

Sugerencias de COMUNICACIÓN

julio 2020



Índice

- 1 **Transparencia y Verborrea** *ABC*
Benito Berceruelo, Consejero Delegado / CEO
- 2 **Mejor Líder que jefe** *Ejecutivos*
Victoria Magro, Directora del área de Desarrollo Corporativo / Corporate Development Managing Director
- 3 **Te acompaño en el ERTE** *Cinco Días*
Benito Berceruelo, Consejero Delegado / CEO
- 4 **El portavoz no nace (y menos en formato telemático)** *Dirigentes Digital*
Jesús Ortiz, Director del área de Formación / Executive Media Coaching and Training Area Managing Director
- 5 **Es la hora de los valientes** *La carta de la Bolsa*
Santiago Castaño, Asociado / Associated
- 6 **Comunicar en la incertidumbre** *La Información*
Pablo Gonzalo, Socio / Partner
- 7 **Seremos los mismos, ¡ojalá mejores!** *El Confidencial*
Benito Berceruelo, Consejero Delegado / CEO
- 8 **El liderazgo no se sujeta sólo con palabras que calientan el corazón** *Ok Diario*
Charo Gómez, Socia / Partner
- 9 **Empresas y empleados, unidos por el móvil** *Economía Digital*
Concha Gómez, Directora del área de Comunicación Interna / Internal Communication Area Managing Director
- 10 **Más crisis... Más comunicación** *Finanzas.com*
Juan Francés, Socio / Partner
- 11 **La perversión política de las ruedas de prensa** *La Razón*
Alberto Mariñas, Socio / Partner
- 12 **La voz de las empresas durante la pandemia** *Invertia*
Sonia Díaz, Socia / Partner
- 13 **Lo que no se comunica no existe** *Diario Abierto*
Juana Pulido, Asociada / Associated

Índice

- 14** **Comunicar en tiempos de pandemia: ¡trabajo y hechos!** *El Mundo*
Benito Berceruelo, Consejero Delegado / CEO
- 15** **Empresas, mercados y comunicación ante el apocalipsis zombi** *Estrategias de inversión*
Ana Pereira, Directora / Account Director
- 16** **Comunicación de crisis y de poscrisis** *Las Provincias*
Ana Rodríguez, Directora / Account Director
- 17** **La Comunicación Interna, un aliado para gestionar el teletrabajo** *Observatorio de RR.HH.*
Esther Almendros, Consultora / Consultant
- 18** **La comunicación ante un paso de cebra** *Deia*
Garbiñe Plazas, Directora / Account Director
- 19** **Comunicación Política y 'El Arte de Callar'** *Voz Populi*
Carlos Agrasar, Asesor / Senior Advisor
- 20** **Salud y empleo: palancas de reputación de las marcas** *Top Comunicación*
Estefanía Campos, Directora / Account Director
- 21** **Necesitamos un relato compartido para salir de la crisis** *Diario Abierto*
Gerardo Miguel, Director / Account Director
- 22** **Las empresas enfatizan el poder de los medios propios** *Merca2.0*
Manuel Alonso, Socio Director / Partner en AB Estudio de Comunicación México
- 23** **Nueva comunicación para recuperar la economía** *Dirigentes Digital*
Cecilia Díaz, Consultora Sénior / Senior Consultant
- 24** **Comunicar un ERTE** *El Economista*
Adolfo Lázaro, Director / Account Director
- 25** **Un virus que aísla e incomunica** *Pr Noticias*
Rosa M. García, Directora del área de Salud / Healthcare Communication Area Managing Director
- 26** **Sobreexposición permanente, error permanente** *La Razón*
Iñaki Torres, Socio / Partner
- 27** **Responsabilidad social digital, nuevo concepto** *Mundo Ejecutivo*
Carlos Bonilla, Socio / Partner, en AB Estudio de Comunicación México

1 Transparencia y Verborrea

Todos estamos encerrados en casa. Bueno, todos afortunadamente no. Porque quedan trabajando los que son imprescindibles para que esta sociedad que hemos construido funcione. Al fin somos conscientes de que tiene más valor un científico o un médico que un futbolista, aunque no creo que seamos capaces de equilibrar con justicia los sueldos de cada uno de ellos, reconforta que nuestros aplausos de las ocho de la tarde no estén dirigidos a reconocer un buen gol o al nacimiento de una estrella mediática sino a dar las gracias por la salvación de muchas vidas.

En estos momentos de encierro y confinamiento juega un papel fundamental la comunicación. La que hacen los gobiernos, la que hacen los políticos, la que hacen las empresas o la que hacemos cada uno de nosotros con nuestros seres queridos.

En esta difícil coyuntura, la mayoría de las personas se hacen esta pregunta: ¿que esperan los ciudadanos de sus líderes y de lo que estos les transmiten y cuentan en épocas de crisis como ésta? Pues, en primer lugar, yo creo que esperan que trabajen, que se pongan manos a la obra, que los gobernantes hagan el papel que la sociedad les ha otorgado mediante sus votos, que no es baladí, es el de gestores y responsables de los asuntos públicos. Y lo público ahora es vital para muchos de esos ciudadanos, personas que quieren que los ministros y los altos cargos estén en sus despachos, oficiales o virtuales, gestionando cuestiones eficaces, consiguiendo que lleguen respiradores, que haya mayor capacidad ocupacional y más medios resolutivos en los hospitales, que los trabajadores sanitarios estén protegidos y no corran peligro; en definitiva, que todos estemos a salvo, o lo más a salvo posible. Por eso -y siento que esto suponga una decepción- la imagen que están dando los líderes, actualmente y de manera permanente, en el escaparate y el escenario de la obra que les ha tocado representar, lejos de tranquilizar, no aporta nada. Es desolador. Además, los ciudadanos esperan que se les

En momentos de crisis las sociedades necesitan liderazgos sólidos y con contenido. El exceso de información solo genera saturación. Mi consejo: menos verborrea, menos demagogia, más trabajo serio y más comunicación directa, breve, veraz y empática.

informen con transparencia. Pero ser transparente no quiere decir ser un charlatán de feria, reventar los telediarios, sobreinformar, hablar continuamente y decir poco. No es una cuestión de cantidad sino de calidad. Como decía Felipe González, ex presidente socialista – y lo comparto en estos momentos- la comunicación tiene que ser “lo más directa posible, lo más breve posible y lo más empática posible”. Desgraciadamente no es la comunicación que estamos viviendo. Una comparecencia tras otra, repetitivas, mitineras y condicionadas por unas ruedas de prensa sin preguntas directas de los periodistas (como los propios periodistas han denunciado) no son ejemplo de buena práctica de comunicación. Muchos regímenes han gestionado la comunicación por saturación y agotamiento, no es una cosa nueva. Fidel Castro, por ejemplo, hacía discursos de horas y horas para decir muy pocas cosas. Es un fallo común, no estoy seguro de que sea ingenuo, confundir transparencia con verborrea. Por hablar mucho no contamos muchas cosas.

La comunicación no es un fin en sí misma. Es un medio para conseguir otros fines, como convencer, seducir, enamorar o liderar. En este preciso y difícil momento, para infundir entusiasmo, amainar depresiones, abrir luces al final del túnel, sujetar reacciones impulsivas y convertirlas en responsabilidad y coherencia. Comunicamos para contar cosas, para ser honestos, para hacer una sociedad mejor, y si nos pasamos somos unos pelmas.

En el caso de las empresas asistimos a una situación muy diferente. No ha habido ruedas de prensa de Amancio Ortega o de Ignacio Sánchez Galán, o de Marta Álvarez, o de tantos otros. Pero si hemos conocido sus hechos. Sabemos que se han puesto manos a la obra, al frente de sus organizaciones para dar el servicio que sus empresas están obligadas. Por ejemplo, dar luz a todas las casas o a los hospitales o, llevar la compra a casas de muchas familias que tienen que comer. Pero, además, han regalado equipos médicos para los hospitales o han puesto a disposición de la sociedad su capacidad logística.

Ser transparente no quiere decir ser un charlatán de feria, reventar los telediarios, sobreinformar, hablar continuamente y decir poco. No es una cuestión de cantidad sino de calidad.

Y ¿cada uno de nosotros?. Pues hemos intentado aliviar la soledad de nuestros seres queridos con llamadas, con cariño, con empatía, usando todos los medios a nuestro alcance. Y nos hemos dado cuenta de lo importante que es decir “estoy a tu lado” aunque no pueda estar a tu lado. Y, seguro, hemos aprendido a valorar palabras como “te quiero” o “te necesito” que usábamos poco y guardábamos debajo del armario.

En momentos de crisis las sociedades necesitan liderazgos, pero liderazgos sólidos, con contenido. La comunicación puede ayudar a superar este trago, pero el exceso de información solo genera saturación. Mi consejo: menos verborrea, menos demagogia, más trabajo serio y más comunicación directa, breve, veraz y empática.

Benito Berceruelo
Consejero Delegado / CEO
[@BBerceruelo](#)

ABC

14 de Abril de 2020

TRIBUNA ABIERTA

TRANSPARENCIA Y VERBORREA

POR BENITO
BERCERUELO



«No es tiempo de hacer comunicación política ni de dar mítines, sino de contar la verdad y hacer comunicación humana»

TODOS estamos encerrados en casa. Bueno, todos, afortunadamente, no. Porque quedan trabajando los que son imprescindibles para que esta sociedad que hemos construido funcione. Al fin, somos conscientes de que tiene más valor un científico o un médico que un famoso de la televisión y, aunque no creo que seamos capaces de equilibrar con justicia los sueldos de cada uno de ellos, reconforta ver que nuestros aplausos de las ocho de la tarde no vayan a reconocer un gol sino a dar las gracias por la salvación de muchas vidas.

En estos momentos de encierro y crisis juega un papel fundamental la comunicación. La que hacen los gobier-

nos, mitineras y condicionadas por unas ruedas de prensa sin preguntas directas de los periodistas (como los propios informadores han denunciado) no son ejemplo de buenas prácticas de comunicación. Muchos regímenes han gestionado la comunicación por saturación y agotamiento, no es una cosa nueva. Fidel Castro, por ejemplo, hacía discursos de horas y horas para decir muy pocas cosas. Es un fallo común confundir transparencia con verborrea. Pero por hablar mucho tiempo no contamos muchas cosas.

La comunicación no es un fin en sí mismo. Es un medio para conseguir otros fines, como convencer, seducir, enamorar, tranquilizar o liderar. Comunicamos para contar cosas y eso tiene que tener su justa medida porque si nos pasamos provocamos cansancio y dejarán de escucharnos.

En el caso de las empresas asistimos a una situación diferente. No ha habido ruedas de prensa de Amancio Ortega, ni de Sánchez Galán ni de Marta Álvarez, ni de Sol Deurella ni de tantos otros. Pero si hemos conocido sus hechos. Sabemos que se han puesto manos a la obra, al frente de sus organizaciones, para dar el servicio al que sus empresas están obligadas; por



2 *Mejor líder que jefe*

No es lo mismo ser un jefe que un líder. Un jefe puede ordenar, mandar e imponer. Un líder es aquel capaz de guiar a su grupo, de hacerle participe de su proyecto, infundirle sus creencias o propósitos, su fe en el reto que tiene que superar o en la cima que quiere alcanzar.

¿Quiénes pueden ser considerados grandes líderes en la historia? Sólo aquellos capaces de cambiar las cosas y de influir poderosamente, pero también aquellos que arrastraron a sus tropas y a sus adláteres a la consecución de sus objetivos. Muchos tienen algunos puntos en común: Mandela, un referente de la batalla por los derechos humanos y la lucha de Sudáfrica, pero también por sus mensajes y discursos que han sido fuente de inspiración para muchos; Winston Churchill, que no solo consiguió agitar y unificar a su pueblo en la II Guerra Mundial contra el nazismo por sus estrategias, sino por sus discursos que llegaban al corazón de los ciudadanos; Napoleón Bonaparte, que ha pasado a la historia por sus victorias militares, pero también por su capacidad de seducción a sus tropas y al pueblo; Julio César, artífice de la expansión del Imperio Romano pero más por poner en marcha medidas populares que consiguieron la admiración y fidelidad de los romanos; o Che Guevara, icono y referente mundial que entendió al pueblo cubano y le hizo creer y soñar.

El verdadero éxito está en el estilo de la dirección y en la forma en que el mando percibe a sus empleados y sus empleados a él.

Estamos hablando de líderes singulares que se erigieron como conductores y de personajes ejemplares cuyo liderazgo ha sido evocado en muchos momentos de conflictos o de tensión en la historia moderna. Todos ellos fueron estrategas y tenaces, pero con una gran capacidad para motivar, involucrar, fidelizar...

En la última década se ha hablado y escrito mucho sobre la cultura empresarial. La verdad es que ésta es solo capaz de consolidarse si está sustentada por un verdadero líder que sea capaz de trasladarla a toda su organización. Y debe ser una cultura que no se base solo en objetivos sino también en la motivación, la que es capaz de fomentar e impulsar un verdadero adalid que crea equipos con los que alcanzar los mejores resultados. El verdadero éxito está en el estilo de la dirección y en la forma en que el mando percibe a sus empleados y sus empleados a él.

Ahora más que nunca se necesitan dirigentes de empresa líderes capaces de transmitir esperanza y confianza en el futuro con mensajes claros y veraces a sus equipos. El liderazgo tiene que ejercerse desde parámetros más amplios y con visión de futuro.

El éxito final de la verdadera motivación debe estar basado en la sensibilidad del líder para percibir los valores y cualidades de su equipo, de sumar capacidades individuales para conformar una estructura sólida y consistente en su organización. Debe lograr, por una parte, que los veteranos se sientan parte del tejido, de los valores y de la historia de la compañía y, por otra, conseguir que los nuevos empleados se sientan orgullosos de pertenecer a la misma y vayan adaptándose a la manera que la organización tiene de hacer las cosas, la pasión por el trabajo bien hecho y la satisfacción de ofrecer y dar un servicio o productos de excelencia a sus clientes.

Ahora, más que nunca se necesitan dirigentes de empresa líderes capaces de transmitir esperanza y confianza en el futuro con mensajes claros y veraces a sus equipos. Vivimos épocas de teletrabajo y actividades telemáticas. La docencia personal y el trato presencial se han mermado notablemente, por eso el liderazgo tiene que ejercerse desde parámetros más amplios y con visión de futuro.

Establecer una cascada de responsabilidades, y no solo imponer un control de las tareas profesionales, es esencial, así como proporcionar mensajes directos y cercanos, de confianza y motivación.

En estos momentos difíciles y de incertidumbre, la importancia de la comunicación de los directivos a todos los niveles de la organización -desde el CEO, el Comité de dirección y los mandos intermedios- es fundamental. Establecer una cascada de responsabilidades, y no solo imponer un control de las tareas profesionales, es esencial, así como proporcionar mensajes directos y cercanos, de confianza y motivación. Un ejército no gana solo sus batallas con un caudillo al mando, sino con todo su ejército al unísono. Y en ellas, con victoria o no, se refuerzan las relaciones y los equipos para afrontar la próxima contienda. Ahora tenemos una de enorme dimensión y calado ante la cual habrá que reforzar la moral, alentar a los equipos, adelantarles los retos del futuro, dibujarles sin pesimismo lo que deparará el mañana y lo que exigirán los distintos stakeholders de la compañía, sin mentir, pero con compromiso.

Victoria Magro
Directora del área de Desarrollo Corporativo /
Corporate Development Managing Director
[@VictoriaMagro](#)

Ejecutivos

Abril-Mayo de 2020



VICTORIA MAGRO
Directora de Desarrollo Corporativo en Estudio de Comunicación

MEJOR LÍDER QUE JEFE

No es lo mismo ser un jefe que un líder. Un jefe puede ordenar, mandar e imponer. Un líder es aquel capaz de guiar a su grupo, de hacerle participe de su proyecto, infundirle sus creencias o propósitos, su fe en el reto que tiene que superar o en la cima que quiere alcanzar.

