



knowsquare .

PREPARADO POR: ALEJANDRO FORMANCHUK

23 DE JULIO DE 2009

¿QUÉ PUEDE HACER LA COMUNICACIÓN INTERNA EN ÉPOCAS DE CRISIS?

NOTA TÉCNICA

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor

Existe una máxima que asegura que en épocas de crisis lo primero que hacen las empresas es cortar el presupuesto destinado a la máquina de café y al área de comunicación interna.

Pero no te desanimes: escuché mil versiones distintas de esta frase, según el profesional que la pronunciara: los encargados de Capacitación decían que lo primero que daban de baja las empresas eran los planes de formación; los de Eventos, que le habían cortado para siempre las fiestas; los de Ventas, que ya no tenían más teléfonos móviles; y los de Investigación y Desarrollo, que ya no contaban con recursos ni para testear la humedad del agua.

Entonces a lo mejor nuestra situación no sea tan dramática como parece y podamos sobrevivir también a esta crisis (a diferencia de esa pobre y heroica maquina de café que tantas veces nos mantuvo despiertos). Pero para lograrlo debemos realizar dos tipos de acciones: unas que fortalezcan el peso político de nuestra área y nos permitan ganar poder y capacidad de maniobra; y otras que apunten a mejorar la calidad de los vínculos que establecen los líderes con sus equipos, ya que en esta relación se teje el verdadero pulso de la organización.

Ideas para la acción

a) Analiza y amplía tu capital político: Este es el momento propicio para saber cuál es el valor que verdaderamente los directivos le dan a tu trabajo. Claro, si tú y tu equipo siempre fueron vistos como los “chicos que hacen la revistita” es casi seguro que hoy tu cabeza corra peligro. En cambio, si a lo largo de tu gestión pudiste demostrar el valor estratégico de la comunicación interna, ahora te van a ir a buscar inmediatamente, te van a sentar a la mesa grande y a nadie se le va a ocurrir emitir un mensaje a los empleados sin antes consultarlo contigo.

Sí, ya sé que esto último puede parecer una utopía, pero es nuestra meta indelegable. Después de todo: si los Jefes de Estado saben que en un contexto de crisis hay que potenciar las acciones de comunicación y aceitar la relación con los medios, ¿por qué entonces dentro de una empresa los líderes habrían de dudar de nuestro poder y capacidad de acción?

Si la crisis te sorprende sin peso político está complicado que puedas sobrevivir. Mi consejo: aférrate a la empresa y propón ya mismo acciones estratégicas que sorprendan y revolucionen. Es decir: refúndate antes de que te refundan. Y una vez que termine el maremoto vas a salir fortalecido y tal vez algunos líderes te den una palmada y digan: “¡Pensar que yo creía que vosotros solo serviais para hacer la revistita Entre Nos!...”

b) Confía en tu poder y pide recursos: es hora de proponer acciones contundentes para que todo el mundo entienda que la comunicación interna no es decorativa.

Yo sé que vienen recortes de presupuesto pero quizá te tengas que adelantar a la tijera y pedir ¡el doble de recursos! Piensa: cuando una persona está enferma puede reducir sus gastos en todo menos en medicamentos, ¿no? Bueno, yo estoy convencido de que la comunicación es una medicina poderosa y nosotros somos los únicos que podemos demostrar que nuestro trabajo es vital. Una forma de hacerlo es pedir más recursos porque ahora es cuando la empresa más nos necesita.

Además, ¿qué es lo peor que puede pasar? Que te digan que no. Pero incluso si sucede esto, van a recordar que confías en tu capacidad para contribuir, que estás realmente preocupado por la empresa y lo más importante: que no te escondes.

c) Muestra flexibilidad y creatividad: Si piensas que mi consejo anterior puede poner en riesgo tu empleo (o tu cuenta, en caso de ser un consultor externo), ni se te ocurra aplicarlo. En serio, ¡quiero que sigas trabajando y que algún día hasta hagamos algo juntos! Además, por suerte, siempre existe un plan B, C, D y Z.

Si te toca el recorte, no queda otra que apelar a la creatividad y demostrar flexibilidad. ¿Dónde recortaría yo los gastos? En las herramientas mediadas de comunicación porque suelen llevarse una trozo grande del pastel y desviar el eje de la atención.

