portavoces que determina quién es el encargado de hablar en nombre de la empresa a cada uno de los públicos objetivo en cualquiera de las circunstancias que se pueda prever. Sin embargo, en muchas ocasiones, este marco teórico se ve superado por las circunstancias. En todo caso, los empleados

siempre han sido portavoces informales de la compañía que, dependiendo de las circunstancias o sus intereses, actúan a favor o en contra de la reputación de su empleador.

En una situación de crisis, los empleados van a ser un público especialmente sensible porque se sentirán involucrados o afectados y esto hará que su demanda de información sea muy alta. Hemos de decir que probablemente insaciable. La experiencia nos dice que aun en entornos de clima laboral razonablemente positivo, se observa entre los empleados la “fantasía” de que la Dirección “no dice todo lo que sabe”. Ya hemos hablado en los epígrafes anteriores de cómo podemos contribuir desde la función de Comunicación Interna a mitigar esta sensación. Nuestro objetivo ahora es llamar la atención sobre la necesidad de sensibilizar a la Dirección sobre el potencial de los empleados como defensores de la reputación empresarial para favorecer planes que cuiden a estos empleados en los buenos tiempos para estar preparados para los malos.

La sociedad multiconectada ha elevado la capilaridad de los mensajes de los empleados/ ciudadanos en la sociedad y existen múltiples estudios de opinión que han puesto de manifiesto que los empleados no solo son portavoces de facto, sino que, para una parte importante de la opinión pública, lo que ellos transmiten sobre la empresa en la que trabajan, adquiere mayor credibilidad que las declaraciones oficiales de los ejecutivos que ejercen como portavoces de la organización. Pongamos como ejemplo aquellos amigos, familiares o conocidos que se acercan a nosotros sabiendo que trabajamos para esa empresa que está pasando por alguna dificultad para conocer qué hay de verdad de lo que se está contando en los medios o en las redes. Esto ya ocurría antes, aunque ahora el fenómeno de la interacción y viralización sea más visible al quedar materializado en conversaciones públicas y que dejan registro. En otro capítulo de este libro tratamos este tema con más profundidad.

Tenemos un problema global, trabajemos en la solución transversal

Cuando se produce una situación crítica, resulta fundamental que una vez que se es consciente de la situación, la empresa la asuma y comience a actuar conforme a lo planificado con anterioridad. Se ha de tener en cuenta, en primer lugar, que en una situación de crisis resulta inevitable compartir las tareas de comunicación con otras áreas de la organización.

Normalmente suelen implicar a diferentes departamentos de la compañía; pensemos en el departamento jurídico, RRHH, producción, etcétera. Se hace necesaria, por tanto, la coordinación y la reflexión de cada paso valorando la repercusión en cada área. La creación de un comité de crisis debería contar con la presencia del responsable de Comunicación Interna. Este se dedicará tanto a la tarea de informar de la crisis en el ámbito interno

como la de trasladar al comité de crisis la valoración que están realizando los empleados sobre las actuaciones de la empresa.

Cuando se produce una situación crítica, resulta fundamental que una vez que se es consciente de la situación, la empresa la asuma y comience a actuar conforme a lo planificado.

La puesta en marcha de este comité ofrece ventajas. Al tratarse de un órgano distinto a la dirección general, aunque con interrelación directa, permite sacar la gestión de la crisis de la gestión diaria. Además, al estar compuesto por diversos departamentos, permite valorar de forma global la situación y actuar de forma coordinada y transversal. Es importante, además, que la persona o personas designadas para liderar esta tarea tengan la capacidad y autoridad para pilotar, desarrollar y coordinar las diferentes actuaciones que se realicen.

Una vez asumida la situación, es importante actuar con iniciativa y rapidez. Reaccionar de inmediato permitirá a la organización ir por delante y asegurarse de que es la primera en transmitir su versión de los hechos. Pero, además, debe evitar ir a remolque de lo que otros hagan u opinen. La empresa no puede limitarse ante sus propios trabajadores a contestar, desmentir, rectificar, matizar o coincidir con lo que otros hayan dicho. En todo momento, debe tratar de mantener la iniciativa para evitar que se impongan las tesis de otras partes cuyos intereses no siempre tienen por qué ser coincidentes.