¿Quiénes pueden ser considerados grandes líderes en la historia? Solo aquellos capaces de cambiar las cosas y de influir poderosamente, pero también aquellos que arrastraron a sus tropas y a sus adláteres a la consecución de sus objetivos. Muchos tienen algunos puntos en común: Mandela, un referente de la batalla por los derechos humanos y la lucha de Sudáfrica, pero también por sus mensajes y discursos que han sido fuente de inspiración para muchos; Winston Churchill, que no solo consiguió agitar y unificar a su pueblo en la II Guerra Mundial contra el nazismo por sus estrategias, sino por sus discursos que llegaban al corazón de los ciudadanos; Napoleón Bonaparte, que ha pasado a la historia por sus victorias militares, pero también por su capacidad de seducción a sus tropas y al pueblo; Julio César, artífice de la expansión del Imperio Romano pero más por poner en marcha medidas populares que consiguieron la admiración y fidelidad de los romanos; o Che Guevara, icono y referente mundial

El éxito está en el estilo de la dirección y en la forma en que el mando percibe a sus empleados y sus empleados a él.

El éxito final de la verdadera motivación debe estar basado en la sensibilidad del líder para percibir los valores y cualidades de su equipo, de sumar capacidades individuales para conformar una estructura sólida y consistente en su organización. Debe lograr, por una parte, que los veteranos se sientan parte del tejido, de los valores y de la historia de la compañía y, por otra, conseguir que los nuevos empleados se sientan orgullosos de pertenecer a la misma y vayan adaptándose a la manera que la organización tiene de hacer las cosas, la pasión por el trabajo bien hecho y la satisfacción de ofrecer y dar un servicio o productos de excelencia a sus clientes.

Ahora, más que nunca se necesitan dirigentes de empresa líderes capaces de transmitir esperanza y confianza en el futuro con mensajes claros y veraces a sus equipos. Vivimos épocas de teletrabajo y actividades telemáticas. La docencia personal y el trato presencial se han mermado notablemente, por eso el liderazgo tiene que ejercerse desde parámetros más amplios y con visión de futuro.

3

Te acompaño en el ERTE

“Le acompaño en el sentimiento”. Desgraciadamente, esta es una frase que se ha repetido demasiadas veces en estas últimas semanas, en todo el mundo. El Covid-19 ha provocado, solo en España, más de 20.000 muertos según cifras oficiales, que todos estiman inexactas.

Pero, lamentablemente, la pandemia va a traer y está trayendo también consecuencias económicas muy dolorosas para la población de todos los países. Semanas de economías paradas van a suponer un gran coste social, y las estimaciones de caídas de PIB e incremento del paro son muy poco esperanzadoras. España, por ejemplo, tiene a dos de sus principales motores económicos, el turismo y el ocio, prácticamente hibernados, con hoteles, restaurantes y bares cerrados y sin ninguna actividad en discotecas, cines, teatros o espectáculos.

Las empresas han tenido que reaccionar y muchas son las que han presentado ERTE, bien por fuerza mayor a causa de la epidemia o por causas económicas u organizativas. Las empresas son víctimas de esta crisis, pero también lo son, y en igual medida, los empleados. Varios millones de personas se encuentran hoy aislados en su casa, con el trabajo perdido temporalmente, con miedo y ansiedad sobre su presente y, sobre todo, su futuro.

En una reciente encuesta que realizamos en colaboración con el prestigioso instituto de opinión pública Análisis e Investigación, los españoles aseguran tener tres sentimientos en esta crisis: pérdida de la libertad y en algunos casos del empleo; angustia e incertidumbre, por lo que reclaman información, e indefensión por falta de control de una situación que ven que no está en sus manos. Tres sentimientos que se agudizan en el caso de los afectados por ERTE.

La comunicación puede y debe jugar un papel esencial en momentos de ERTE. Porque es el camino para mantener el vínculo con la empresa que el empleado ha perdido temporalmente, sirve para combatir el desánimo y dar confianza en el futuro.

Con esta realidad, lo primero que deben hacer las empresas es escuchar. Conocer las inquietudes e incertidumbres de sus trabajadores, saber qué les preocupa y qué esperan. Sin conocer al receptor los mensajes que se den son siempre menos precisos y eficaces. ¿Mantienen la confianza en que la empresa recuperará la actividad?, ¿temen que el ERTE sea la antesala del paro?, ¿han comprendido la posición de la empresa de complementar o no la prestación pública?, ¿entienden por qué unos compañeros, tal vez, se tendrán que incorporar antes que otros?

La comunicación puede y debe jugar un papel esencial en momentos de ERTE. Porque es el camino para mantener el vínculo con la empresa que el empleado ha perdido temporalmente, sirve para combatir el desánimo y dar confianza en el futuro a unas personas que están llenas de dudas. También sirve para explicar los pasos que se vayan dando, como por ejemplo la reincorporación parcial de la plantilla. Los empleados no pueden dejar de recibir información sobre su compañía, aunque esta esté inactiva. Esa comunicación, en primer lugar, debe ser humana y empática. Todo el mundo conoce la causa de la medida y puede suponer los negativos datos económicos que la justifican, pero necesita certidumbres ante lo incierto y calor cuando está pasando frío, mucho

frío en la soledad de su casa. Una comunicación eficaz debe construirse poniéndose en el lugar del receptor y hablándole de manera cálida. No es el momento de tecnicismos ni de grandes números, sino de mensajes cercanos y personales. La comunicación más eficaz es la que se construye poniéndose en el lugar del receptor, hablando con su lenguaje y adaptándose a su estado de ánimo.

Hoy las empresas cuentan con canales, como las redes sociales, que hacen posible ese acompañamiento. Una app con acceso desde los móviles personales es un tesoro para comunicarse con la plantilla.

Cuando alguien pierde a un ser querido, lo que desgraciadamente le ha ocurrido a demasiada gente en esta crisis, agradece que le acompañen en su sentimiento de dolor y le reconforta sentir cerca a sus amigos. Cuando alguien está afectado por un ERTE, lo que desgraciadamente ha ocurrido a muchos trabajadores, también agradece y necesita que su empresa le acompañe. Necesita sentir a sus jefes cerca, necesita oír la voz de su compañía y conocer que los directivos están próximos y van a hacer todo lo posible para ganar el futuro y seguir adelante.

Los buenos líderes se reconocen mejor en la adversidad que en el éxito porque saben mantener la moral alta, saben marcar el camino y levantar el ánimo cuando es más difícil tenerlo alto. Con su equipo en situación de ERTE los directivos no pueden abandonar sus responsabilidades de liderazgo: deben mostrar empatía por los sentimientos, pero también confianza en las fortalezas de la organización y voluntad de futuro. Nadie puede prometer o asegurar lo que no se conoce y, por supuesto, debe estar seguro de que todo lo que diga sea verdad y todo lo que prometa pueda cumplirlo; pero, ahora más que nunca, es necesario dar certidumbres y marcar un camino.

Hoy las empresas cuentan con canales, como las redes sociales, que hacen posible ese acompañamiento. Una app con acceso desde los móviles personales es un tesoro para comunicarse con la plantilla y las empresas que la tienen así lo están comprobando. Esos canales debieran existir de forma previa a esta crisis, pero también pueden ponerse en marcha en cuestión de muy pocos días soportados en internet y en las redes sociales.

No dejen de comunicar con sus empleados si quieren mantener el orgullo de pertenencia a la organización y que, a la vuelta al trabajo, todos estén listos para dar lo mejor de sí mismos. Lo vamos a necesitar.

Benito Berceruelo
Consejero Delegado / CEO
[@BBerceruelo](#)

CincoDías

24 de Abril de 2020



4 *El portavoz no nace (y menos en formato telemático)*

Es muy frecuente escuchar frases como “yo no sirvo para portavoz” o “yo no tengo tiempo para dedicarme a la comunicación” dichas por altos directivos, exitosos CEO o reconocidos presidentes de empresas. Pero la experiencia demuestra que prácticamente todo el mundo puede y, a veces, debe ser portavoz y la comunicación le va en el sueldo a cualquier ejecutivo; le guste o no, que eso es “harina de otro costal”. En estas estábamos, cuando nos llegó la necesidad de trabajar con herramientas ‘extrañas’: cámaras web, móviles, espacios personales... Habemus lío.

Partamos de lo básico para no perder la esencia: portavoz es una “persona que está autorizada para hablar en nombre y representación de un grupo o de cualquier institución o entidad” (RAE). Así que, para empezar, ser portavoz nos puede corresponder a cualquiera desde el momento en que la organización a la que pertenecemos nos habilite para ello.

Pero claro: si cada representante habla “en nombre de”, tendrá que conocer a fondo qué quiere comunicar el grupo o institución que le ha dado voz. Esto significa tiempo para asimilar e interiorizar lo que debe comunicar, para adaptarlo a sus capacidades personales o para pasarlo todo por el filtro que aporta el punto de vista del receptor, cosa, esta última, sin la que nunca habrá eficacia en la comunicación. Esto, por repetirlo que no quede, significa tiempo; y también un cierto entusiasmo: querer hacerlo bien.

Las organizaciones ganan cuando el portavoz, que no nace preparado para ello, dedica parte de su tiempo al entrenamiento.

Justo es aquí donde entra lo que solemos definir como entrenamiento, ensayo, formación, training o coaching como dirían los anglosajones. El portavoz debe tener en cuenta que el discurso siempre es cambiante.

Piénsese que no es lo mismo referirse a un ERTE, por citar algo muy común en este 2020 -desgraciadamente-, que a una salida a Bolsa; y ambas cosas le pueden haber pasado a una empresa en un corto espacio de tiempo. Y segundo, porque el portavoz de una compañía tiene que lidiar con cantidad de situaciones y herramientas: comunicación interna o externa, de viva voz o por video, directo o grabado, con público o sin él, en situaciones de crisis o de bonanza... Hay cientos de combinaciones posibles en situaciones normales -sin pandemia, vaya- y casi nunca se repiten tal cual. Por eso hablamos de entrenamiento, porque es similar a lo que necesita un deportista antes de cada competición: ponerse a punto para esa carrera, esa partida... Esa, no otra.

Por si fuera poco, llega el confinamiento. Teletrabajo, telereuniones, telecomunicación interna, teledeclaraciones, telentrevistas, teleruedas de prensa... Un formato que, incluso, ya lo verán, va a ir mucho más allá de los aislamientos.

“Tele”, ya saben, significa ‘a distancia’ y, por tanto, supone una manera diferente de proyectar el discurso, porque ya no median entre emisor y receptores unos metros cúbicos de aire o unos equipos audiovisuales de alta gama (los denominados broadcast o profesionales), sino una cámara web no siempre fácil de colocar en el sitio adecuado, microfonía de baja calidad, iluminación de cuarto de estar y líneas de internet a las que pedimos más de lo que pueden dar. La buena noticia es que, aún así, podemos lograr una adecuada portavocía. La otra buena noticia es que hace falta entrenamiento para aprovechar los equipos disponibles y para adaptar el discurso a las circunstancias ‘tele’.

Siempre hay que tener en cuenta que “entre lo que pienso, lo que quiero decir, lo que creo que digo, lo que digo, lo que el receptor quiere oír, lo que escucha, lo que cree entender, lo que quiere entender y lo que finalmente entiende, hay nueve posibilidades de que la comunicación no funcione”. Y a las organizaciones solo les vale que la comunicación funcione; y al portavoz, por lo tanto.

Cualquiera, como decía al principio, puede asumir el papel de portavoz para hacer eso: que la comunicación funcione. Solo tiene que ser aceptable en el sentido de que el receptor sienta que representa verdaderamente a la organización. Luego, creíble.

Aquí es donde entran en juego las combinaciones de circunstancias y herramientas que citábamos líneas arriba, en las que el uso de los lenguajes verbal y no verbal por parte de la persona que comunica tienen una absoluta influencia. Y es por lo que las organizaciones ganan cuando el portavoz, que no nace preparado para ello, dedica parte de su tiempo al entrenamiento.

Quizás, si es usted uno de esos altos directivos, CEO o presidente de compañía con necesidad de transmitir el discurso de su organización, se haya convencido de que, cuando pase todo esto que estamos viviendo, va a sacar tiempo para trabajar en su entrenamiento como portavoz. Me alegro de ello. Y me agarro a la sabiduría popular: “Hazlo ahora. A veces, más tarde se convierte en nunca”.

Jesús Ortiz
Director del área de Formación /
Executive Media Coaching and Training Area Managing Director
[@JesOrtizAl](#)

DirigentesDIGITAL.COM

27 de Abril de 2020

OPINIÓN

El portavoz no nace (y menos en formato telemático)

Jesús Ortiz es Director del Área de Formación de Estudio de Comunicación, consultoría a la que está asociado desde 1987. Tiene experiencia en medios y en la planificación y gestión de la comunicación corporativa. Cuenta con más de cincuenta años directivos en varias empresas de comunicación verbal y no verbal.



Es muy frecuente escuchar frases como “yo no sirvo para portavoz” o “yo no tengo tiempo para dedicarme a la comunicación” dichas por altos directivos, exitosos CEO o reconocidos presidentes de empresas. Pero la experiencia demuestra que prácticamente todo el mundo puede y, a veces, debe ser portavoz y la comunicación le va en el sueldo a cualquier ejecutivo; le guste o no, que eso es “harina de otro costal”. En estas estábamos, cuando nos llegó la necesidad de trabajar con herramientas ‘extrañas’: cámaras web, móviles, espacios personales... Habemus lío.

Partamos de lo básico para no perder la esencia: portavoz es una “persona que está autorizada para hablar en nombre y representación de un grupo o de cualquier institución o entidad” (RAE). Así que, para empezar, ser portavoz nos

5 *Es la hora de los valientes*

Quienes trabajamos en comunicación empresarial y desde la experiencia de llevar más de 37 años aconsejando a nuestros clientes en situaciones complicadas y en aquellas circunstancias en las que las compañías se juegan su prestigio, dinero y futuro, siempre aconsejamos una actitud informativa de proactividad con nuestros interlocutores más relevantes.

Aplicamos, a ese respecto, una verdad incuestionable "nadie mejor que nosotros para hablar bien de uno mismo" y, por tanto, nadie mejor que la propia compañía para hablar bien y a favor de aquellas operaciones relevantes y de futuro. Hay que tomar la iniciativa y contar las cosas desde nuestra óptica. Solo así evitaremos las distorsiones de fuentes interesadas, mal informadas o con ganas de enredar o competir.

Y lo aconsejamos, especialmente, cuando se trata de comunicar con algunos públicos tan relevantes como son los accionistas, inversores y analistas. Públicos especializados, ávidos de información de calidad, directa y sin intermediarios que distorsionen el mensaje. Una información clara y concisa, sustentada en datos y cifras que se ciña a la más estricta veracidad.

Hay que tomar la iniciativa y contar las cosas desde nuestra óptica. Solo así evitaremos las distorsiones de fuentes interesadas, mal informadas o con ganas de enredar o competir.

Aconsejamos abiertamente por ello la necesidad prioritaria de mantener una actitud proactiva en situaciones excepcionales, aquellas en las que las compañías se juegan mucho. Defendemos con vehemencia la información profesional con la comunidad inversora como única fórmula de evitar especulaciones y atacar aquellos bulos que entorpezcan nuestro camino. Somos partidarios, en suma, de la acción frente a la inactividad, de adelantarnos siempre y de no esperar nunca, conscientes de que el silencio informativo no es rentable cuando otros actores -no olvidar a la competencia sectorial- están dispuestos a cercenar nuestras operaciones e interferir en nuestros objetivos.

