d+i desarrollando ideas
LLORENTE & CUENCA

Gestión de comunicación en reestructuraciones laborales: 10 claves para evitar errores

Madrid ≫ 05 ≫ 2018

Cuando una compañía debe hacer frente a una **reestructuración laboral**, es frecuente que su **reputación se vea afectada negativamente** de forma inmediata, independientemente de lo justificada que pudiera estar la medida. La gestión de la comunicación se presenta como un factor esencial en estos casos tanto como herramienta facilitadora del proceso negociador, como para tratar de minimizar el impacto a lo largo del proceso.

En estos casos, además, pueden confluir **elementos condicionantes que pueden agravar la situación** y que pueden afectar no solo a la reputación de la compañía, sino también al normal funcionamiento del negocio, como puedan ser las **contingencias** derivadas de un conflicto muy polarizado (a través de huelgas, manifestaciones o activismo en redes), lo cual genera normalmente una bajada en la productividad, desmotivación de los empleados o desconfianza de clientes, proveedores e instituciones. Otras circunstancias, como la multiplicidad de procesos similares en un mismo sector o en una misma zona geográfica en la que se encuentre ubicada la empresa, pueden dificultar el proceso. Asimismo, en épocas de interés electoral, es fácil que se incremente la visibilidad del proceso por el posicionamiento que a nivel político pueda producirse, lo que también puede impactar negativamente en el desarrollo del mismo.

Ante estas situaciones destacamos a continuación las principales **claves para evitar algunos errores** que se producen con bastante frecuencia en la gestión de la comunicación:

1. **Considerar la reputación en la toma de decisiones** sobre el negocio o la estrategia legal. Siempre se deben tener en cuenta los riesgos y oportunidades potenciales desde el punto de vista de la reputación que conlleva cada una de las decisiones que se toman en el seno de una empresa. Esto se hace especialmente relevante a la hora de decidir llevar a cabo un despido colectivo. Por este motivo, el equipo de dirección, el equipo legal y los asesores de reputación y comunicación deben consensuar prioridades, de modo que en la toma de decisiones se hayan sopesado todas las variables de relevancia asociadas a la misma.

2. **Humanizar el mensaje**. Debe evitarse el uso de un lenguaje excesivamente corporativo y comunicar amparándose en la frialdad de los datos económicos. No podemos olvidar en ningún momento que hablamos de personas. Si bien es cierto que una justificación legal es imperativa en estos casos, es necesario explicar la situación de forma comprensible por todos los trabajadores, que deben entender por qué ha sido imprescindible tomar esa decisión.

Resulta fundamental abordar el tema con honestidad y, sobre todo, no perder de vista el factor humano. Para ello, es esencial elaborar un mensaje honesto, claro, transparente y justificado, y asumir que, en cualquier caso, este tipo de decisiones nunca será bien recibida por los trabajadores, por muy bien que se gestione la comunicación. Los motivos de la decisión deben exponerse de forma clara y comprensible, de modo que se entienda con claridad por qué la compañía ha tenido que adoptar una medida tan difícil.

> "Debe evitarse el uso de un lenguaje excesivamente corporativo y comunicar amparándose en la frialdad de los datos económicos. No podemos olvidar en ningún momento que hablamos de personas"

3. **Coordinación con el equipo legal**. Las prioridades de comunicación (promover o proteger la reputación) y del equipo legal (alcanzar el mejor acuerdo en el proceso) no suelen estar alineadas de origen, pero en este tipo de procesos es necesario trabajar de forma conjunta y coordinada, estableciendo las prioridades y organizando el trabajo en función de ellas. Una vez que se toma una decisión tan delicada como es abordar una reestructuración laboral, se asume que conlleva un riesgo reputacional que es necesario minimizar. Adicionalmente, la coordinación entre ambas disciplinas es fundamental cuando es necesario "traducir" el lenguaje técnico y complejo del mundo legal a una realidad cercana y comprensible, sin perder la rigurosidad del mensaje.

4. **Anticipar y preparar los posibles escenarios**. Uno de los aspectos más relevantes en la gestión de la comunicación de cualquier crisis (y los procesos de reestructuración también lo son) es realizar una adecuada e intensa preparación. Esto pasa por elaborar con antelación los materiales de comunicación que puedan ser necesarios a lo largo del proceso. Anticipar los escenarios probables relacionados con cada hito del proceso y definir el plan de acción y los mensajes a trasladar permite dejar poco margen a la improvisación, tener un mayor control sobre los riesgos y, por tanto, minimizar los efectos negativos sobre la compañía.

5. **No pensar en la comunicación como una actividad dirigida solo a medios**. En muchas ocasiones, se entiende la necesidad de abordar una estrategia de comunicación únicamente en caso de tener que gestionar los medios y, sin embargo (y cada vez con mayor peso), existen otros públicos o comunidades que precisan de una adecuada gestión de la comunicación del proceso (y que ya no necesitan de los medios para poder recibirla o demandarla): los propios trabajadores, clientes, proveedores, accionistas, consumidores, bancos, administraciones públicas... Resulta clave desarrollar argumentos y mensajes para cada uno de esos públicos porque, de nuevo, no todos tienen los mismos intereses o preocupaciones sobre el desarrollo del proceso.

