



**Medio:** El Cronista

**Sección:** Management

**Periodista:** María Gabriela Ensínck

**Fecha:** Lunes 16 de marzo de 2009

**Título:** ¿Adiós a los manuales?

**Temática:** Comunicación interna

**Cobertura:** Coparticipación en nota

Lunes 16 de marzo de 2009

**EL CRONISTA**  
Management

**Comunicación en crisis**  
¿Adiós a los manuales?

Todas las claves para saber cómo comunicar internamente información sensible.

Pág. IV

**Financial Times**  
La guerra por el efectivo

El cash ya se está empezando a hacer desear en la cadena de abastecimiento e impacta en el eslabón más débil. Consejos para administrar mejor este recurso.

Pág. VIII

El delicado arte de **negociar salarios** en plena crisis

Prof. MARIANO GORODISCH

El peor error que puede cometer el negociador de la empresa en las próximas paritarias es creer que lo que está en juego es dos puntos más o dos puntos menos de ajuste salarial. Por el contrario, las recesiones son uno de esos momentos en los que se pone a prueba si los principios corporativos tienen sustento o son una mera declaración vacía. Por ello, la actitud del vocero empresarial no sólo tiene consecuencias de corto plazo, sino que podrá afectar el clima interno por mucho tiempo. Los expertos en negociación explican qué atributos personales debe tener hoy quien asume esta tarea.

Pasa a pág. 11

COMUNICACIÓN EN TIEMPOS DE CRISIS

# ¿Adiós a los manuales?

**¿Cómo se deben comunicar reducciones de personal, compras, fusiones y otros temas espinosos? Expertos en comunicación interna brindan sus puntos de vista. Espacio para el diálogo, honestidad a toda prueba y un buen manejo del *timing* son algunas de las claves.**



Una de las funciones de los jefes es la de comunicar, tanto los aspectos positivos como los negativos. Algo que muchos eluden en tiempos de crisis como el actual. Según la consultora en Management y Recursos Humanos Martha Alles, hay dos errores centrales que no deben cometerse. El primero es "no comunicar" y el segundo es comunicar de forma inadecuada, decir verdades a medias o directamente mentir. "La mejor recomendación es decir la verdad sin dramatizar", dice Alles. "En materia de Recursos Humanos, es sumamente negativo dejar flotando la idea de que 'pueden tomarse medidas que afecten al personal', sin saber ni cuáles ni cuándo. Las personas valoran la claridad, aún cuando las noticias no sean las deseadas", resume.

Las situaciones conflictivas suelen poner en tela de juicio los preceptos de los manuales de comunicación. Sucede que prácticas que funcionan perfectamente y son recomendables en circunstancias normales, durante una crisis pueden dejar de serlo. Para Matías Tallhade, responsable de la práctica de Gestión de Talento de la consultora Korn Ferry Argentina, lo importante es que "la comunicación en tiempos de crisis sea bidireccional". "Hay que dar más espacios para conversar. Es fundamental escuchar a la gente; prestar oídos a los problemas, pero sin generar un ámbito de lamento y queja pasivo" dice.

Según el especialista, "en situaciones esencialmente negativas, como son los despidos, es imposible evitar un impacto negativo.

Sin embargo, es importante cuidar el manejo comunicacional que se hace con las personas a las que se despide, como con aquellos que quedan. Nunca es positivo que piensen que en cualquier momento los echan a ellos también".

Para esto, hay que apostar a la



**"Hace falta horizontalizar la información y compartirla con toda la empresa."**

Francisco Ingouville  
Ingouville & Nelson

comunicación directa, y cara a cara. "Antes de que llegue el telegrama es bueno charlarlo. Quien comunica la decisión debe ser el jefe directo, no patearle el tema a la gente de Recursos Humanos", dice el especialista de Korn Ferry.

En estos casos, es muy importante decir la verdad. "A veces el despido no obedece a causales de desempeño personal, pero otras sí. Y es bueno aclararlo en cada caso. Más allá de lo doloroso de la

circunstancia -a lo largo del tiempo he hablado con directivos a los que tocó despedir gente y nunca fue fácil para ellos-, puede ser un proceso de aprendizaje para la persona".

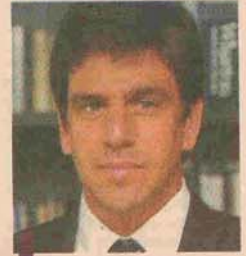
### Oportunidad y precisión

Para la consultora colombiana en Comunicación Institucional Mónica Santander, "aún cuando existen manuales y mucha literatura sobre cómo comunicar temas espinosos, son los líderes -presidente, gerente o vocerones- quienes imprimen el estilo comunicacional de cada organización. Por esto, quien está a cargo de la comunicación organizacional debe ponerse de acuerdo con la dirección de la compañía respecto del contenido (qué comunicar) y la forma de hacerlo (cómo lo comunicar y por qué medio/s).

Por otra parte, y más allá de los manuales, "lo importante es ser honestos con los grupos de interés internos (los empleados) y externos (proveedores, clientes, accionistas), sin llegar a desnudar minucias de la crisis", señala Santander. La premisa es ser "claros, precisos, concisos y sobre todo oportunos. No esperar a último momento para iniciar la comunicación, sino hacerlo desde el mismo instante en que las condiciones lo permiten, pero sin crear pánico, utilizando un lenguaje sencillo y dando opciones de salida en la medida en que sea posible".