La comunicación es un arma estratégica para la empresa y clave para mantener y reforzar los vínculos de fidelidad y cercanía de sus públicos. Si además es gestionada profesionalmente, es ordenada y coherente con los objetivos empresariales será doblemente eficaz para la marca, los productos y su cotización bursátil.

Defendemos con vehemencia la información profesional con la comunidad inversora como única fórmula de evitar especulaciones y atacar aquellos bulos que entorpezcan nuestro camino.

Vivimos tiempos difíciles. Pero en esta situación estamos obligados a ponernos las pilas y, más que nunca, a mantener el diálogo con el mercado. Tenemos que avanzar, explicar nuestros planes para salir de la crisis.

Las empresas han estado sometidas al estrés del confinamiento. Por tanto, la vuelta a la competición, en un mercado posiblemente más agresivo que el que dejamos el nueve de marzo, hace necesario de nuevo que nuestros accionistas e inversores reciban los mensajes con claridad y prontitud. O eso, o perderemos la batalla.

Si somos capaces de atraer a nuestros clientes, motivar a nuestros trabajadores y generar confianza entre nuestros accionistas e inversores, estaremos garantizando la actividad y el éxito futuro. No será fácil. Muchos estarán dispuestos a poner zancadillas y ganar terreno en un escenario que ha originado lesiones empresariales. Pero, las marcas deben perma-

Las empresas han estado sometidas al estrés del confinamiento. Por tanto, la vuelta a la competición, en un mercado posiblemente más agresivo que el que dejamos el nueve de marzo, hace necesario de nuevo que nuestros accionistas e inversores reciban los mensajes con claridad y prontitud.

necer en el mercado y la comunicación debe ayudar a conseguirlo. Es necesario hacer un sobreesfuerzo por cuidar la compañía, su comunicación, ante accionistas, inversores y analistas y recobrar la confianza. Es la hora, por todo lo dicho, de tomar decisiones y actuar, porque la solución, en tiempos tan excepcionales, no es quedarse parados y mucho menos callados.

Santiago Castaño
Asociado / Associated
@santi_castano



Quienes trabajamos en comunicación empresarial y desde la experiencia de llevar más de 35 años aconsejando a nuestros clientes en situaciones complicadas y en aquellas circunstancias en las que las compañías se juegan su prestigio, dinero y futuro, siempre aconsejamos una actitud informativa de proactividad con nuestros interlocutores más relevantes. Aplicamos, a ese respecto, una verdad incuestionable "nadie mejor que nosotros para hablar bien de uno mismo" y, por tanto, nadie mejor que la propia compañía para hablar bien y a favor de aquellas operaciones relevantes y de futuro. Hay que tomar la iniciativa y contar las cosas desde nuestra óptica. Solo así evitaremos las distorsiones de fuentes interesadas, mal informadas o con ganas de enredar o competir.

Y lo aconsejamos, especialmente, cuando se trata de comunicar con algunos públicos tan relevantes como son los accionistas, inversores y analistas. Públicos especializados, ávidos de información de calidad, directa y sin intermediarios que distorsionen el mensaje. Una información clara y concisa, sustentada en datos y cifras que se ciña a la más estricta veracidad.

Aconsejamos abiertamente por ello la necesidad prioritaria de mantener una actitud proactiva en situaciones excepcionales, aquellas en las que las compañías se juegan mucho. Defendemos con vehemencia la información profesional con la comunidad inversora como única fórmula de evitar especulaciones y atacar aquellos bulos que entorpezcan nuestro camino. Somos partidarios, en suma, de la acción frente a la inactividad, de adelantarnos siempre y de no esperar nunca, conscientes de que el silencio informativo no es rentable cuando otros actores -no olvidar a la competencia sectorial- están dispuestos a cercenar nuestras operaciones e interferir en nuestros objetivos.

6 Comunicar en la incertidumbre

La incertidumbre es el signo de estos tiempos de coronavirus. Incertidumbre por la evolución de la pandemia, la "desescalada" y los riesgos de repunte; incertidumbre por la situación económica y su impacto en el empleo; incertidumbre por la velocidad de la recuperación. Incertidumbre también en la esfera personal, por el impacto que esos factores (salud, economía, empleo...) están teniendo sobre cada uno de nosotros.

La relación entre los empleados y sus empresas es uno de esos vínculos sometido hoy a una especial incertidumbre. Las situaciones son muy diversas, pero ninguna satisfactoria. Tienen incertidumbre los cuatro millones de personas que están en situación de ERTE y que, en muchos casos, ignoran cuándo podrán volver a trabajar e, incluso, si podrán hacerlo. Tienen incertidumbre los muchos empleados que están hoy en teletrabajo forzado, debilitadas las referencias que proporcionan las relaciones informales en el centro de trabajo, con un ritmo de actividad variable y tiempos muertos en sus casas que transcurren en mitad de un bombardeo de malas noticias de paro y crisis. Tienen incertidumbre también los trabajadores a los que hemos dado en llamar "esenciales", que se preguntan cómo impactará en sus condiciones laborales la recuperación de alguna normalidad.

Por supuesto, incertidumbre tienen también los empresarios y los directivos, responsables de planificar y de tomar decisiones en escenarios tan indefinidos y volátiles como los actuales.

¿Es posible la comunicación cuando todo está bajo la sombra de la incertidumbre? Es necesaria, por lo que hemos de hacerla posible. Tanto en el ámbito social como en el empresarial.

Las personas sometidas a incertidumbre buscan referencias en las que anclarse y sobre las que reconstruir sus escenarios de vida. Las buscan porque las necesitan y, por ello, las encontrarán donde sea. Es responsabilidad de aquellos que ocupan posiciones de liderazgo conseguir ser reconocidos como una fuente activa y creíble de influencia, para que el impacto de otros agentes (rumores, interpretaciones sesgadas...) sea menor. Siempre hay alguien dispuesto a llenar el vacío que deja nuestro silencio.

En el ámbito empresarial y en las relaciones con los empleados, comunicar en la incertidumbre supone afianzar el discurso ante los colaboradores sobre lo que la organización es y los motivos que la siguen inspirando, mostrando coraje y voluntad de recuperación.

Comunicar en situaciones de incertidumbre no supone comunicar certezas, como si el líder tuviera en su mano todos los datos y fuera dueño de las respuestas. Tampoco formular promesas que solo los ilusos pueden creer. Ni el líder es un padre, ni los empleados son niños pequeños. Somos adultos y debemos ayudarnos entre todos para lograr comportarnos como tales.

En el ámbito empresarial y centrándonos en las relaciones con los empleados, comunicar en la incertidumbre supone afianzar el discurso ante los colaboradores sobre lo que la organización es y los motivos que la siguen inspirando, mostrando coraje y voluntad de recuperación y de superación de las dificultades, limitando las afirmaciones y los compromisos a aquellos que puedan ser asumidos y que puedan ser creídos.

Toda organización tiene un porqué, por qué existe, qué la inspira, qué la mueve... y si no lo tiene o no ha logrado que sea conocido y comprendido por sus empleados, tendrá mayores dificultades para comunicar en la incertidumbre. Es necesario saber quiénes somos para saber dónde vamos y con qué fortalezas contamos en mitad de las turbulencias.

En la incertidumbre no se tienen datos, pero sí criterios, valores, fundamentos..., desde los que se irán tomando las decisiones, según las necesidades aprieten y los escenarios se clarifiquen. Ahí es donde se debe centrar la comunicación en tiempos de incertidumbre. Una comunicación que no se fundamenta en la información, sino que aspira a reforzar el liderazgo.

Está muy bien que el CEO empatee con las preocupaciones de sus empleados y les agradezca los esfuerzos y sacrificios,...pero es imprescindible también que se muestre al timón de la nave, y que recuerde su propósito y sus fundamentos. Si la empresa se tambalea...el empleado necesita calor y reconocimiento, pero también confianza en que tenemos energía y criterio para levantarnos.

Por ello está muy bien que el CEO empatee con las preocupaciones de sus empleados y les agradezca los esfuerzos y sacrificios, hasta el punto -si lo desea- de calificar a sus empleados como "héroes", pero es imprescindible también que se muestre al timón de la nave, que recuerde su propósito y sus fundamentos, que hable de la tormenta, que clarifique los pasos inmediatos y que muestre coraje y convicción. Si la empresa se tambalea y todos están haciendo lo que pueden, el empleado necesita calor y reconocimiento, pero también confianza en que tenemos energía y criterio para levantarnos de la lona en cuanto las circunstancias lo permitan.

Una comunicación frecuente, para que la visibilidad del liderazgo siga presente en mitad de las turbulencias, pero no repetitiva; no todos los días hay que recordar quiénes somos.

¿Y si el líder no es capaz de verbalizar ese propósito, esa personalidad, esa voluntad de ser de la organización, porque nunca pensó en sus atributos? Entonces, es probable que el calificativo de "líder" no sea apropiado; quizá se ajuste más denominarle "directivo" o "gestor". Dos perfiles que tienden a sentir anticuerpos ante la comunicación y que suelen quedarse pequeños cuando la crisis tiene las dimensiones de esta.

Pablo Gonzalo
Socio / Partner
[@pablo_gonzalo](https://twitter.com/pablo_gonzalo)



La incertidumbre es el signo de estos tiempos de coronavirus. Incertidumbre por la evolución de la pandemia, la "desescalada" y los riesgos de repunte; incertidumbre por la situación económica y su impacto en el empleo;

7 Seremos los mismos, ¡ojalá mejores!

Muchas voces dicen que ya nada será igual después de esta crisis. Voces que auguran que ya no existirá turismo masivo o que los latinos no nos relacionaremos con cercanía como hemos hecho durante siglos.

Pero la crisis pasará. Mas pronto que tarde, los científicos y los laboratorios descubrirán un medicamento y una vacuna y, afortunadamente, dejaremos atrás esta terrible pesadilla. No podrán olvidar su dolor las familias que hayan perdido a seres queridos y conservarán un recuerdo imborrable los que hayan padecido la enfermedad...pero la mente humana está hecha para recordar las cosas positivas, olvidar las negativas y permitir que todos podamos seguir adelante. Dice la sabiduría popular que el tiempo lo cura todo y no le falta razón. Aunque también de las cosas negativas debemos de aprender para no volver a caer en el error.

En materia de Comunicación en esta crisis estamos aprendiendo muchas cosas. Nos hemos dado cuenta de que no hablábamos lo suficiente con gente cercana, a la que en situación de normalidad llamábamos menos y ahora llamamos mucho. Para saber cómo están, para escuchar su voz, para encontrar en ellos cercanía, compañía y consuelo.

Las empresas tienen la oportunidad de aprender de las enseñanzas de estos días y cuidar más de la comunicación interna, mejorar sus áreas de relaciones con los clientes o dar continuidad a su labor social para que se convierta realmente en una responsabilidad social comprometida.

Los clientes descubrimos unos y confirmamos otros la enorme utilidad de la compra online, por ejemplo. Vemos como empresas de servicios han mantenido su actividad con razonable normalidad durante estas semanas, lo que nos ha permitido a todos continuar viviendo. Hemos seguido teniendo luz en nuestras casas, los teléfonos e internet han funcionado, nos han traído en mano comida, libros o un televisor. También hemos visto la diferencia entre las empresas que se comunican con nosotros de manera humana y que han ayudado a salir de la situación con sus aportaciones sociales, y las que, simplemente, fabrican productos y los venden teniendo como único objetivo el beneficio. Encontramos compañías que actúan socialmente y se involucran y otras que no.

A nivel mundial y local, los directivos llevaban tiempo diciendo que las empresas no solo deben tener una vertiente económica y que están obligadas a mirar a todos sus públicos, trabajando un verdadero compromiso social, devolviendo a la sociedad lo que reciben de ella. Pero no todos lo han hecho en esta crisis, porque algunos han tomado medidas sin antes evaluar el impacto humano o el impacto en el servicio al cliente. Las empresas habían trabajado y elaborado planes de Responsabilidad Social y en esta crisis han podido demostrar si sólo era teoría o estaban dispuestas a llevarlo a la práctica. Está claro que para algunos, afortunadamente los menos, una cosa es predicar y otra dar trigo.

Muchos días, hemos decidido dejar de escuchar las noticias cansados de las interminables ruedas de prensa y discursos de nuestros políticos, a los que se les ha visto que son dedicados gestores de sus cuentas de redes sociales y grandes cultivadores de la oratoria y el debate, pero no tan buenos gestores de lo público ni de los sentimientos. En momentos de dificultad se descubre más fácil quién es capaz de trabajar de verdad y quien sólo es capaz de hablar. Cuando los dirigentes creen que la comunicación y la imagen es un fin y no un medio para conseguir fines más altos, se confunden. Primero es la realidad y después la imagen. No se puede gestionar en momentos de crisis pensando en los votos y las encuestas.

Creo que seremos los mismos después de esta crisis, que el turismo volverá a ser el gran motor económico de España, los latinos volveremos a abrazarnos y a discutir acaloradamente, muy juntos, en la barra de un bar o en la mesa de un restaurante. En definitiva que, dicho en lenguaje común, "volveremos a las andadas".

Pero, ojalá seamos mejores y continuemos comunicándonos con nuestros amigos y seres queridos con igual intensidad y calor que en las últimas semanas, sea por teléfono o cara a cara. Ojalá hayamos aprendido a apreciar el valor de lo que realmente importa y el sentido profundo de palabras como, por ejemplo, "gracias". Hoy les damos las gracias a los sanitarios en forma de aplausos y eso está bien, pero lo importante sería que fuéramos capaces de valorarlo después y corregir las enormes injusticias sociales que suponen pagar a un médico o un científico sueldos precarios, mientras pagamos a futbolistas millones de euros.

Ojalá compremos productos a aquellas compañías que realmente han mostrado su lado humano y social, y han sabido comunicar para llegar a los corazones. No sólo es importante el producto físico sino también los intangibles que lo acompañan. Las empresas tienen la oportunidad de aprender de las enseñanzas de estos días y cuidar más de la comunicación interna, mejorar sus áreas de relaciones con los clientes o dar continuidad a su labor social para que se convierta realmente en una responsabilidad social comprometida.

Y ojalá sepamos decidir nuestro voto en el futuro buscando a gestores de lo público y no dejándonos cautivar por gestores de su imagen o sus redes sociales.

Benito Berceruelo
Consejero Delegado / CEO
[@BBerceruelo](#)

El Confidencial
EL DIARIO DE LOS LECTORES INFLUYENTES

3 de Mayo de 2020

Tribuna
BENITO BERCEURUELO

Seremos los mismos, ¡ojalá mejores!

Y ojalá sepamos decidir nuestro voto en el futuro buscando a gestores de lo público y no dejándonos cautivar por gestores de su imagen o de sus redes sociales

Muchas voces dicen que ya nada será igual después de esta crisis. Voces que auguran que ya no existirá turismo masivo o que los latinos no nos relacionaremos con cercanía como hemos hecho durante siglos.

Pero la crisis pasará. Más pronto que tarde, los científicos y los laboratorios descubrirán un medicamento y una vacuna y, afortunadamente, dejaremos atrás esta terrible pesadilla. No podrán olvidar su dolor las familias que hayan perdido a seres queridos y conservarán un recuerdo imborrable los que hayan padecido la enfermedad... pero la mente humana está hecha para recordar las cosas positivas, olvidar las negativas y permitir que todos podamos seguir adelante. **Dice la sabiduría popular que el tiempo lo cura todo y no le falta razón.** Aunque también debemos aprender de las cosas negativas para no volver a caer en el error.