Una vez que se vayan acometiendo las acciones previstas y se vayan transmitiendo los mensajes, será necesario realizar un seguimiento constante de estos de manera que podamos evaluar su efectividad y/o, en el caso de que no se hayan conseguido los resultados deseados, reorientarlas para lograr los objetivos previstos y e ir adaptando los mensajes al desarrollo de los acontecimientos.

Comunicación Interna en situaciones de crisis: los entornos digitales

Como consecuencia del desarrollo de la tecnología y el entorno digital, la capacidad de amplificación de cualquier opinión o información emitida por un empleado puede llegar a alcanzar dimensiones que antes eran impensables. Twitter, Facebook, YouTube, Instagram... se convierten en soportes que se han de sumar a los canales tradicionales al gestionar la comunicación en situaciones de crisis. Se trata de herramientas que permiten que la información circule de forma inmediata y que, además, obligan a reaccionar de la misma manera.

Además, uno de los efectos que tienen las redes sociales es que incluso en aquellos casos en los que una crisis, aparentemente, solo debiera tener un efecto entre empleados y empresa, pueden romper los límites que, tradicionalmente, se circunscribían al ámbito de la fábrica, las oficinas, talleres, etcétera, para ampliarse al conjunto de la opinión pública. Hoy, cualquiera puede opinar sobre los resultados, la gestión de la compañía o las decisiones de la empresa. Pero, de la misma manera que las redes sociales pueden ser un peligro para la gestión de la comunicación, también pueden convertirse en un aliado si se apuesta por la proactividad y la transparencia.

El libro “#Comunicación. Soluciones para un mundo digital”, elaborado por Estudio de Comunicación en 2018, propone algunas líneas de actuación que los gestores de Comunicación deberían seguir en el entorno digital. Líneas que, por otra parte, guardan relación directa con las que hemos visto en el mundo analógico:

- Manual de estilo y política digital. Hoy, hay que considerar que un porcentaje muy alto de los empleados cuenta con perfiles y actividad en las principales redes sociales. Por tanto, la empresa haría bien en tener en cuenta esto a la hora de gestionar internamente una crisis de comunicación, incluso antes de que esta trascienda al universo digital. En estos casos, la empresa debería establecer y difundir entre la plantilla un código que establezca de forma clara qué se puede hacer y qué no en nombre de la empresa.
- Información rápida y abundante. Volvemos a uno de los elementos clave de la comunicación de crisis. La transparencia es esencial a la hora de abordar una crisis. También en el entorno digital. Los empleados deben recibir -si no los primeros, al menos de forma simultánea- toda la información que la compañía haga pública. No hay que olvidar que ellos se sienten especialmente preocupados por la situación por lo que quizá sean los más interesados en conocer todos los datos para transmitirlos a sus seguidores, amigos, etc. Y, para ellos, las redes sociales constituyen una fuente extraordinaria de información.
- Sin datos confidenciales o contradictorios. Cuando la empresa emite alguna comunicación al colectivo de empleados, esta ha de considerarse que puede tener trascendencia pública. Ninguna información transmitida internamente al conjunto de los empleados puede considerarse confidencial. Por tanto, las informaciones que se transmitan a este colectivo no pueden contradecir ni ser diferente de las informaciones que se han transmitido a otros públicos.
- Bidireccionalidad. Contar con una herramienta que permita a los empleados plantear sus dudas o preguntas y que la dirección pueda solventárselas contribuye a que los mensajes de la organización sean asimilados y que se puedan conocer las inquietudes y así conseguir corregir con rapidez cualquier desviación o malentendido.

- Herramientas online. Muchos de los empleados están ya muy familiarizados con el uso de las redes sociales en su vida cotidiana. Por este motivo, las empresas harían muy bien en adoptar y usar redes sociales internas para transmitir los mensajes y difundir la información.
- Agentes viralizadores. Una Comunicación Interna bien canalizada hacia la base de empleados puede generar que éstos se conviertan en agentes transmisores de los mensajes que la empresa difunde hacia otros públicos de interés. Crear contenidos específicos para su difusión a través de las redes sociales también contribuyen a la difusión y dinamización de los contenidos.

