

UNA HERRAMIENTA DECISIVA EN TIEMPOS DE CRISIS

La comunicación se convierte en un arma de doble filo

Estrategia

Una política errónea puede acabar con la reputación de la empresa

Los expertos aconsejan integrar la parte comunicativa en los planes globales de la dirección

Cristina Martín Frutos

No genera beneficios económicos, sí que acarrea gastos y es difícil comprobar sus resultados a corto plazo. Con esta carta de presentación, ¿quién podría pensar que el departamento de comunicación puede salvarse de la quema cuando las empresas se aprietan el cinturón? Sin embargo, no parece que existan dudas: la política comunicativa de una compañía puede conducirla del cielo al infierno si la estrategia que se sigue no es la adecuada. De igual manera, en momentos de inestabilidad financiera, en los que abundan las noticias sobre despidos, cierres, pérdidas..., la comunicación se puede convertir en el salvavidas de la empresa.

José Manuel Velasco, presidente de la Asociación de Directivos de Comunicación (DirCom) y director de esta área en Unión Fenosa, recuerda que ahora, más que nunca, se necesita combatir todo lo que incide sobre el valor de los intangibles. Capital humano, responsabilidad social corporativa, reputación y, sobre todo mar-



La relación con los medios debe cuidarse antes, durante y después de la crisis

ca, pueden verse seriamente afectados si la empresa deja de lado su política comunicativa: «El intangible fundamental de una organización es la marca, y su fortalecimiento y gestión dependen de la dirección de comunicación».

Pensárselo dos veces

Ante la importancia de las herramientas comunicativas, Velasco recomienda a los directivos que «se lo piensen mucho antes de reducir costes en este sentido». En realidad, esta es la actitud dominante. Silvia Albert, directora de la agencia de comunicación Silvia Albert in Company, explica que lo habitual es que se reduzcan los presupuestos de publicidad —según el informe anual de Infoadex, en 2008 se invirtió

un millón de euros menos en anuncios que en 2007—, aunque reconoce que las pequeñas empresas pueden incurrir en medidas de recortes: «Por ejemplo, la subordinan al departamento de "marketing"». Esta última tendencia, sin embargo, no es la más acertada. «Si bien se complementan, el "marketing" se orienta a la venta y la comunicación construye reputación», sentencia Rosa Matías, directora de proyectos de Wellcomm, firma especializada de búsqueda de profesionales y consultoría de RR.HH.

Existe también una serie de actitudes que se deben cuidar con especial atención. Cuando el panorama general no acompaña, la tentación de pasar desapercibido puede ser irresistible. Sin embargo, el presidente de DirCom advierte: «En estos momentos el silencio comunica desconfianza». La primera arma para combatirlo es la transparencia, «que no quiere decir ser traslúcido completamente», apunta Velasco. En este sentido, Rosa Matías recuerda que «todo es susceptible de ser comunicado,

siempre que se haga en el momento adecuado y a los interlocutores adecuados». Por ejemplo, los propios trabajadores deben recibir tanta información como sea posible. El empleado goza de gran credibilidad y es el principal transmisor de la imagen de una compañía —«un trabajador feliz es el mejor anuncio para una firma», mantiene Silvia Albert—. Por tanto, la comunicación interna (newsletters, reuniones, boletines...) es clave y debe formar parte de la estrategia global.

Todas estas recomendaciones o principios básicos no tienen ninguna validez si no son aplicados por profesionales de la comunicación. Pero, este experto que no trabaja ni como periodista ni como empresario, ¿qué cualidades debe tener? José Manuel Velasco hace un símil: «Con la actual situación económica, se acentúa lo que llevamos tiempo predicando, un perfil estratégico del director de comunicación, una especie de director de orquesta que tiene que hacer que la música que sale de todos los departamentos sea armónica, de tal modo que el mensaje global suene bien». Por su parte, la directora de proyectos de Wellcomm reivindica el valor del puesto. «Al director financiero no se le plantea disyuntiva —explica—. Es primero financiero y luego, además, directivo. En comunicación debe ser igual. Y si logramos que todos los directivos tengan habilidades de comunicación, tendremos mucho ganado». Para terminar, Silvia Albert recuerda cuál es el auténtico secreto: «El éxito de una comunicación durante la crisis es tener una comunicación estratégica en momentos que no son de crisis».

MINIMIZAR EL IMPACTO

Enrique Alcat Consultor de comunicación y gestión de crisis. Autor del libro «Seis recetas para superar la crisis» (Edit. Alienta)

El presidente de un influyente semanario económico estadounidense solía repetir que las principales actividades a las que debe dedicarse el máximo responsable de una empresa son la planificación estratégica y la comunicación. La realidad es que tan sólo, y en el mejor de los casos, el máximo dirigente de la organización se dedica al primer supuesto. El segundo, el de la comunicación, todavía sigue siendo ciencia ficción en la mayoría de las compañías, que reducen su actividad a varias notas de prensa al año, una comida con periodistas, la organización de un evento o la inserción publicitaria.

Sin embargo, la comunicación es fundamental para resolver o minimizar el impacto de cualquier crisis. La imagen, lo que percibe el consumidor o el mercado, es una suma de acciones y de detalles que es preciso conocer para poder gestionar adecuadamente cualquier situación conflictiva. Una decisión errónea o un titular periodístico, puede terminar con el trabajo de muchos años y con el crédito ganado a pulso día a día.

La elección de portavoces, la elaboración y actualización de los mensajes claves, sus argumentaciones, los sistemas de detección de alertas, los flujos de información a nivel interno, la gestión de las emociones y de las actitudes, son algunas de las medidas preventivas que toda empresa debe tener preparadas si quiere afrontar con éxito una crisis. Y todas ellas, están íntimamente ligadas a una buena comunicación.

Las diez reglas de oro

1. Admite la crisis. Cuanto antes aceptes la realidad, mejor podrás resolverla.
2. Si la comunicación no ha sido clave en tu organización no esperes que ahora sea una varita mágica.
3. No compres publicidad por comprar.
4. Cuida e informa a tus clientes actuales.
5. Los empleados son

el mejor altavoz de una compañía.

6. Lo que tú no cuentes, lo contará la competencia.
7. Ofrece pocos mensajes pero claros.
8. No esperes a mañana para resolver conflictos.
9. Identifica quiénes siguen siendo amigos y busca su apoyo.
10. Déjate asesorar por los expertos.

FUENTE: SILVIA ALBERT IN COMPANY