8 El liderazgo no se sujeta sólo con palabras que calientan el corazón

Ha empezado la desescalada del confinamiento. Un encierro que ha supuesto para millones de españoles una verdadera prueba de fuego. Para nuestros mayores, referentes indiscutibles de fortaleza y generosidad, muchos de los cuales se han ido tristemente sin un adiós de su gente. Para los niños y los jóvenes, la alegría y el futuro de nuestra sociedad, que han tenido que recortar sus alas de vitalidad. Para los sanitarios, bomberos, cuidadores de ancianos y cuerpos de seguridad del Estado, que se han dejado la piel y muchas horas de sueño en salvar vidas. Para los profesores, que han encajado en tiempo récord las piezas de una educación a distancia obligada e improvisada de un día para otro. Para los agricultores, ganaderos y empleados de supermercados, funerarios, transportistas y demás trabajadores del resto de los servicios esenciales que han dado la cara, con mascarillas cuando en ese ir y venir de China han estado disponibles, para que no nos faltara ni siquiera el papel higiénico, un bien que se ha convertido en un símbolo rocambolesco de esta pandemia.

Para todos, han sido 50 días con sus 50 noches difíciles y complicados. Toca ahora volver. Poco a poco, dicen las autoridades. Pero no sé si a esa cacareada nueva normalidad o más bien a una nueva realidad. En cualquier caso, será una situación bien distinta. Y ojalá así sea. Y no me estoy refiriendo a la ausencia de los abrazos, de los apretones de manos, de las reuniones familiares, con amigos y compañeros de trabajo. Todos ellos, gestos y parte de una comunicación necesaria y deseada más que nunca. Más bien me refiero al liderazgo de los gestores de lo público y lo privado.

En comunicación, a los líderes ya no les valdrá solo con arengar a las masas con palabras como solidaridad o empatía, que solo calientan el alma. Porque las palabras se las lleva el viento...

El Covid 19 no solo va a modificar nuestra manera de relacionarnos y de trabajar, sino que también va a cambiar la percepción de lo que hasta ahora eran los principios básicos del liderazgo. Porque si hay una lección, y espero que así sea, que todos deberíamos haber aprendido en este largo periodo de "anormalidad", es la de que ya están caducos los liderazgos políticos y empresariales del postureo, de la improvisación sin reflexión, de las declaraciones huecas llenas de términos acuñados de manera machacona pero vacíos de realidad, del decir y no hacer, del hablar y no escuchar, del recibir y no dar, de intimidar y no acoger.

Ya lo dijo el gran Mandela "La búsqueda ciega de la popularidad no tiene nada que ver con la revolución". Y ejemplos hay del norte al sur y de todos los colores. Desde ese traguito de lejía del presidente Trump, al resfriadiño de Bolsonaro, pasando, por qué no decirlo, por ese incentivar desde el Gobierno a la ciudadanía española a asistir a grandes manifestaciones cuando ya eran evidentes los primeros estragos del Covid-19 o la celebración de Asambleas multitudinarias, en España y fuera de ella, por parte de alguno de los partidos que hoy integran nuestro colorido y diverso mapa político.

Errores cometemos todos. Y no deberían de ser un problema para el liderazgo, pues los líderes no son, ni deben pretender serlo, super héroes. Esos solo salen bien parados en los cómics. No reconocer las equivocaciones desde la humildad, el respeto hacia los otros y la transparencia sí es un gran problema. Es justo todo lo contrario lo que, a mi juicio, es una de las bases que debe sustentar el liderazgo efectivo en instituciones y empresas. Liderazgo es el que se dirige al cerebro desde el corazón,

siempre con hechos y realidades contrastables, para ganarse el respeto y la credibilidad. Y en este punto la Comunicación se erige como una excelente vacuna. Porque el liderazgo no se sujeta con palabrería de telepredicador, con discursos mejor o peor contruidos, sino con resultados concretos, siendo el mejor e intachable ejemplo de aquello que se dice y con pellizcos al corazón de aquellos a los que se dirige el líder, a quienes ante todo debe escuchar.

Es la hora de demostrar hechos, resultados y capacidad como ya muchas empresas lo han hecho, y continuar con una visión estratégica y un gran pragmatismo haciendo realidad con acciones de verdadera ecología social el pilar de la responsabilidad social corporativa.

En comunicación, a los líderes ya no les valdrá solo con arengar a las masas con palabras como solidaridad o empatía, que solo calientan el alma. Porque las palabras se las lleva el viento y el papel, como dice un buen amigo, lo aguanta todo. Es la hora de demostrar hechos, resultados y capacidad como ya muchas empresas lo han hecho, y continuar con una visión estratégica y un gran pragmatismo haciendo realidad con acciones de verdadera ecología social el pilar de la responsabilidad social corporativa: contribuir activa y voluntariamente a la mejora social, económica, ambiental y de los derechos humanos.

Nunca como ahora la globalidad es mucho más que una realidad. No solo los españoles sino todos los ciudadanos del mundo enfrentamos un nuevo camino. Todavía con grandes incertidumbres sobre el comportamiento de ese mal bicho Covid-19, pero también con algunas lecciones vitales aprendidas. Me quedó con esa reflexión de Peter F. Drucker, uno de los mejores pensadores del siglo XX: "La gestión es hacer las cosas bien, pero el liderazgo es hacer las cosas correctas".

Charo Gómez
Socia / Partner
[@CharoGmez1](#)

okdiario

5 de Mayo de 2020



El liderazgo no se sujeta sólo con palabras que calientan el corazón



Ha empezado la desescalada del confinamiento. Un encierro que ha supuesto para millones de españoles una verdadera prueba de fuego. Para nuestros mayores, referentes indiscutibles de fortaleza y generosidad, muchos de los cuales se han ido tristemente sin un adiós de su gente. Para los niños y los jóvenes, la alegría y el futuro de nuestra sociedad, que han tenido que recortar sus alas de vitalidad. Para los sanitarios, bomberos, cuidadores de ancianos y cuerpos de seguridad del Estado, que se han dejado la piel y

9 Empresas y empleados, unidos por el móvil

Mejorar la conexión de los empleados a través de apps en sus móviles es ya una realidad, aunque todavía no suficientemente extendida. La transformación digital ha llegado a la sociedad y a la relación de las empresas con sus clientes a una velocidad mayor que a la comunicación de las empresas con sus empleados, la llamada comunicación interna. Pero el que todos llevemos un móvil, que usamos permanentemente, en el bolsillo o en el bolso, ha logrado que muchas empresas en los últimos años hayan acelerado esta transformación de sus canales de comunicación, también con sus empleados. Conectar con los empleados y a estos entre sí a través de apps, descargables en móviles profesionales o personales, es un proyecto que avanza en las empresas y en muchas ya es tangible.

Hay empresas del sector industrial o distribución que lo han hecho porque precisan una mayor cercanía y conexión con empleados que no trabajan en un puesto conectado -buscan conexión-; otras, porque ya habían desarrollado proyectos de movilidad con los clientes y el éxito de estas iniciativas los ha llevado a desarrollar una app para que sus empleados tengan una experiencia similar -buscan consistencia en las experiencias de marca-. Las que ya lo han hecho, tienen en estos momentos ventajas para llegar de forma directa a sus empleados en casa, en ERTE o teletrabajando.

Conectar con los empleados y a estos entre sí a través de apps, descargables en móviles profesionales o personales, es un proyecto que avanza en las empresas y en muchas ya es tangible.

Pero lo más importante cuando se ponen en marcha este tipo de iniciativas es si tienen usuarios dispuestos a usarlas. Es decir, ¿Realmente los empleados están dispuestos a descargarse este canal en sus dispositivos personales?

En un reciente estudio realizado por Estudio de Comunicación entre 14 grandes empresas españolas, que representan a un conjunto de 300.000 empleados, sobre el uso y valoración de los canales digitales para la comunicación interna, hemos obtenido algunas conclusiones valiosas al respecto:

- El uso del móvil, el móvil personal también, se abre paso con gran interés sobre todo para los empleados más jóvenes.
- Además, el 55% de los encuestados han mostrado su preferencia por acceder a información de la empresa y trámites laborales desde el móvil personal, con independencia de su edad y posición en la empresa.
- Por último, este estudio revela que las apps son el tercer canal digital preferido -por detrás de la Intranet y el email-.

Eso sí, para que quieran descargarlas y engancharse a ellas necesitamos:

- contenidos atractivos y funcionalidades útiles, que respondan a sus intereses;
- lenguaje claro y formatos sugestivos;
- una experiencia de uso competitiva con la que ya usan para sus propios intereses personales.

En fin, nada nuevo bajo el sol del “design thinking” que ya se utiliza para herramientas digitales y apps de cliente.

Es decir, hay organizaciones “madrugadoras” de apps internas que llevan ventaja al resto y han tenido tiempo para aprender de los errores. Para las demás, hay terreno que ganar y la mayoría de los empleados están interesados en ello. Lo están especialmente, seguro, en estos momentos de confinamiento e incertidumbre.

Hay organizaciones “madrugadoras” de apps internas que llevan ventaja al resto y han tenido tiempo para aprender de los errores. Para las demás, hay terreno que ganar y la mayoría de los empleados están interesados en ello.

Estamos más cerca de lograr empresas y equipos profesionales mejor conectados e integrados y las apps son una herramienta importante para ello; diseñadas con las metodologías adecuadas permiten a las empresas una comunicación más ágil, fácil y moderna con sus trabajadores; una comunicación que ha llegado no solo para conectar a las personas con la realidad de su empresa, sino para facilitar también que puedan ser sus embajadores. Las apps en comunicación interna son más que el futuro perfecto del verbo conectar; son el futuro perfecto del verbo comprometer.

Concha Gomez
Directora del Área de Comunicación Interna /
Internal Communication Area Managing Director
[@Concha_Gomez](#)



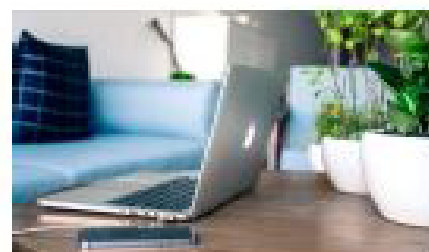
5 de Mayo de 2020

Empresas y empleados, unidos por el móvil

Las apps en comunicación interna son más que el futuro perfecto del verbo conectar; son el futuro perfecto del verbo comprometer



CONCHA GÓMEZ
Directora del Área de Comunicación Interna en
Estudio de Comunicación



Mejorar la conexión de los empleados a través de apps en sus móviles es ya una realidad, aunque todavía no suficientemente extendida. La transformación digital ha llegado a la sociedad y a la relación de las empresas con sus clientes a una velocidad mayor que a la comunicación de las empresas con sus empleados, la llamada comunicación interna.

Pero el que todos llevemos un móvil, que usamos permanentemente, en el bolsillo o en el bolso, ha logrado que muchas empresas en los últimos años hayan acelerado esta transformación de sus canales de comunicación, también con sus empleados.

Conectar con los empleados y a estos entre sí a través de apps, descargables en móviles profesionales o personales, es un proyecto que avanza en las empresas y en muchas ya es tangible.

10 *Más crisis... Más comunicación*

Los grandes reveses que la sociedad sufre, como puede ser la crisis actual del coronavirus, nos cambian de manera real e inmediata. Personas físicas y jurídicas deben adaptarse para sobrevivir y ambas deben tomar las medidas necesarias para ello. Comunicar esas medidas de la manera adecuada resulta fundamental desde el punto de vista estratégico para convencer sobre la necesidad de aplicarlas. En un momento así, de tanta incertidumbre por lo anómalo de la situación, es altamente recomendable redoblar el esfuerzo en comunicación con el objetivo de explicar las medidas a aplicar para seguir adelante.

Miles de empresas han cerrado y otras tantas han visto sus ventas caer en mayor o menor medida. La situación se complica cada día por un descenso de la demanda sostenido durante ya cerca de dos meses. Por ello, las empresas reaccionan de manera urgente y toman medidas para contrarrestar el problema. Cuánto peor sea su situación, más drásticas y traumáticas son las medidas; por eso esta adaptación forzosa a la crisis del mercado debe ser acompañada por un mayor esfuerzo comunicador.

En tiempos de crisis, tan importante es redoblar el esfuerzo en comunicación con el mercado como los contenidos y los tiempos en los que se comunica. Si se hace mal, se consigue el efecto contrario al buscado.

Los diferentes públicos de una compañía, sus accionistas, clientes, proveedores, inversores, etcétera, tienen todo el derecho a saber qué está haciendo una empresa para sobrevivir a la crisis. La información se debe aplicar como medicina para tratar de minimizar el impacto.

Una de las medidas correctoras son los ERTES. Los despidos temporales pueden resultar absolutamente necesarios para una empresa como medida de recorte del gasto y, por consiguiente, como forma de aminorar el impacto. Cuando una empresa manda a casa a cientos o miles de empleados por un periodo determinado, no definitivo, como es el caso de los ERTES, debe aclarar sus razones. Además, lo debe hacer a la medida de cada uno de sus públicos de interés. No es lo mismo comunicar a los empleados la necesidad de realizar un ERTE, que a los inversores y a los accionistas de la Compañía. Para los primeros ésta es, sin duda, una muy mala noticia. Para los segundos, puede ser una noticia positiva (dentro de un escenario negativo, de crisis) puesto que la empresa está tomando medidas para cortar las pérdidas, superar el periodo crítico, recuperar el nivel de operatividad o ajustarse al nuevo y así garantizar su viabilidad.

Es imprescindible dar información al mercado sobre qué medidas están tomando los gestores de esa compañía para tratar de mantener su valor en Bolsa.

El inversor quiere, exige saber que el capital que ha invertido en una compañía va a estar bien gestionado y no se va a perder. Cuando un inversor compra acciones de una compañía lo hace pensando que ésta va a crecer y a generar valor en Bolsa, incrementando el precio de la acción y, por tanto, un beneficio en su inversión. Pero la crisis ha destrozado esa previsión de crecimiento y sitúa a la Compañía en un escenario muy distinto, que genera muchas dudas. En ese escenario es imprescindible dar información al mercado sobre qué medidas están tomando los gestores de esa compañía para tratar de mantener su valor en Bolsa.

En tiempos de crisis, tan importante es redoblar el esfuerzo en comunicación con el mercado como los contenidos y los tiempos en los que se comunica. Si se hace mal, se consigue el efecto contrario al buscado. En lugar de generar tranquilidad y certezas, se crea incertidumbre, lo cual siempre agrava la percepción de la situación de crisis. Es fundamental

La prensa libre va a tener que seguir luchando por ejercer su fundamental papel y evitar el intento de los poderes por amordazarla.

que la información que se facilite no sea errónea ni tenga que ser rectificada. Los contenidos informativos que se den deben ser fiables por completo, respaldados de la manera más sólida posible con los argumentos que hayan motivado cada decisión. Se deben anunciar las medidas, pero sin precipitación, porque la urgencia no puede llevar al error y a tener que rectificar.

El objetivo que se busca con el mayor esfuerzo en la comunicación se centra en aclarar los cambios a los que obliga la situación de crisis que se afronta y así generar certidumbre y confianza en el futuro. El presente no se puede cambiar, el futuro se gana cada día.

Juan Antonio Francés
Socio / Partner
[@JuanAFrances](#)



6 de Mayo de 2020

Más crisis...más comunicación

Los grandes reveses que la sociedad sufre, como puede ser la crisis actual del coronavirus, nos cambian de manera real e inmediata.



Los grandes reveses que la sociedad sufre, como puede ser la crisis actual del coronavirus, nos cambian de manera real e inmediata. Personas físicas y jurídicas deben adaptarse para sobrevivir y ambas deben tomar las medidas necesarias para ello.

Comunicar esas medidas de la manera adecuada resulta fundamental desde el punto de vista estratégico para convencer sobre la necesidad de aplicarlas.

En un momento así, de tanta incertidumbre por lo anómalo de la situación, es altamente recomendable redoblar el esfuerzo en comunicación con el objetivo de explicar las medidas a aplicar para seguir adelante.

Miles de empresas han cerrado y otras tantas han visto sus ventas caer en mayor o menor medida. La situación se complica cada día por un descenso de la demanda sostenido durante ya cerca de dos meses.