Las redes sociales pueden ser un peligro para la gestión de la Comunicación, pero también pueden convertirse en un aliado si se apuesta por la transparencia y la proactividad.

¿Y después de una crisis?

Quizá sólo puedas estar seguro/a de una cosa: tu organización ya no es la que fue.

- Asegúrate de comprender qué lecciones ha aprendido la organización con motivo de esta crisis, qué valores se han reforzado y cuáles se han debilitado.
- A partir de ello, reconstruye la propuesta de valor de la organización hacia sus empleados.
- Si con motivo de la crisis algunos equipos han sufrido profundas transformaciones, impulsa que se desarrollen programas de reconstrucción o recuperación de equipos.
- Recupera la normalidad de los procesos de comunicación con los nuevos objetivos que se deriven de los puntos anteriores.
- Reimpulsa especialmente los procesos de comunicación a través de la línea ejecutiva y los procesos transversales –líderes informales–.
- Considera que quizá estés entrando en una nueva fase de “antes de la crisis siguiente”. Por tanto, no olvides lo que hiciste –o debieras haber hecho– durante la crisis que ahora cierras.

Seis buenas prácticas para la Comunicación Interna en tiempos de crisis, a modo de conclusión.

1. Posicionar ante los empleados la salida o superación de la crisis como un propósito compartido, con el objetivo de mantener los niveles de compromiso necesarios para sustentar o mejorar la posición competitiva.
2. Mantener un tono realista: la recuperación de la normalidad pasa por seguir siendo productivos y competitivos.
3. Ser capaces de responder con rapidez, transparencia y autenticidad dentro y fuera de la organización.
4. Ser conscientes de que en estos procesos es muy importante reforzar la credibilidad y por ello, es más importante “hacer que decir” y mantener la coherencia.
5. Pensar que estos procesos pueden ser una oportunidad en la que re-encountarse con los grupos de interés, si se es valiente para afrontar con claridad “los temas que a ellos les preocupan aquí y ahora”.
6. Ser previsores: poner el tiempo a favor y actuar antes, durante y después, preparando a la organización para afrontar nuevos procesos de cambio o de crisis que, tarde o temprano, volverán.

No olvides que...

No todas las crisis son iguales

Las empresas atraviesan crisis como consecuencia de un producto o servicio, o por situaciones laborales, accionariales, financieras, etc. Pueden ser de origen exógeno o endógeno.

Pero, desde el punto de vista del impacto interno, todas suelen ser decisiones de la empresa que afectan a los empleados: cambios en su espacio laboral o en su vínculo con la organización.

Antes de la crisis. Proactividad

- Facilitar que las personas dispongan de información suficiente y adecuada del mercado y el entorno.
- Centrar la comunicación en los valores que diferencian a la empresa de la competencia.

Durante la crisis

- Los esfuerzos que se realizan de cara al exterior deben acompañarse con acciones que impacten también entre los empleados.
- Comprender cómo está impactando la crisis en las percepciones y estado de opinión de los profesionales.
- Poner en marcha canales informativos ad hoc con mensajes sustentados en datos y poca opinión.
- Activar canales de comunicación "personalizados" con los profesionales que interesa que permanezcan en la empresa

Errores frecuentes

- Ocultación de información o silencio.
- Minimizar las noticias negativas que ya se conocen internamente.
- No contar con un manual de crisis y un comité transversal.

No olvides que...

Después de una crisis

- Qué lecciones ha aprendido la organización.
- Redefinir la propuesta de valor de la empresa -en qué somos diferentes-.
- Poner en marcha programas de reconstrucción o recuperación de clima.
- Normalizar los procesos de Comunicación.
- Activar la comunicación a través de la línea ejecutiva y procesos transversales.
- No olvidar lo que hemos hecho (o deberíamos haber hecho).

Líneas de actuación en el entorno digital

- Manual de estilo y política digital.
- Información rápida y abundante.
- Sin datos confidenciales o contradictorios.
- Bidireccionalidad.
- Herramientas online.
- Agentes que "viralicen".

No olvides que...

- Los empleados son portavoces informales a favor o en contra de la reputación de la empresa.
- Incorporar canales de diálogo entre la Dirección y los empleados que faciliten la gestión de las posibles crisis.