Para la consultora y docente de Relaciones Laborales en la Universidad del Salvador Agustina Paz, un punto fundamental es que la organización sea coheren-

te con su estilo previo de comunicación. Si era muy formal y pasa a ser desestructurado, o a la inversa, esto genera desconcierto y un estrés mayor de lo esperable. "Un mal manejo del *timing* es igualmente perjudicial. Que la información se filtre antes de tiempo



**"La comunicación no hace que la crisis no exista: ayuda a navegar mejor."**

Matías Tallhade  
Korn Ferry

puede agravar la crisis, y lamentablemente esto es algo que ocurre con bastante frecuencia en las empresas que operan en América latina", advierte el especialista.

Generalmente, los manuales de comunicación incluyen uno o varios capítulos sobre el manejo de información en situaciones de crisis. Pero lo importante es que "estén adaptados al contexto y a la cultura de cada empresa en cada lugar". Sin ir más lejos, aunque se



trate de la misma compañía y el mismo problema, no es lo mismo comunicar algo en Alemania que en la Argentina", advierte Paz.

En todos los casos, "una vez que se informa -de manera directa y privada- a los principales involucrados con la mala noticia, es fundamental un programa de comunicación interna veloz, claro y sincero, con todos los recursos disponibles (newsletters internos, reuniones, etc) para evitar tanto las interferencias como el sobredimensionamiento de la noticia", dice la especialista.

Por su parte, la colombiana Santander enfatiza que "si bien el principal error de comunicación en tiempos de crisis es el silencio, otra falla frecuente e igualmente grave es dar por sentado que en una empresa todos manejan la misma información". Esto crea vacíos de comunicación formal que son llenados por chismes (radio pasillo) que distorsionan todo el proceso. Tan grave como tratar de ocultar la crisis, es no controlar la información que sale a la opinión pública", asegura Santander. Para la especialista colombiana, lo ideal es que exista en la empresa una estrategia de comunicación que incluya un manual o al menos ciertas pautas para la comunicación en crisis que establezca flujos de información y voceros autorizados de antemano.

#### Empezar por casa

Otro punto a tener en cuenta es que "nunca la comunicación externa debería ser previa a la interna", dado que la repercusión es muy negativa cuando la gente se entera de las malas noticias por terceros y no de boca de los responsables de la compañía. En ca-

so de reducciones de horas extras, ajustes y despidos que son siempre la última opción, no se puede evitar el factor sorpresa.

"Una vez que se tomó la decisión, lo mejor es comunicarla y actuar inmediatamente", dice Tailhade. De lo contrario, entra a jugar una dinámica negativa de rumores y radio pasillo. De todos modos, y más allá de tener en cuenta estas premisas, es preciso ser conscien-



**"Las personas valoran la claridad, aun cuando las noticias no sean las deseadas."**

Martha Alles

tes de que "la comunicación de ninguna manera hace que la crisis no exista, sino que ayuda a navegarla mejor", admite Tailhade.

En este sentido, la debacle económica y social de 2001 dejó una enseñanza entre las empresas argentinas: las que ajustaron por el lado de la gente, sin pensar en que iban a necesitarla una vez pasada la turbulencia, se encontraron luego con la situación de que no sólo se habían desprendido de personal que necesitaban, sino

que el resto del plantel había quedado resentido con la empresa.

Con este diagnóstico coincide Francisco Ingouville, consultor especialista en temas de Comunicación y miembro de la Asociación de Recursos Humanos de la República Argentina (ADHRHA). "En momentos de crisis, lo más importante es hacer planteos creativos. No se trata meramente de reducir costos. Por otra parte, es bien sabido que toda crisis encierra oportunidades, pero sólo se está en condiciones de aprovecharlas si la gente piensa en positivo. Y para lograr esto, es necesario que haya comunicación interna, que es lo opuesto de encerrarse a ver de cuánta gente nos desprendemos", dice el especialista, quien hacia finales del año pasado coordinó un taller sobre la crisis mundial "Al Toro por las Astas", en la Universidad de San Andrés.

Una de las conclusiones del encuentro, fue que "la comunicación, a través de medios internos, intranet y en forma directa, es una de las claves para afrontar exitosamente la crisis". Del mismo modo, el experto señala que resulta fundamental "horizontalizar la información, compartirla con todos los miembros de la empresa y darle alcance y transparencia". La comunicación planificada es el mejor antídoto contra los rumores que amplifican temores y generan un mal clima interno. "Con mayor comunicación, muchas veces se puede sacar ventaja. Justamente porque hay competidores que están haciendo reducciones y dejando espacios vacantes. Hay empresas que caen por las reducciones que hacen, no por la crisis, que deja fortalecidas a otras", dice Ingouville.

María Gabriela Ensinck

## Los 10 errores de la comunicación en crisis

1. No comunicar, pretendiendo que la crisis no existe si no se habla de ella
2. Sobreactuar la comunicación, adoptando un estilo (formal / informal) que no es el de la empresa
3. Filtrar información antes de tiempo
4. Difundir sólo la mala noticia, sin la comunicación de un consecuente plan de acción a seguir por la empresa
5. Dejar que la información circule por canales informales y no por medio del canal correcto
6. Elegir un vocero con poca empatía y liderazgo para comunicar
7. Ajustarse a manuales que vienen del exterior y no se adaptan a la cultura local
8. Esperar a último momento para comunicar una decisión
9. Dejar la comunicación de las malas noticias en manos del departamento de Recursos Humanos y desentender a los jefes de área y líderes naturales de cada sector de la empresa
10. Comunicar hacia afuera, antes de hacerlo dentro de la propia compañía

Fuentes: Mónica Santander y Agustina Paz, consultoras