11

La perversión política de las ruedas de prensa

Estos tiempos singulares que nos han tocado, los recordaremos por las situaciones importantes y trágicas que nos rodean -las muertes, el paro, el empobrecimiento- y también por otras mucho más anecdóticas, pero no necesariamente baladíes, como la vieja canción "Resistiré" convertida en himno, los aplausos... y la multiplicación de ruedas de prensa.

Quienes nos dedicamos a la comunicación hemos pensado siempre que ruedas de prensa hay que organizar las justas, porque "las carga el diablo". Sólo cuando existe una noticia importante que contar, se cuenta con un sólido mensaje que transmitir y el portavoz es bueno y tiene tablas para salir airoso, resulta necesario y prudente comparecer en directo ante los periodistas.

Sin embargo, con motivo del Covid-19 asistimos a una multiplicación desaforada de ruedas de prensa, muchas de ellas sin contenido y elo-cuentes ejemplos... de lo que no se debería hacer salvo si te quieres convertir en inspirador de memes y tuits.

La prensa libre va a tener que seguir luchando por ejercer su fundamental papel y evitar el intento de los poderes por amordazarla.

Estamos hablando de una práctica en la que nuestro gobierno sí que puede presumir de estar a primer nivel internacional, pero, no nos engañemos, en todas partes cuecen habas y es un virus que infecta a muchos políticos.

Si escribes en el buscador de YouTube "disastrous press conference", la primera página de resultados está prácticamente copada por ruedas de prensa de Donald Trump. El líder americano revalida su palmarés permanentemente con comparencias tan memorables como cuando recientemente, ante la atónita mirada de sus asesores, improvisó una recomendación anti-Covid-19 para sus compatriotas: "inyectarse desinfectante".

En España, algún avezado asesor de comunicación gubernamental, consciente de los riesgos de las ruedas de prensa, concibió un ingenioso mecanismo para desactivar el peligro: que sólo se pudieran hacer las preguntas que aprobaran. ¡Muy bien pensado! Lástima que las aviesas protestas de los periodistas, empeñados en preguntar lo que les viene en gana, lo frustraran sin tener la más mínima consideración con los intereses del Gobierno.

También en España, en las últimas semanas se han hecho creativas aportaciones al género. Hemos puesto en escena las ruedas de prensa corales donde se suceden varios portavoces e, incluso, se aplauden cuando uno de ellos tiene que responder una pregunta incordiosa.

Por encima de todas las anécdotas, lo que subyace en realidad es la perversión interesada del mecanismo. Las ruedas de prensa son un formato "equitativo" para que todos los medios puedan acceder a la información en igualdad de condiciones e interactuar con la fuente, para transmitir luego la información a sus lectores. La actual práctica política, por el contrario, busca convertir la rueda de prensa en un medio para llegar directamente al ciudadano por el canal audiovisual, neutralizando de paso la labor escrutadora y crítica del periodista. No importa lo que te pregunten, solo lo que respondas, parecen pensar, y si no se permite la repregunta, ni se nota.

La prensa libre va a tener que seguir luchando por ejercer su fundamental papel y evitar el intento de los poderes por amordazarla. Al mismo tiempo, los políticos y sus asesores deberían desempolvar viejos manuales para poner en práctica las reglas básicas de una buena rueda de prensa.

De todas ellas, quizás la preparación es la pieza clave. Hay que saber exactamente lo que se va a contar. Decir "salido" en lugar de "saludo" puede ser un lapsus, pero no vale como lapsus decir que un cuerpo de seguridad trabaja para "minimizar ese clima contrario a la gestión de crisis por parte del gobierno", como tampoco es lapsus sino disparate la inyección de desinfectante.

Preparar y validar los mensajes es ineludible. Comparecer ante los medios con mensajes que no son sólidos o bien definidos es, además, una irresponsabilidad con graves consecuencias. Unas veces, erosiona la credibilidad del emisor y la institución que representa, otras, puede desencadenar incluso una debacle. Así ocurrió en marzo cuando Christine Lagarde, en rueda de prensa, suscitó dudas sobre el compromiso del BCE con la estabilidad de los países con más problemas derivados del Covid-19. Tras sus palabras, los mercados se hundieron y horas más tarde una nota del BCE la desmentía y ella misma se desdecía en una improvisada entrevista.

Sigamos haciendo ruedas de prensa cuando sea realmente necesario, pero tengamos espíritu democrático y respeto a la información independiente, aunque a veces duela, y responsabilidad para entender que primero viene la toma de decisiones y, sólo después, la tarea de comunicarlas con competencia.

Alberto Mariñas
Socio / Partner
@amarinas



Es cierto que la vida de todos ha cambiado durante esta crisis sanitaria. Se han modificado algunas de nuestras costumbres y la forma y las prioridades a la hora de consumir. En algunos segmentos las ventas se han contraído significativamente y, motivado por ello, muchas marcas han reducido o eliminado la comunicación comercial. En tiempos de crisis, hay empresas que tienden a volcar sus esfuerzos en sobrevivir en el corto plazo y optan por esconder la cabeza, retraer sus esfuerzos comerciales y esperar a que pase la tormenta.

Pero en la gestión de la marca lo importante es el largo plazo. En cualquier contexto, las empresas están obligadas a tratar de no romper el vínculo con el consumidor y no perder de vista que una crisis no dura para siempre. Las crisis pasan y las marcas permanecen después en el mercado, aún más competitivo. La meta final debe ser que nuestros productos y servicios sigan en la mente del consumidor y siendo sus preferidos cuando la situación económica se estabilice y, para que esto suceda, la marca no debe perder su posicionamiento y debe seguir estando presente en la mente del consumidor.

Si las empresas recortan drásticamente las partidas destinadas a comunicación y publicidad en tiempos de crisis, el coste de recuperar la notoriedad, el valor de la marca y el posicionamiento cuando la situación se estabilice será superior al ahorro conseguido.

Las investigaciones que han analizado crisis anteriores muestran que las empresas que mantuvieron su inversión en comunicación de manera consistente, incluso en los periodos de recesión, obtuvieron mejores resultados a largo plazo. Si las empresas recortan drásticamente las partidas destinadas a comunicación y publicidad en tiempos de crisis, el coste de recuperar la notoriedad, el valor de la marca y el posicionamiento cuando la situación se estabilice será superior al ahorro conseguido. Aunque el consumo baje, las marcas que el consumidor recordará cuando pase la pandemia son aquellas que hayan seguido en contacto con él. Las marcas que históricamente han mantenido su inversión han salido más fuertes de las crisis y las que redujeron drásticamente la presencia salieron de las crisis más débiles.

Es hora decidir y elegir. Y lo que no se ve, lo que no está presente, deja de existir. Las empresas que quieran ser líderes no pueden desaprovechar la oportunidad de afianzar su posición también en épocas difíciles, cuando la lealtad de marca se convierte en un elemento aún más estratégico.

Es importante que esta comunicación sea coherente tanto con la situación como con los valores de la marca. Una marca no debe cambiar ahora radicalmente ni su discurso ni su posicionamiento, pero sí puede buscar nuevas fórmulas, que no sean necesariamente una llamada directa al consumo, para seguir estando presente. Son momentos para resaltar, por ejemplo, la faceta más social y comprometida de las empresas, para dar a conocer valores y metas o para conectar desde la parte más emocional. No solo con el cliente, también con sus empleados, sus proveedores y el resto de sus públicos.

Es verdad que una buena comunicación no salva malos negocios, pero también es cierto que el consumidor sigue necesitando información, para decidir y elegir. Y lo que no ve, lo que no está presente, deja de existir. Las empresas que quieran ser líderes no pueden desaprovechar la oportunidad de afianzar su posición también en épocas difíciles, cuando la lealtad de marca se convierte en un elemento aún más estratégico.

Las marcas que históricamente han mantenido su inversión han salido más fuertes de las crisis y las que redujeron drásticamente la presencia salieron de las crisis más débiles.

No es fácil competir en un entorno como el que vivimos. Pero el entorno es el mismo para todos. El consumo no se detiene, sino que en muchos casos se posterga. Las empresas que sepan gestionar bien los malos tiempos saldrán fortalecidas. La clave es pensar a largo plazo, ser conscientes de que es el activo más importante para las empresas es su marca y seguir invirtiendo para que nadie silencie su voz.

Sonia Díaz
Socia / Partner
[@sonia_diazg](https://twitter.com/sonia_diazg)

invertia EL ESPAÑOL

7 de Mayo de 2020



La voz de las empresas
durante la pandemia

Sonia Díaz

Es cierto que la vida de todos ha cambiado durante esta crisis sanitaria. Se han modificado algunas de nuestras costumbres y la forma y las prioridades a la hora de consumir. En algunos segmentos las ventas se han contraído significativamente y, motivado por ello, muchas marcas han reducido o eliminado la comunicación comercial.

En tiempos de crisis, hay empresas que tienden a volcar sus esfuerzos en sobrevivir en el corto plazo y optan por esconder la cabeza, retraer sus esfuerzos comerciales y esperar a que pase la tormenta.

Pero en la gestión de la marca lo importante es el largo plazo. En cualquier contexto, las empresas están obligadas a tratar de no romper el vínculo con el consumidor y no perder de vista que una crisis no dura para siempre. Las crisis pasan y las marcas permanecen después en el mercado, aún más competitivo. La meta final debe ser que nuestros productos y servicios sigan en la mente del consumidor y siendo sus preferidos cuando la situación económica se estabilice y, para que esto suceda, la marca no debe perder su posicionamiento y debe seguir estando presente en la mente del consumidor.

13 *Lo que no se comunica no existe*

Por obvio que parezca, la sociedad actual no se había enfrentado jamás a una crisis como la que estamos viviendo. Crisis sanitaria, social, económica, laboral y personal. Es global, afecta a la gran mayoría de los sectores empresariales, tiene implicaciones sociales sin precedentes y no existe un escenario claro de cuánto tiempo tendremos que convivir con ella.

Si hay un concepto que acompaña permanentemente a esta crisis es "la incertidumbre". Expresión que nunca ha sido buena compañera para empresas, mercados nacionales e internacionales y, siempre, de una manera u otra, ha golpeado las cuentas de resultados de las compañías. En este caso, como consecuencia de las medidas que ha sido necesario adoptar, miles de organizaciones se han visto abocadas a tomar decisiones empresariales muy duras que no tenían previstas y, en ocasiones, para la que tampoco estaban preparadas.

Abordar una crisis sin profesionales de experiencia probada sí que puede llevar al fracaso y perjudicar seriamente la reputación de una compañía.

Todas y cada una de las decisiones empresariales que se están tomando están teniendo un impacto directo en los públicos internos y externos: ceses de actividad; falta de capacidad para atender al cliente; ERTES; reorganización de horarios; plantillas... Y todas ellas están teniendo un gran efecto sobre una sociedad gravemente golpeada por una pandemia que está dejando muchas vidas por el camino.

La población no permanece ajena a las decisiones que adoptan empresas y entidades. Según el estudio "COVID-19 Primer impacto actitudinal ante el estado de alarma contra el coronavirus", elaborado por Análisis e Investigación, en colaboración con Estudio de Comunicación, la población exige a las marcas que estén a la altura de la situación social. Por poner algunos ejemplos, para los consumidores los regalos y facilidades excepcionales son obligadas en estos momentos y no se valoran como "pluses" en la percepción de marca, sino como algo que se esperaba de ellas. No actuar hoy genera rechazo, y la velocidad y calidad de la respuesta se considera como un signo de madurez y solidez de las marcas.

La capacidad de explicar las razones por las que se ponen en marcha unas acciones y no otras es capital para que el mensaje de las organizaciones llegue sin interferencias a sus públicos objetivo.

La población exige a las marcas que estén a la altura de la situación social... No actuar hoy genera rechazo, y la velocidad y calidad de la respuesta se considera como un signo de madurez y solidez de las marcas.

Las empresas que contaban con una estrategia formal de comunicación interna y externa probablemente estén en mejores condiciones para transmitir de una manera adecuada esas medidas que se han visto obligadas a tomar. Esto no quiere decir que las que no las tuvieran estén abocadas al fracaso, muy al contrario, de cada crisis surge una oportunidad. Y este puede ser el momento para poner en marcha todo aquello en lo que no se había pensado con anterioridad.

Para afrontar situaciones de crisis, como la actual, es esencial contar con expertos, internos y/o externos, que sepan manejar todas estas variables. Nadie puede garantizar los resultados de antemano, pero lo que es seguro es que abordar una crisis sin profesionales de experiencia probada sí que puede llevar al fracaso y perjudicar seriamente la reputación de una compañía.

Si las empresas no comunican su realidad, mediante estrategias proactivas y transparentes de comunicación, otros lo harán y probablemente no será de forma positiva.

Por contradictorio que pueda parecer, durante las semanas que el COVID 19 lleva azotando a la sociedad española, no todo han sido malas noticias. Son muchas las empresas que se han puesto al servicio de la sociedad. Algunas de ellas han tenido que adoptar decisiones muy duras en el marco de su negocio, y, sin embargo, no han dejado de colaborar yendo incluso más allá de las capacidades que se les conocía.

En comunicación hay ciertas premisas que no se pueden obviar en situaciones de crisis. Todo aquello que no se comunica, no existe. Si las empresas no comunican su realidad, mediante estrategias proactivas y transparentes de comunicación, otros lo harán y probablemente no será de forma positiva. Establecer metodologías de trabajo colaborativas y coordinadas con otras áreas críticas como los servicios jurídicos y RR.HH. Y de forma muy especial favorecer que todos los empleados cuenten con la información necesaria. No existen mejores portavoces que los miembros de cada organización.

Juana Pulido
Asociada / Associated
[@juanapulido](https://www.instagram.com/juanapulido)

diarioabierto.es
Información económica desde una perspectiva plural



Lo que no se comunica no existe

7 de Mayo de 2020

Por obvio que parezca, la sociedad actual no se había enfrentado jamás a una crisis como la que estamos viviendo. Crisis sanitaria, social, económica, laboral y personal. Es global, afecta a la gran mayoría de los sectores empresariales, tiene implicaciones sociales sin precedentes y no existe un escenario claro de cuánto tiempo tendremos que convivir con ella.

Si hay un concepto que acompaña permanentemente a esta crisis es "la incertidumbre". Expresión que nunca ha sido buena compañera para empresas, mercados nacionales e internacionales y, siempre, de una manera u otra, ha golpeado las cuentas de resultados de las compañías. En este caso, como consecuencia de las medidas que ha sido necesario adoptar, miles de organizaciones se han visto abocadas a tomar decisiones empresariales muy duras que no tenían previstas y, en ocasiones, para la que tampoco estaban preparadas.

Todas y cada una de las decisiones empresariales que se están tomando están teniendo un impacto directo en los públicos internos y externos: ceses de actividad; falta de capacidad para atender al cliente; ERTES; reorganización de horarios; plantillas... Y todas ellas están teniendo un gran efecto sobre una sociedad gravemente golpeada por una pandemia que está dejando muchas vidas por el camino.

No hace falta hacerse la foto a pie del avión. ¿Alguien ha visto a Amancio Ortega recibir a los aviones con material donado por Inditex a pie de pista?

Una señal en Londres indica la distancia a mantener entre personas. AFP. El mejor camino para salir de una crisis es trabajar. En momentos de dificultades el principal objetivo de cualquier empresa o país es salir de la crisis y no es obsesionarse con cuestiones de imagen. Los directivos, los buenos líderes deben tener claro que su primera misión es solucionar el problema y, de manera secundaria, comunicar; y comunicar siempre con el fin de favorecer esa solución.

Si hablamos de la terrible situación de salud que vivimos, el mejor consejo a gobernantes y empresarios es el mismo: ¡trabajen! Porque su primera misión es trabajar para salvar a sus conciudadanos o hacer que su empresa sobreviva a esta situación extraordinaria.