6. **Mantener la iniciativa de comunicación**. En comunicación, el primer mensaje que se lanza o que se publica sobre un tema es el que tiene más posibilidades de permanecer, ya que mientras no exista otro mensaje en contradicción o que lo matice, se asume como válido en origen, al menos, como base sobre la que se asiente cualquier negociación posterior. Dicho de otra manera, el que primero comunica (y especialmente en cualquier debate de posiciones enfrentadas) tiene más opciones de que se acepte antes y mejor su argumento. En este sentido, ante la duda sobre si debe la empresa anunciar la medida de forma pública, es habitual tener que determinar si debe primar el interés de las compañías por mantener un perfil bajo, incluso con la expectativa -casi siempre inalcanzable- de que no exista ningún ruido sobre procesos que siempre son controvertidos. En una sociedad cada vez más hipertransparente, pretender que no se hable públicamente de un tema que afecta a las personas de esta manera es prácticamente imposible, por lo que es mejor asumir la iniciativa.

7. **Rapidez en la toma de decisiones**. Hoy en día, la capacidad de difusión de la información es inmediata, global y accesible para cualquier persona gracias a la tecnología y las redes sociales. Por este motivo, la rapidez con la que se desarrollan los acontecimientos y sus consecuencias inmediatas y potencialmente graves hace que sea particularmente relevante poder reaccionar con celeridad y ser capaces de tomar decisiones rápidas (y bien argumentadas). Para ello, solo hay dos formas de lograrlo: haber elaborado con anticipación los escenarios, de forma que se tengan analizados la mayor parte de ellos y/o contar con la experiencia suficiente en procesos de este tipo como para poder adoptar decisiones rápidas que aporten un

valor diferencial en el análisis de la situación y sus consecuencias en cada momento.

8. **Pensar en los empleados como portavoces**. Cualquier persona con acceso a Internet tiene la posibilidad de tener un alcance casi global, pudiendo ser más potente incluso que un medio de comunicación. Esto aplica también a los empleados de una compañía que aborde un proceso de reestructuración, incluso aunque la empresa tenga limitado el acceso a la Red desde los terminales corporativos. Ante la imposibilidad de ponerle puertas al campo, es importante recordar la importancia de una comunicación honesta, transparente, entendible y bien argumentada. No podemos pretender que guste la medida que es necesario tomar, pero sí debemos asegurarnos de que, especialmente los empleados (sean afectados o no), entiendan por qué ha sido necesario tomarla.

9. **Gestionar el tiempo real**. En la actualidad, la velocidad a la que se difunde la información resulta un elemento crucial, que hay que tener en cuenta tanto a nivel interno como externo. La mensajería instantánea y las redes sociales hacen que cualquiera pueda comunicar lo que está pasando en el propio seno de la empresa, en la mesa de negociación o en cualquier otro sitio… y esta circunstancia obliga a estar permanentemente monitorizando, no ya solo los medios de comunicación y las ediciones digitales, sino también las RRSS, de tal forma que se pueda conocer la información que se difunda y reaccionar a tiempo en caso de que sea necesario.

> "Una vez que se toma una decisión tan delicada como es abordar una reestructuración laboral, se asume que conlleva un riesgo reputacional que es necesario minimizar"

10. **Evidenciar la voluntad negociadora**. Aunque en toda negociación existen diferentes intereses y líneas rojas desde un punto de vista legal, ambas partes negociadoras deben acreditar su voluntad de alcanzar un acuerdo. Son habituales los ejemplos de procedimientos anulados porque esta voluntad no se ha podido acreditar adecuadamente. Como se decía de la mujer del César, la compañía no solo debe tener y ejercer esa voluntad negociadora, sino que debe también evidenciarlo en su comunicación.

Luis González es director del Área Reestructuraciones en LLORENTE & CUENCA. Con 20 años de experiencia profesional, es experto en Comunicación de Crisis, Reestructuraciones e Insolvencias y en relaciones con los medios, con una trayectoria de especialización en sectores de Infraestructuras, Inmobiliario, Alimentación, Salud, e Industrial. Ha sido director en las operaciones de LLORENTE & CUENCA en Chile (2014-2016) y en Portugal (2012). Previo a su incorporación a la Firma, fue redactor de Diario Médico, redactor jefe de las televisiones locales Teletoledo y TV Guadalajara, y jefe de prensa y director de Expansión en la agencia de publicidad Tactics Europe. Periodista licenciado en Ciencias de la Información por la Universidad Complutense de Madrid, es profesor invitado en diversos másteres de Comunicación Estratégica.

lgonzalez@llorenteycuenca.com

Alba García es Gerente en LLORENTE & CUENCA. Licenciada en Publicidad y Relaciones Públicas y Máster en Comunicación Corporativa y Publicitaria, ambos por la Universidad Complutense de Madrid. Ha coordinado los másteres de la UCM "Comunicación de Instituciones Públicas y Políticas" y "Comunicación Corporativa y Publicitaria". En LLORENTE & CUENCA ha trabajado durante los últimos años en multitud de proyectos de comunicación durante procesos judiciales y procesos de reestructuración. En este ámbito, la campaña desarrollada para la crisis reputacional del litigio de Vitaldent recibió un Stevie Award en 2017. Asimismo, ha desarrollado diversas funciones en proyectos de comunicación corporativa para clientes como Coca-Cola, Burger King, Mercadona, Atento o Faurecia.

agarcial@llorenteycuenca.com

d+i desarrollando ideas
LLORENTE & CUENCA

Desarrollando Ideas es el Centro de Liderazgo a través del Conocimiento de LLORENTE & CUENCA.

Porque asistimos a un nuevo guión macroeconómico y social. Y la comunicación no queda atrás. Avanza.

Desarrollando Ideas es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la sociedad y tendencias de comunicación, desde un posicionamiento independiente.

Porque la realidad no es blanca o negra existe **Desarrollando Ideas.**

www.desarrollando-ideas.com
www.revista-uno.com