Esta crisis puede apalancar el regreso de la dimensión humana, potenciar la red de corresponsales, el “cara a cara” y permitirnos mejorar el estilo de liderazgo. La comunicación interna no son sus herramientas sino el pulso y la vibración de las relaciones entre las personas. Ahí es dónde tenemos que invertir los pocos recursos que nos dejen.

d) Rediseña el Plan de Comunicación pensando en los escenarios : Las crisis tienen una característica terrible: uno no sabe cuánto van a durar, cuánto van a doler y en dónde van a pegar más duro. Por eso te recomiendo que no diseñes un único plan sino que pienses estrategias de comunicación que se ajusten a las diversas formas que puede tomar una crisis: la de una “V” (recesión aguda pero corta), una “U” (más suave) o una “L” (quiebra total). Cada escenario requiere de distintas personas, estilos, contenidos, trayectorias, tareas, responsables, duraciones y herramientas. ¡Es como jugar simultáneas en ajedrez!

Por otro lado, es recomendable actuar en dos tiempos: en el de la coyuntura (la crisis y sus múltiples escenarios) y en el estratégico (el pensamiento a largo plazo). Por eso es buen momento para revivir todos los proyectos que hasta ahora nos habían aparcado y que son vitales para este contexto, como crear de una vez por todas el Comité de Crisis, capacitar a los líderes y establecer el manual de procedimiento con los puntos calientes. Ahora o nunca.

e) Trabajar junto a los líderes: no creo que los comunicadores seamos los salvadores de las empresas. Creo que somos importantes, muy importantes, pero no hacemos milagros porque, sencillamente, las compañías se salvan con soluciones integradas y cooperativas.

El secreto está en abandonar la concepción centralizada de la comunicación y convertir a cada líder en un comunicador interno que añada valor y capital intelectual. Estoy convencido de que una de las grandes pruebas de madurez en la gestión de la comunicación interna es la capacidad de demostrar a los líderes que ellos son los responsables del 90% de los mensajes que circulan en la empresa y que sin su iniciativa nosotros no podemos hacer milagros.

Realizar esta misión implica eliminar las barreras entre y dentro de los equipos y olvidarse de las herramientas para focalizarse en las experiencias, los acontecimientos y las emociones.

f) Abrir el oído y la boca: Hoy más que nunca la gente está deseando desesperadamente una interacción humana sincera. Tenemos que lograr que esto lo sepan todos los líderes y comprendan que el lenguaje es poderoso, que llegó la hora de usarlo, que se acabó el mutismo y que la crisis obliga a abrir el oído y la boca.

Tal vez nos toque pelearnos un poco con algunos jefes (¡es sano!) porque les insistamos con que salgan de su oficina y asuman su responsabilidad: escuchar y hablar con su gente. No importa que se enfaden. Tenemos que explicarles y convencerlos de que sus equipos valoran más una palabra de ellos que las mil páginas que podamos publicar en Intranet y que además su gente necesita más que nunca un líder que les escuche, contenga, aliente y comprenda.

La comunicación para superar la crisis no nace del departamento de comunicación interna ni de la revista, la cartelera ni nada de eso. Nace de los líderes, de sus oídos y sus bocas, y de ellos depende que logremos cosas verdaderamente grandes y poderosas. La buena noticia es que no están solos para enfrentar este desafío: cuentan con nosotros, que somos, sencillamente, sus consultores internos en comunicación.

g) Decir cosas importantes y verdaderas: Hace unas semanas una empresa me llamó para que supervisará el próximo número de su revista interna. Yo vi el boceto: el diseño era impecable, las notas estaban muy bien escritas, tenía bonitas fotos... ¡Pero en la revista no había una sola referencia a la crisis! ¿Entonces? ¿Para qué sirve? Hoy la gente lo único que quiere saber es qué va a pasar con la empresa, cuáles son los proyectos, los planes y quién conduce el barco.

La comunicación tiene que ser realista y franca. Se acabó lo que Tom Peters denomina “LIA” (Lenguaje Insípido Aceptable). Es preciso bajar la incertidumbre y lograr que los directivos hablen solo de cosas importantes y verdaderas. En este escenario nuestra responsabilidad es ayudarles a no comunicar cosas intrascendentes o de manera apresurada.

h) Ser coherentes: La comunicación es lo que dices pero también lo que haces y muestras. Entonces nuestra responsabilidad es ayudar a los líderes para que mantengan una coherencia entre las tres dimensiones. Ya sabemos: la coherencia da confianza, la confianza es la base de la relación y una empresa es un conjunto de relaciones.