Los directivos, los buenos líderes deben tener claro que su primera misión es solucionar el problema y, de manera secundaria, comunicar; y comunicar siempre con el fin de favorecer esa solución.

Estamos en un momento de hechos no de imágenes. La buena imagen se da logrando traer a España un avión cargado de material médico. Pero no hace falta hacerse la foto a pie del avión. ¿Alguien ha visto a Amancio Ortega recibir a los aviones con material donado por Inditex a pie de pista? y ¿alguien no conoce en España que Amancio Ortega ha trabajado para ayudar? La buena imagen se logra consiguiendo respiradores para los hospitales. Pero no hace falta visitar una fábrica de respiradores para distribuir una foto a los medios. ¿Alguien ha visto a los presidentes de Iberdrola, Endesa, BBVA o Santander visitar una fábrica de respiradores? Pues todos ellos han donado respiradores a los hospitales y muchos de sus clientes lo saben. Son dos ejemplos de que la imagen llega después de la realidad y que no puede cambiar esa realidad.

Están de moda algunos asesores de imagen política e, incluso, parece que tienen un papel protagonista que no deberían. En mi experiencia un asesor de imagen no hace milagros. Si el detergente no lava, por mucha campaña de comunicación que haga la empresa fabricante, tarde o temprano, el consumidor se dará cuenta y dejará de comprarlo. No se puede engañar a todo el mundo todo el tiempo.

La imagen es una consecuencia, no es el fin. Uno tiene buena imagen cuando hace las cosas bien... La comunicación sirve para dar a conocer ese éxito, ese logro real, pero no puede o no debe fabricar éxitos ficticios.

Hoy, muchos políticos y algunas empresas viven obsesionados con la imagen y antes de hablar hacen una encuesta para conocer qué quieren escuchar sus receptores. Pero la imagen es una consecuencia, no es el fin. Uno tiene buena imagen cuando hace las cosas bien, cuando ha logrado sacar a su empresa de un problema o ha conseguido un éxito. La comunicación sirve para dar a conocer ese éxito, ese logro real, pero no puede o no debe fabricar éxitos ficticios.

Si detrás de la imagen no hay realidad, entonces estamos ante charlatanes que, tarde o temprano, quedarán al descubierto. No por mucho hablar, no por dar muchas ruedas de prensa uno genera mejor imagen. Dicho todo esto, evidentemente en situaciones como la que vivimos la

Si detrás de la imagen no hay realidad, entonces estamos ante charlatanes que, tarde o temprano, quedarán al descubierto. No por mucho hablar, no por dar.

comunicación juega un papel importante porque puede ayudar al gestor o al líder a conseguir la meta de salir de esa situación. La comunicación de los gobiernos, de las empresas, de cada uno de nosotros está cambiando y debemos ser conscientes de ello. Seremos más eficaces si hablamos después de escuchar y hablamos lo justo. En medio de la crisis, que es el momento en el que estamos, la comunicación ayuda a fijar objetivos compartidos, a tranquilizar a los que sufren angustia, a consolar a los que han padecido una desgracia. En definitiva, debe ayudar a salir de la crisis. Ese es su papel ahora. Los pilares para lograr ese gran objetivo son escuchar, decir la verdad, reconocer los errores, ser empático y humano en el mensaje y decir pocas cosas pero que sean útiles.

Todos tenemos ahora un único objetivo: salir de esta terrible situación y hacerlo con el menor número de muertos posible. Para ello, es el momento de los líderes que gestionan de verdad, no de los que se dedican a gestionar sus redes sociales, es el momento de trabajar mucho, no de hablar mucho, y es el momento de la comunicación pensando en las personas y no pensando en los votos.

Benito Berceuelo
Consejero Delegado / CEO
[@BBerceuelo](#)

EL MUNDO

13 de Mayo de 2020

Comunicar en tiempos de pandemia: ¡trabajo y hechos!

No hace falta hacerse la foto a pie del avión. ¿Alguien ha visto a Amancio Ortega recibir a los aviones con material donado por Inditex a pie de pista?



Una señal en Londres indica la distancia a mantener entre personas. AFP. El mejor camino para salir de una crisis es trabajar. En momentos de dificultades el principal objetivo de cualquier empresa o país es salir de la crisis y no es obsesionarse con cuestiones de imagen. Los directivos, los buenos líderes deben tener claro que su primera misión es solucionar el

problema y, de manera secundaria, comunicar; y comunicar siempre con el fin de favorecer esa solución.

Si hablamos de la terrible situación de salud que vivimos, el mejor consejo a gobernantes y empresarios es el mismo: ¡trabajen! Porque su primera misión es trabajar para salvar a sus conciudadanos o hacer que su empresa sobreviva a esta situación extraordinaria.

15 Empresas, mercados y comunicación ante el apocalipsis zombi

"¿Qué protocolos tiene adoptados el Gobierno ante la posibilidad de un apocalipsis zombi?". Así preguntaba en 2017 el senador de Compromís Carles Mulet buscando la reacción del ejecutivo y quejándose de paso de lo que a su juicio era una falta absoluta de respuestas del Gobierno ante preguntas claras, concretas y concisas.

De nada sirve ser una empresa ejemplar si no consigue que el mercado sepa que lo es. Si en la era pre-Covid diferenciarse era una necesidad, hacerlo en la era Covid o post-Covid es una obligación para lograr el beneplácito de los mercados.

Más allá de lo que en su momento supuso una sonora llamada de atención por parte de su señoría, poco podíamos imaginar entonces que ese apocalipsis zombi irrumpiría tres años más tarde en forma de virus en nuestras vidas y echaría por tierra la recuperación del país.

En este contexto, zombi o no, pero, sin lugar a duda, de apocalipsis, la Bolsa no podría haber sido una excepción. Máxime, cuando hablar de mercados en tiempos de paz es ya hacerlo aludiendo en la misma frase a términos como volatilidad, inestabilidad e incertidumbre, sustantivos que, en tiempos de pandemia, parecen haberse instalado sobre todo "parqué" que se precie de serlo y especialmente sobre el español.

Asomarse a los mercados durante estas semanas inciertas de crisis sanitaria y económica con la sana intención de invertir es un deporte no apto para cardíacos porque equivale a saltar desde un acantilado para sumergirse en un mar atormentado por los fuertes vaivenes de caídas y repuntes de las olas financieras que pueden engullir y devorar sin contemplaciones nuestra inversión.

En medio de esta tormenta las empresas tienen la oportunidad y la responsabilidad de ser el faro que impida que los inversores se estrellen contra las rocas en esa zambullida. Al igual que un faro ofrece confianza a los barcos que se dejan guiar por su luz, una compañía deberá generar confianza y seguridad a los inversores.

Las compañías (cambia en el texto empresas por compañías) cotizadas deben llevar a cabo una estrategia de comunicación planificada que permita a su valor destacar positivamente frente al resto.

La herramienta de la que podrá valerse para guiar a inversores perdidos en el océano no es otra que saber aprovechar y articular correctamente los mecanismos de comunicación con sus stakeholders, que le permitirán poner en valor fortalezas tales como una buena gestión de crisis, una marca con liderazgo, una política irreproachable de buen gobierno corporativo o una estrategia de responsabilidad social corporativa singular. De nada sirve ser una empresa ejemplar si no consigue que el mercado sepa que lo es. Si en la era pre-Covid diferenciarse era una necesidad de las empresas, hacerlo en la era Covid o post-Covid es una obligación para lograr el beneplácito de los mercados.

Para jugar ese rol de faro en la tormenta y lograr diferenciarse generando así confianza y tranquilizando a los inversores es fundamental que la compañía se ponga en la piel de todos sus grupos de interés. Tendrá que comunicar desde el punto de vista del accionista, de la incertidumbre que siente pensando en que va a ocurrir con su inversión, pero también deberá ponerse en la piel de sus empleados, y entender su miedo a perder su puesto de trabajo; lo mismo aplica a proveedores, clientes y todo aquel grupo con el que la compañía interaccione para el desarrollo de su actividad.

En resumen, las empresas cotizadas deben llevar a cabo una estrategia de comunicación planificada que permita a su valor destacar positivamente frente al resto y que haga que los inversores perciban a la empresa como ese faro por el que dejarse guiar.

Parece una tarea titánica con la situación en la que se encuentra la economía actualmente, no sólo la española sino la mundial. Por ello no hay que perder la visión de que por definición un inversor es un optimista a largo plazo, porque en una inversión subyace la idea de que la economía va a mejorar, al menos en el futuro, ya que nadie invierte para perder su dinero sino para poder rentabilizar su inversión más pronto que tarde.

Las empresas que sobrevivan, que sean la mayoría, deben continuar dando mensajes de futuro a sus inversores para conseguir la fuerza y el capital necesarios.

En medio del mar agitado aún no vemos el momento en que amaine la tormenta. Cuando eso ocurra, desafortunadamente, la pandemia habrá barrido de un plumazo duros y largos años de esfuerzo, sacrificios, recortes y habrá trastocado nuestras rutinas. Se habrá llevado por delante empleos, empresas, proyectos de emprendimiento, planes de jubilación y muchos sueños. Pero las empresas que sobrevivan, que sean la mayoría, deben continuar dando mensajes de futuro a sus inversores para conseguir la fuerza y el capital necesarios para llegar a buen puerto.

Ana Pereira
Directora / Account Director
[@anabepereira](https://twitter.com/anabepereira)



13 de Mayo de 2020



Empresas, mercados y comunicación ante el apocalipsis zombi

Ana Pereira, directora de Estudio de Comunicación habla de los retos que tienen las empresas cotizadas en un momento como el actual, para convertirse en el faro por el que dejarse guiar.

13-05-2020, 10:20:00

Redacción / Estrategias de Inversión.

"¿Qué protocolos tiene adoptados el Gobierno ante la posibilidad de un apocalipsis zombi?". Así preguntaba en 2017 el senador de Compromís Carles Mulet buscando la reacción del ejecutivo y quejándose de paso de lo que a su juicio era una falta absoluta de respuestas del Gobierno ante preguntas claras, concretas y concisas.

Más allá de lo que en su momento supuso una sonora llamada de atención por parte de su señoría, poco podíamos imaginar entonces que ese apocalipsis zombi irrumpiría tres años más tarde en forma de virus en nuestras vidas y echaría por tierra la recuperación del país.

16 *Comunicación de crisis y de poscrisis*

"En la crisis confía en tus propios pies" dice un proverbio africano, mozambiqueño. En otras palabras, actúa, camina y no te pares. La frase parece individualista, pero sugiere que, a diferencia de otras crisis, donde nos hemos sentido víctimas de terceros; bancos, petroleras, políticos o multinacionales, estamos ante una crisis que llama al yo y al "todos". Ha destapado una parte de responsabilidad y confianza que entre todos debemos de compartir para salir adelante.

Tomar la iniciativa en la comunicación, dar mensaje homogéneo, estar disponible frente a nuestros públicos, no mentir o mantener un bajo perfil, si es necesario, por mencionar algunas pautas que no han sido infectadas por el coronavirus.

La pandemia provocada por el Covid-19 es inesperada e insospechada. Los manuales de comunicación de crisis, los seminarios y MBA que preparan a los directivos en el llamado risk management recogían las contingencias como un incendio en una planta química o el robo en una entidad bancaria. Y, frente a situaciones coyunturales, planes de gestión y comunicación ofrecían diversas contingencias y acciones para afrontarlas. No los tiraremos a la basura. La normalidad volverá. Pero toca reciclar, entender y evaluar el tratamiento "médico" que en comunicación de crisis aplicamos.

Para empezar, algo obvio y sencillo. La etiqueta de crisis, desgraciadamente, en los próximos meses puede ser casi una comoditie y la percepción pública de crisis puede llegar a transformarse en lo normal. Un ejemplo claro estará en el ámbito laboral. A primeros abril se habían presentados 446.549 Ertes con 3,14 millones de empleos en España. Muchos de éstos se convertirán en Eres. Algo similar pasará si pensamos en la paralización de inversiones. Menos actividad, menos proyectos, retrasos justificados.

Está claro que vamos a tener que sobrevivir en un nuevo escenario de crisis generalizada. Y, por ello, es importante que las empresas valoren la curva de aprendizaje en comunicación que están teniendo y la capitalicen en la posguerra de esta crisis.

Otros aspectos han sido claves y han venido para quedarse: priorizar lo que se va a contar, sistematizar la comunicación, ser transparentes, creativos y solidarios.

Para empezar, ¿Qué es lo que no ha cambiado? Como dice el decálogo de una buena comunicación de crisis, tomar la iniciativa en la comunicación, dar mensaje homogéneo, estar disponible frente a nuestros públicos, no mentir o mantener un bajo perfil, si es necesario, por mencionar algunas pautas que no han sido infectadas por el coronavirus.

Pero hay otros aspectos que sí lo han hecho. Uno de los más importantes es que muchas empresas y directivos han perdido el miedo a comunicar, incluso aunque el tema, como puede ser un Erte, no fuera positivo. Se ha hablado mucho de valentía en estos días, y con razón, pero, también, algo de esto ha habido en comunicación. Menos cobardía que en otras ocasiones, más exigencia y más compromiso. Tres formas de actuar que han podido crear precedente y, cuando una nueva crisis irrumpa en nuestra compañía, de no volverlas a poner en práctica puede que pongan en peligro la credibilidad de esa organización.

Pero, además, otros aspectos han sido claves y han venido para quedarse: priorizar lo que se va a contar, sistematizar la comunicación, ser transparentes, creativos y solidarios.

La crisis del Covid-19 no sólo ha dicho a las empresas: comunica. Lo más importante es que ha enseñado que hay que separar el pelo de la paja para de verdad comunicar. Es decir, priorizar. Un objetivo que requiere empatizar, ponerse en los zapatos del otro, y antes, haber conocido cómo es y qué le preocupa al cliente o al empleado al que queremos llegar. En una crisis no es el momento de la literatura o de las obviedades. Es el momento de la información consecuente porque la gente quiere saber qué es lo que va a pasar.

Otro punto que nos ha dejado claro es el ser sistemáticos. La propia continuidad en la comunicación transmite seguridad y compromiso. Y, en ocasiones, muchas empresas han logrado esto con las herramientas más sencillas. Ésa que se quedará en su móvil para futuras crisis como, por ejemplo, hacer grupos de grupos de whatsapp para conseguir una comunicación permanente, cercana y eficaz.

Pero la gran protagonista para ver la comunicación de crisis desde una nueva óptica es la imaginación y la solidaridad. Cuando hay saturación de información, cuando todos estamos contando cosas parecidas, algunas empresas han dado un paso más. Quizás uno de casos más notorios es de Mercadona, que con su hashtag "esto no tiene parar" ha creado un paraguas para animar a sus empleados, a sus clientes y a todo el sector

Es el momento de la información consecuente porque la gente quiere saber qué es lo que va a pasar. Pero la gran protagonista para ver la comunicación de crisis desde una nueva óptica es la imaginación y la solidaridad.

empresarial a seguir trabajando. "A confiar en sus propios pies". Y es que crear lemas, hacer videos, infografías, diferenciar el mensaje y el soporte puede ser un modo nuevo de enfrentarse a situaciones de crisis, desde una opa hostil o una reorganización empresarial, pensado en muchas más ideas que el comunicado interno o externo.

La crisis ha enseñado a la gente, a los empleados a que tenemos que tomar decisiones y actuar para responder al cliente, para solucionar problemas. Como decía la Ceo de una multinacional energética "tenemos que seguir así, con esta iniciativa, no esperando órdenes". La pandemia nos ha afectado de forma personal, laboral y social. Y, quizás, en el futuro las empresas con reputación no serán las que superen con éxito esta crisis sino las que sepan gestionar oportunidades y una comunicación que vengan dadas por los nuevos valores y procesos puestos en marcha.

Ana Rodríguez
Directora / Account Director
[@Arodriguezgas](https://www.instagram.com/Arodriguezgas)

LAS PROVINCIAS

5 de Mayo de 2020

Ana Rodríguez: «Hay que ser transparentes, creativos y solidarios»



VALENCIA

Extras. «En la crisis confía en tus propios pies» dice un proverbio africano, mozambiqueño. En otras palabras, actúa, camina y no te pares. La frase parece individualista, pero sugiere que, a diferencia de otras crisis, donde nos he-

MBA que preparan a los directivos en el llamado risk management frente a situaciones coyunturales y se ofrecían planes de gestión y comunicación con diversas contingencias y acciones para afrontarlas. No los tiraremos a la basura. Pero toca reciclar, entender y eva-

El teletrabajo implica acciones de cambio relevantes tanto a nivel del modelo organizacional como de la gestión de la comunicación, los cuales estarán a su vez mediados por la tecnología.

La pandemia por el coronavirus ha reorientado no solo la manera en la que nos comunicamos sino también la forma en que desarrollamos nuestras actividades cotidianas y las relaciones laborales, obligando a muchas empresas al teletrabajo. Ahora más que nunca, las organizaciones se han visto obligadas a confiar en la tecnología como fuente de comunicación y compromiso con y de los empleados.

La realidad es que el uso de Internet y de la nube ha convertido el trabajo remoto en un elemento más de la cultura corporativa de muchas empresas y en todo un reto a nivel de comunicación. Según el Monitor Adecco de Oportunidades y Satisfacción en el Empleo, el 7,9% del total de trabajadores en España ya trabajaba fuera de la oficina, al menos ocasionalmente, en el cuarto trimestre del 2019, lo que equivale a 1,5 millones de trabajadores y marca un nuevo máximo histórico al superar en cuatro décimas la tasa del mismo periodo del año anterior. Si bien es cierto que se ha dado un incremento paulatino de empresas que han incorporado esta modalidad durante los últimos años, también es verdad que la pandemia ha acelerado este proceso convirtiendo el trabajo desde casa en una de las principales medidas cautelares para garantizar la salud y el bienestar de los empleados.

La realidad es que el uso de Internet y de la nube ha convertido el trabajo remoto en un elemento más de la cultura corporativa de muchas empresas y en todo un reto a nivel de comunicación.

El mundo entero ha observado una demanda totalmente sin precedentes de soluciones que permiten el trabajo y el aprendizaje en remoto, a través de chat, video y colaboración en archivos desde el mes de marzo. Algunas plataformas de trabajo como la aplicación de mensajería para grupos Slack ha registrado 7.000 usuarios de pago nuevos, un 40% más que durante el primer trimestre del año pasado y su rival Microsoft asegura que registró un total 12 millones de usuarios diarios nuevos en una semana, pasando de 32 millones a 44 millones de usuarios en la tercera semana del mes de marzo. En España, según ha cifrado el Colegio Oficial de Ingenieros Técnicos de Telecomunicaciones (COITT), tras consultar a varias empresas e instituciones del sector tecnológico, el número de descargas de programas de software remoto y plataformas de videoconferencia aumentó en un 30 % desde la segunda semana de marzo.

Ante este nuevo escenario, ¿podría la pandemia del coronavirus cambiar para siempre los patrones de trabajo de numerosas empresas? No hay duda, que la evolución de las tecnologías digitales es imparable e irreversible y que su adopción es absolutamente imprescindible. Las previsiones apuntan a que el teletrabajo avanzará en los próximos años ligado a otros factores como el desarrollo tecnológico, la estandarización de Internet, el aumento de soluciones digitales como la nube y la llegada de las redes 5G, que implica un avance más para dinamizar los entornos laborales. Sin embargo, hay factores como la cultura y flexibilidad organizacional, la gestión del cambio, la responsabilidad social empresarial y, especialmente, aquellos que tienen que ver con las relaciones humanas en la empresa y la comunicación, sobre los que se debe reflexionar para guiar a las organizaciones en su implementación. En este contexto, la pregunta que debemos responder no es si la pandemia va a cambiar los patrones de numerosas empresas, sino cuáles son las condiciones necesarias para lograr desempeños óptimos, en procesos de teletrabajo fundamentados en la gestión del cambio.

Al hablar de procesos de cambio es preciso entender la naturaleza del mismo, su carácter eminentemente social o grupal. Es de vital importancia tener en cuenta las transformaciones culturales que implica la digitalización, ya que es una nueva forma de comunicarse, de trabajar y de relacionarse. Asimismo, es necesario conocer los procesos de comportamiento humano y considerarlos para establecer la planificación pertinente. Para adaptarse a esta nueva realidad es muy relevante el papel de la comunicación interna como el elemento dinamizador y de soporte de las estrategias de cualquier organización. Su tarea es fortalecer los vínculos con los trabajadores a distancia, para obtener una apertura comunicativa permanente con el teletrabajador, mejorar la productividad y favorecer un estado de ánimo positivo. Así, la organización que no gestiona oportunamente una comunicación alrededor del cambio que implica esta modalidad laboral, se enfrenta a consecuencias como la falta de motivación, el miedo a la exclusión, la sensación de soledad y la ansiedad por ser despedido.

Existen tres retos fundamentales para que exista una verdadera apropiación del teletrabajo en el país: pasar de una cultura del trabajo presencial al virtual, lo que supone la teledisponibilidad; la confianza, elemento básico de la cultura de esta modalidad de empleo; y la generación de nuevas competencias de liderazgo. Una vez la empresa apuesta por el teletrabajo, hay que realizar una gestión consciente de la integración cultural y mantener una comunicación fluida, abierta y asertiva como herramienta principal para garantizar una transición exitosa y minimizar posibles adversidades. Para ello, es recomendable el desarrollo de un plan claro de comunicación interna, que involucre protocolos, formación y dinámicas de equipo en las que se represente claramente los procedimientos de cómo se va a dar el desarrollo y ejecución de estas nuevas formas de trabajo. Para guiar este proceso y conducirlo al éxito es necesario escuchar. Implementar canales y herramientas que permitirán conocer los niveles de adaptabilidad, las necesidades y capacitaciones tanto de la empresa como de los empleados para comprender las transformaciones que deben darse y motivar y mantener integrados a los trabajadores en el proceso.

La adopción del teletrabajo responde a un proceso evolutivo que transforma el tradicional modelo organizacional haciendo uso de las tecnologías de la información y a su vez replanteando una nueva forma de concebir la comunicación interna dentro de la empresa. La gestión efectiva del cambio permitirá la transformación de la estrategia, de los procesos y recursos humanos, así como la adopción de nuevas tecnologías para reorientar la organización al logro de sus objetivos y asegurar el mejoramiento continuo del negocio.

Esther Almendros
Consultora / Consultant
@e_almendros

18 de Mayo de 2020



El teletrabajo implica acciones de cambio relevantes tanto a nivel del modelo organizacional como de la gestión de la comunicación, los cuales estarán a su vez mediados por la tecnología.

La pandemia por el coronavirus ha reorientado no solo la manera en la que nos comunicamos sino también la forma en que desarrollamos nuestras actividades cotidianas y las relaciones laborales, obligando a muchas empresas al teletrabajo. Ahora más que nunca, **las organizaciones se han visto obligadas a confiar en la tecnología como fuente de comunicación y compromiso con y de los empleados.**



En este contexto inédito, todos queremos saber. Necesitamos información para entender lo que estamos viviendo y afrontar la incertidumbre. Devoramos informativos, periódicos, programas de radio y tuits, en el orden que sea. Exigimos respuestas, pedimos que nos escuchen y se tomen medidas que nunca pueden ser mágicas. Las personas somos capaces de adaptarnos a nuevos entornos, aunque con miles de dudas.

A quienes les ha tocado dar un paso al frente, sean empresarios o políticos, han usado el poder de la Comunicación como aliada para gestionar la situación. Empresas y políticos han adoptado códigos diferentes y estrategias contrarias ante un paso de cebra. Un paso de cebra nos obliga a parar, mirar y pensar. Algunos han decidido cruzar sin mirar, ni pensar y salir a contarlo y otros por parar y mirar, antes de cruzar, para después, contarlo.

Un paso de cebra exige una parada, una mirada, un pensamiento y escuchar a quien puede advertirnos del peligro. Hoy es imprescindible dedicar un rato a estos pasos (de cebra) para conocer las inquietudes y dudas de una sociedad desconcertada, saber qué le preocupa y qué espera.

Las empresas se pararon a pensar qué podían hacer y pusieron manos a la obra. Al grito de "la unión hace la fuerza", decidieron conjugar los intereses empresariales con los de una sociedad cada vez más exigente a la hora de reivindicar valores como la solidaridad, el compromiso y la empatía.

Fábricas que antes hacían vestidos, piezas de automóviles o teléfonos ahora producen mascarillas, respiradores, batas desechables o geles. Muchas empresas activaron fórmulas para comprar y donar material sanitario a través de sus redes internacionales, que han funcionado como corredores sanitarios; otras decidieron colaborar con organizaciones sociales o inyectar dinero en planes de investigación para acelerar la búsqueda de una solución. Compañías grandes y pequeñas, más allá del IBEX-35, se han comprometido con la responsabilidad social para acercarse al ciudadano y no sólo al cliente.

Ha cambiado la comunicación de las empresas hacia el exterior y la de las empresas hacia sus propios empleados, con un hilo conductor focalizado en la humanidad, la empatía y la cercanía.

Todos nos estamos adaptando a un escenario desconocido, también la Comunicación, ya sea empresarial o política. Ha cambiado la comunicación de las empresas hacia el exterior y la de las empresas hacia sus propios empleados, con un hilo conductor focalizado en la humanidad, la empatía y la cercanía. También ha sufrido un vuelco la Comunicación política, aliñada por la imperiosa necesidad de "vender mi libro" y contar mi historia, con escasa sensibilidad hacia quien está al otro lado.

Una comunicación eficaz se construye poniéndose en el lugar del otro, adaptándose a los estados de ánimo del receptor con un lenguaje cálido, alejado de tecnicismos y de grandes cifras impersonales, con mensajes claros, sencillos y coherentes.

Las empresas han empleado la comunicación en positivo para transmitir sensación de movimiento con el fin de generar un ambiente de confianza para afrontar juntos la adversidad. Ahora trabajan en un plan de vuelta, sin ocultar su preocupación por el momento actual, pero transmiten confianza en el futuro. Antes o después, la pandemia terminará y tenemos que prepararnos para lo que está por venir.

Mientras, los políticos han cruzado el paso de cebra sin mirar y lo cuentan incansablemente. La pandemia y el confinamiento han cambiado la forma de hacer política y de contarlo. Los políticos nos regalan interminables comparecencias, ruedas de prensa virtuales (con o sin preguntas) y grandes momentos en las Redes Sociales, ya sea Twitter, Instagram, Facebook, WhatsApp, Telegram o YouTube en busca de eco. Todos los días, a todas horas.

Debemos estar seguros de que lo que digamos sea verdad y que todo lo que prometamos podamos cumplirlo. Ahora más que nunca, es necesario ofrecer certidumbre y marcar un camino.

Estos canales pelean por transformarse en medios de comunicación. Para bien y para mal se han convertido en la manera más rentable para los políticos de transmitir sus mensajes con un lenguaje, en la mayoría de los casos, bronco y hasta belicista que marca distancias con el receptor y que, en muchos casos, recibe contestación en las propias Redes Sociales.

Son palabras que nos alejan de una realidad en la que estamos redescubriendo el valor de la salud, de la libertad, del trabajo, de la familia, de los juegos, de las charlas con los amigos y de la información. Los detalles, los pequeños detalles importan. No es lo mismo dar un beso que uno virtual, recibir un paquete con una aséptica dirección, que un mensaje de puño y letra lleno de fuerza y ánimo.

Antes o después el coronavirus se irá (quizás para volver) y tenemos que estar preparados. Debemos estar seguros de que lo que digamos sea verdad y que todo lo que prometamos podamos cumplirlo. Ahora más que nunca, es necesario ofrecer certidumbre y marcar un camino. Queremos la verdad antes que la esperanza.

Aprenderemos de un drama que ya nos ha dejado cicatrices. No olvidemos que ante un paso de cebra conviene pararse, mirar y pensar. Lo que viene después, ya lo saben. Y pasos de cebra hay en todas partes.

Garbiñe Plazas
Directora / Account Director
[@Garbineplazasu](https://www.instagram.com/Garbineplazasu)



6 de Mayo de 2020

La comunicación ante un paso de cebra



20.05.2020 | 10:53

Garbiñe Plazas, Directora en Estudio de Comunicación Estudio de Comunicación

En este contexto inédito, todos queremos saber. Necesitamos información para entender lo que estamos viviendo y afrontar la incertidumbre. Devoramos informativos, periódicos, programas de radio y tuits, en el orden que sea. Exigimos respuestas, pedimos que nos escuchen y se tomen medidas que nunca pueden ser mágicas. Las personas somos capaces de adaptarnos a nuevos entornos, aunque con miles de dudas.

A quienes les ha tocado dar un paso al frente, sean empresarios o políticos, han usado el poder de la Comunicación como aliada para gestionar la situación. Empresas y políticos han adoptado códigos diferentes y estrategias contrarias ante un paso de cebra. Un paso de cebra nos obliga a parar, mirar y pensar. Algunos han decidido cruzar sin mirar, ni pensar y salir a contarlo y otros por parar y mirar, antes de cruzar, para después, contarlo.

La comunicación es muy sencilla cuando se quiere hacer bien. Porque, en el fondo, mantiene el mismo fundamento que nos enseñaron en la Universidad, basado en el 'trinomio emisor-canal-receptor'.

En esta situación, el Emisor son los gobiernos (con todos sus 'tentáculos' y terminales informativas); el Canal lo constituyen el conjunto de medios que informan sobre la crisis y de canales a través de los cuales fluye la información y el Receptor es el conjunto de personas destinatarias de nuestro país que podríamos denominar opinión pública.

Cuando analizamos cualquier proceso de comunicación, y miramos al emisor, nos fijamos en qué mensajes lanza y cómo los transmite; a veces, incluso, ponemos el acento en lo que pueda ocultar directamente o en las verdades a medias que nos cuenta... pero sin llegar más allá.

El título de este post lo tomo prestado de uno de mis libros de cabecera favoritos: "El arte de callar", escrito en París en 1771 por el religioso Joseph Antoine Toussant Dinouart, conocido como 'El Abate Dinouard'. Este librito (así lo catalogo) es un compendio de sabiduría que sigue plenamente vigente casi 250 años después. Casi nada. Una sabiduría de la que, a mi modo de ver, deberían haber bebido también los responsables de la comunicación oficial.

¡Hay que aprender a estar calladitos! ...porque la ocultación, la mentira o la manipulación tienen un recorrido corto y siempre se vuelven -más bien pronto que tarde- contra quienes las propagan.

Cuando llevamos casi tres meses de crisis por la pandemia, nos encontramos en medio de una indiscutible crisis de credibilidad de muchas instituciones, incluido el Gobierno de la nación, que se achaca a su comunicación ¿por qué está siendo tan polémica, frustrante y nociva la Comunicación oficial? Para afrontar este reto, apelo al buen criterio del abate...

Lo primero que Dinouard le diría a los dirigentes políticos es que "El hombre se pierde en la palabra"; y que, en efecto, a muchos de nuestros presidentes les está perdiendo su palabra, día tras día, discurso tras discurso, rueda de prensa tras rueda de prensa. También les recordaría que "El primer grado de la sabiduría es saber callar; el segundo es saber hablar poco y moderarse en el discurso; el tercero es saber hablar mucho, sin hablar mal y sin hablar demasiado". Y en todo esto, igualmente le están haciendo caso omiso.