En lo que se refiere al “hacer”, el tema es complejo porque a veces la crisis se convierte en una excusa para que algunos se tomen “licencias”. Yo sé que es duro aceparlo pero de nada vale barrerlo bajo la alfombra: existen “líderes” que aprovechan los momentos de crisis para poder regresar a su rol de “patrones de estancia”. Me tocó escuchar varias veces frases como: “Ja, ahora con la crisis se acabó eso del liderazgo blandido, de la conciliación laboral y de todas esas tonterías yanquis...Ahora los empleados saben que no pueden reclamar mucho porque se quedan sin trabajo. Así que llegó la hora de trabajar duro y en serio”.

El hecho es que algunos quieren que vuelva la esclavitud del cubículo y del “cero defectos”. ¿Qué rol nos toca jugar en una situación así? Por un lado observar cómo este movimiento tectónico de variables de fuerza impacta en los estilos comunicacionales de los líderes. En segundo lugar, si vemos que alguno pierde el eje, hacer un trabajo de coaching para que entiendan que, durante una crisis, deben fortalecer la relación con su personal y no destruirla porque si se lastima el vínculo, cuando las aguas vuelvan a aquietarse, la herida va a permanecer abierta y va a costar mucho cerrarla. La comunicación tiene un impacto directo y de largo plazo sobre cuestiones intangibles como la cultura, el clima y la confianza.

La otra dimensión que debemos planificar es lo que la empresa y sus líderes “muestran”. De nada vale que desde lo discursivo hablemos de la crisis si desde el universo significativo no hay correlación. Aquí propongo que trabajemos como “agentes de sentido común” y recorramos la empresa buscando signos que le puedan hacer ruido al personal. Por ejemplo: que al tiempo que la empresa

pide un esfuerzo a su gente, los líderes sigan yendo a comer a los restaurantes más caros y a la vista de todos. Y atención: la comida no debe ser analizada por el impacto económico sobre la empresa sino por el golpe emocional que puede provocar sobre la gente.

Algunas ideas finales sin café (ya sacaron la máquina)

Amigos teóricos: dicen que el capitalismo encierra en sí mismo sus propias contradicciones y, tarde o temprano, si no se modifica el sistema va a caer por su propia lógica.

Hasta que esto pase (si es que pasa) nos esperan muchas crisis. Por eso, lamentablemente, creo que este artículo puede ser útil para este contexto de mediados de 2009 como para los años venideros.

Si eres latinoamericano seguro que estas sacudidas no te asustan tanto como a nuestros vecinos “desarrollados”. Nosotros los sufrimos con demasiada frecuencia. Lo único positivo de esta situación es que tenemos experiencia. Así que como ideas finales te propongo:

- Aprovechemos el pasado: preguntemos y analicemos qué hicieron los comunicadores internos en crisis pasadas, qué beneficios y pérdidas tuvieron a corto y largo plazo y, en definitiva, qué aprendió la empresa.
- Diferenciamos las crisis: la comunicación entra en crisis no cuando fallan los mercados sino cuando la gente desconfía del emisor y los mensajes que se emiten son irrelevantes. Por eso, hoy más que nunca, es preciso que el área de comunicación interna no sea guiada por una perspectiva mecanicista ni quede expuesta a ser un mero órgano ejecutante de mensajes cortoplacistas.
- Pensemos a largo plazo: las decisiones que tomemos en materia de comunicación no deben ser evaluadas únicamente bajo la lupa de la crisis actual. Cuando las tormentas pasan, la memoria es lo único que queda y es preciso que sea lo más positiva posible.

Finalmente, estimados colegas, las crisis se terminan pero las experiencias perduran. Así que, una vez más, encaremos el desafío, gestionemos con inteligencia, veamos el modo de superar esta rueda cíclica y trabajemos con un alto sentido de cuidado, respeto y humanidad con las personas que integran nuestra empresa. A veces un abrazo vale más que mil palabras.

Alejandro Formanchuk