El Gobierno y su 'estrategia de Comunicación' -por ejemplo- incumplen sistemáticamente varios principios de Dinouard en el difícil arte de callar: "Solo se debe dejar de callar cuando se tiene algo que decir más valioso que el silencio", dice uno de ellos; pero el Gobierno parece que necesita hablar y hablar, sin incontinencias, porque debe considerar que eso es mucho más rentable que decir 'algo' solo cuando es necesario, es verdad o se puede explicar y entender fácilmente. Cada vez que aparece el presidente en la televisión aburre a las ovejas con discursos interminables y tono paternalista, genera confusión, que luego hay que ir aclarando y precisando (con una evidente pérdida de eficacia y credibilidad) y, lo peor, acaba por no interesar (cada discurso cosecha audiencias más bajas y cada medida explicada genera una mayor confusión social).

Si no lo tienen claro, le aconsejo a los políticos que reflexionen sobre otro de los principios de nuestro religioso: "Hay un tiempo para callar, igual que hay un tiempo para hablar". Pero ese momento no puede ser todos los días, ni en todos los telediarios, ni con tanta profusión de portavoces técnicos y expertos (supuestamente), que difunden con gran profusión mensajes parciales (para soslayar las cifras reales y globales), a menudo no complementarios y contradictorios.

Existe en la Sociedad una sospecha cada día más generalizada de que se nos oculta la verdadera tragedia humana de la pandemia y que lo hacen así para no tener que reconocer y/o asumir públicamente sus responsabilidades; también se impone el mantra de que la auténtica cifra de muertos y afectados no se conocerá nunca, condenando a las víctimas a un olvido a todas luces injusto e insoportable. En esto sí parece que el nuestro y muchos otros gobiernos coinciden -aunque sea por otras razones- con nuestro opúsculo de cabecera: "Si se trata de guardar un secreto, nunca calla uno bastante. El silencio es entonces una de esas cosas en las que de ordinario no hay exceso que temer".

Todos debemos ser conscientes de que detrás de cada nombre y apellidos hay una persona, un alma que siente y ama, una historia de expectativas y logros... Parece que para las víctimas y sus familias -salvo que nuestra sociedad civil lo impida- no habrá derecho a la memoria histórica a esta memoria histórica al menos. Y me refiero a la sociedad civil porque hay demasiados síntomas de que los partidos están más en sus pulsiones corporativas y electoralistas que en los principios y los valores.

Muchos políticos de todo el mundo demuestran tener, además, poca valentía... si nos atenemos a lo que nuestro abate reconoce como valor en el 'mandamiento' número 12 de su obra: "Es propio de un hombre valiente hablar poco y realizar grandes hechos. Es de un hombre de sentido común hablar poco y decir siempre cosas razonables". Lo que Dinouard aconsejaría a los dirigentes es que fueran un poco más humildes manteniendo en ocasiones lo que define como un silencio prudente: "Hay un silencio prudente y un silencio artificioso (...) El silencio es prudente cuando se sabe callar oportunamente (...) el silencio es artificioso cuando uno solamente calla para sorprender (...) El silencio prudente conviene a las personas dotadas de buen espíritu; de sentido recto y capaces de distinguir con exactitud las coyunturas que obligan a callar o hablar".

La conclusión final de Dinouard sería esta: ¡Hay que aprender a estar calladitos! (hasta que convenga hablar), porque la ocultación, la mentira o la manipulación tienen un recorrido corto y siempre se vuelven -más bien pronto que tarde- contra quienes las propagan. Y se suelen cobrar además -esto ya lo digo yo- altos precios en términos de 'reputación', palabra que hasta ahora no he querido mencionar porque sería motivo de otro artículo bien distinto. Aquí solo cabe otra cita para la reflexión de nuestra clase política: "Cuida tu buen nombre como si fuera el bien más preciado que posiblemente vayas a tener jamás, porque la reputación es como el fuego: una vez que lo has encendido se puede mantener fácilmente pero, si se apaga, volver a encenderlo resulta sumamente difícil". Esta reflexión es del filósofo griego Sócrates, que vivió unos dos mil años antes que nuestro abate. Son enseñanzas que vienen de lejos -como se ve- y que las técnicas de agitprop 'inventadas' por ciertos regímenes autoritarios del siglo pasado decidieron ignorar. Y tal vez ese fue su gran pecado...

Carlos Agrasar
Asesor / Senior Advisor
@CarlosAgrasar

vozpópuli

25 de Mayo de 2020



Carlos Agrasar

OPINIÓN

El arte de callar

Empieza a imponerse el 'mantra' de que la auténtica cifra de muertos no se conocerá nunca, condenando a las víctimas a un olvido injusto e insoportable

Hasta que el coronavirus irrumpió en nuestras vidas hace pocos meses, las sociedades estábamos inmersas en una ola de sostenibilidad medioambiental que protagonizaba la comunicación de casi todas las empresas y marcaba las preferencias de elección de los consumidores.

No había día en que no se hablara de la importancia de erradicar los plásticos en cada ámbito de nuestra vida. Los consumidores premiábamos o castigábamos a las marcas por su lucha particular contra el cambio climático y a favor del cuidado del planeta. Cada vez que usábamos una bolsa de plástico, nos venía a la cabeza alguna de las tremendas fotografías de destrucción del hábitat marino que inundaban redes y medios. La sostenibilidad medioambiental marcaba la pauta de la comunicación de gran parte de las empresas.

Pero, de pronto, el interés social olvidó el pernicioso plástico para trasladarse a las dos calamidades que ha traído consigo este "apocalipsis pandémico": el riesgo de la salud y la incertidumbre sobre el empleo.

Los expertos coinciden en que se va a producir una importante contracción del consumo, a corto o medio plazo, con el consiguiente efecto sobre el empleo. Ahora la duda está en si la recuperación será en "uve" o en "u" o en "ele".

La reputación de una marca puede alentar el consumo de sus productos o servicios, sean o no esenciales, porque es la forma que tienen los consumidores de agradecer y premiar su acción para paliar las amenazas.

El consumo de bienes esenciales será el menos perjudicado durante la "nueva normalidad", que esperemos que sea pasajera, pero los productos y servicios prescindibles están en verdadero riesgo.

Ante tal escenario, la reputación de una marca puede alentar el consumo de sus productos o servicios, sean o no esenciales, porque es la forma que tienen los consumidores de agradecer y premiar su acción para paliar las amenazas que he citado antes.

Grandes empresas, pymes y comercios pueden y deben tomar medidas para proteger tanto a sus clientes como a sus empleados. No importa que las acciones sean grandes o pequeñas: la sociedad aplaude tanto la aportación millonaria de material sanitario que han realizado algunas de las empresas más potentes como Inditex, El Corte inglés, Iberdrola o Coca-Cola, como el esfuerzo del pequeño comercio que ha hecho lo posible para instalar medidas de protección suficientes para su clientela y su pequeño equipo de empleados. Todas estas acciones son susceptibles de hacerse virales o de ser objeto de conversaciones informales entre conocidos o entre los empleados y su entorno. Ambos fenómenos, viralidad y recomendación, no solo pueden decantar la elección de los consumidores, sino suscitar un consumo no previsto que sirva de premio a las empresas y marcas que muestran una verdadera preocupación por las personas.

Desgraciadamente, asegurar el empleo no es una elección para la mayoría de las empresas, puesto que depende del impacto de la crisis sobre el sector y el negocio en cuestión. Sin embargo, en este momento, sí supone una palanca reputacional fortísima para aquellas compañías que sean capaces de mantener el empleo o, incluso, de aumentar su plantilla. Comunicar su compromiso con la continuidad laboral y las condiciones de trabajo de sus empleados será -o debería ser- uno de sus pilares de comunicación, porque transmite el mensaje de que su fortaleza contribuirá a la recuperación de la normalidad económica del país.

La otra cara de la moneda, la que sí puede destruir por completo la reputación de una marca, es que la opinión pública llegue a pensar -sea cierto o no- que se aprovecha la coyuntura para prescindir de una parte de la plantilla cuando no era necesario o porque la empresa no se esforzó lo suficiente por proteger el empleo. Un simple tuit de un empleado, de un cliente o de un sindicato denunciando el hecho tiene el potencial de hacerse viral y de destruir la reputación de aquella empresa o negocio que realice esta deshonesta acción. También es susceptible de provocar la repulsa y el consiguiente castigo de clientes o consumidores.

Un factor importante a tener en cuenta es la honestidad. Una verdadera preocupación por las personas debe ser percibida como la base de las acciones que desarrollen y comuniquen las empresas. Ya en los últimos días hemos visto numerosas campañas publicitarias en televisión basadas en la salud, la seguridad, la familia, la necesidad de cercanía y otros tantos elementos asociados a esta crisis sanitaria y que, en realidad, poco o nada tienen que ver con los productos que se anuncian. El consumidor puede no ser ajeno a la enorme inversión que suponen estas campañas por lo que puede sentir que la marca invierte un dinero, ahora necesario para otras acciones, en actividades superfluas y sin un sentido de preocupación real por las personas.

Como decía, parece que ha pasado mucho tiempo desde que nuestra principal preocupación era el medioambiente. No es que nos hayamos desinteresado de cuidar el planeta, pero nuestras prioridades han cambiado radicalmente en unas cuantas semanas.

En estos momentos, la reputación de empresas y negocios está y seguirá dependiendo durante la famosa "uve" de la preocupación honesta y tangible que muestren y demuestren hacia las personas, una preocupación principalmente basada en aportar seguridad.

Su implicación real no sólo contribuirá a paliar los efectos de la crisis en la que estamos inmersos, sino que, posiblemente, si se comunica eficazmente, decantará un consumo extra, que ahora es miedoso, pero que es fundamental para una recuperación más rápida de la economía.

Estefanía Campos
Directora / Account Director
[@Ecampos1976](https://www.instagram.com/EstefaniaCampos1976)



28 de Mayo de 2020

Cuáles son las nuevas palancas de reputación de las marcas



Artículo de Estefanía Campos, Directora en Estudio de Comunicación. Hasta que el coronavirus irrumpió en nuestras vidas hace pocos meses, las sociedades estábamos inmersas en una ola de sostenibilidad medioambiental que protagonizaba la comunicación de casi todas las empresas y marcaba las preferencias de elección de los consumidores.

Por Estefanía Campos, Directora en Estudio de Comunicación, 28 de Mayo de 2020

No había día en que no se hablara de la importancia de erradicar los plásticos en cada ámbito de nuestra vida. Los consumidores premiábamos o castigábamos a las marcas por su lucha particular contra el cambio climático y a favor del cuidado del planeta. Cada vez que usábamos una bolsa de plástico, nos venía a la cabeza alguna de las tremendas fotografías de destrucción del hábitat marino que inundaban redes y medios. La sostenibilidad medioambiental marcaba la pauta de la comunicación de gran parte de las empresas.

Ha empezado la desescalada del confinamiento. Un encierro que ha supuesto para millones de españoles una verdadera prueba de fuego. Para nuestros mayores, referentes indiscutibles de fortaleza y generosidad, muchos de los cuales se han ido tristemente sin un adiós de su gente. Para los niños y los jóvenes, la alegría y el futuro de nuestra sociedad, que han tenido que recortar sus alas de vitalidad. Para los sanitarios, bomberos, cuidadores de ancianos y cuerpos de seguridad del Estado, que se han dejado la piel y muchas horas de sueño en salvar vidas. Para los profesores, que han encajado en tiempo récord las piezas de una educación a distancia obligada e improvisada de un día para otro. Para los agricultores, ganaderos y empleados de supermercados, funerarios, transportistas y demás trabajadores del resto de los servicios esenciales que han dado la cara, con mascarillas cuando en ese ir y venir de China han estado disponibles, para que no nos faltara ni siquiera el papel higiénico, un bien que se ha convertido en un símbolo rocambolesco de esta pandemia.

Para todos, han sido 50 días con sus 50 noches difíciles y complicados. Toca ahora volver. Poco a poco, dicen las autoridades. Pero no sé si a esa cacareada nueva normalidad o más bien a una nueva realidad. En cualquier caso, será una situación bien distinta. Y ojalá así sea. Y no me estoy refiriendo a la ausencia de los abrazos, de los apretones de manos, de las reuniones familiares, con amigos y compañeros de trabajo. Todos ellos, gestos y parte de una comunicación necesaria y deseada más que nunca. Más bien me refiero al liderazgo de los gestores de lo público y lo privado.

El Covid 19 no solo va a modificar nuestra manera de relacionarnos y de trabajar, sino que también va a cambiar la percepción de lo que hasta ahora eran los principios básicos del liderazgo. Porque si hay una lección, y espero que así sea, que todos deberíamos haber aprendido en este largo periodo de "anormalidad", es la de que ya están caducos los liderazgos políticos y empresariales del postureo, de la improvisación sin reflexión, de las declaraciones huecas llenas de términos acuñados de manera machacona pero vacíos de realidad, del decir y no hacer, del hablar y no escuchar, del recibir y no dar, de intimidar y no acoger.

Liderazgo es el que se dirige al cerebro desde el corazón, siempre con hechos y realidades contrastables, para ganarse el respeto y la credibilidad. Y en este punto la Comunicación se erige como una excelente vacuna.

Ya lo dijo el gran Mandela "La búsqueda ciega de la popularidad no tiene nada que ver con la revolución". Y ejemplos hay del norte al sur y de todos los colores. Desde ese traguito de lejía del presidente Trump, al resfriadiño de Bolsonaro, pasando, por qué no decirlo, por ese incentivar desde el Gobierno a la ciudadanía española a asistir a grandes manifestaciones cuando ya eran evidentes los primeros estragos del Covid-19 o la celebración de Asambleas multitudinarias, en España y fuera de ella, por parte de alguno de los partidos que hoy integran nuestro colorido y diverso mapa político.

Errores cometemos todos. Y no deberían de ser un problema para el liderazgo, pues los líderes no son, ni deben pretender serlo, super héroes. Esos solo salen bien parados en los cómics. No reconocer las equivocaciones desde la humildad, el respeto hacia los otros y la transparencia sí es un gran problema. Es justo todo lo contrario lo que, a mi juicio, es una de las bases que debe sustentar el liderazgo efectivo en instituciones y empresas. Liderazgo es el que se dirige al cerebro desde el corazón, siempre con hechos y realidades contrastables, para ganarse el respeto

y la credibilidad. Y en este punto la Comunicación se erige como una excelente vacuna. Porque el liderazgo no se sujeta con palabrería de telepredicador, con discursos mejor o peor contruidos, sino con resultados concretos, siendo el mejor e intachable ejemplo de aquello que se dice y con pellizcos al corazón de aquellos a los que se dirige el líder, a quienes ante todo debe escuchar.

Es la hora de demostrar hechos, resultados y capacidad... y continuar con una visión estratégica y un gran pragmatismo haciendo realidad con acciones de verdadera ecología social el pilar de la responsabilidad social corporativa.

En comunicación, a los líderes ya no les valdrá solo con arengar a las masas con palabras como solidaridad o empatía, que solo calientan el alma. Porque las palabras se las lleva el viento y el papel, como dice un buen amigo, lo aguanta todo. Es la hora de demostrar hechos, resultados y capacidad como ya muchas empresas lo han hecho, y continuar con una visión estratégica y un gran pragmatismo haciendo realidad con acciones de verdadera ecología social el pilar de la responsabilidad social corporativa: contribuir activa y voluntariamente a la mejora social, económica, ambiental y de los derechos humanos.

Nunca como ahora la globalidad es mucho más que una realidad. No solo los españoles sino todos los ciudadanos del mundo enfrentamos un nuevo camino. Todavía con grandes incertidumbres sobre el comportamiento de ese mal bicho Covid-19, pero también con algunas lecciones vitales aprendidas. Me quedó con esa reflexión de Peter F. Drucker, uno de los mejores pensadores del siglo XX: "La gestión es hacer las cosas bien, pero el liderazgo es hacer las cosas correctas".

Gerardo Miguel
Director / Account Director
[@GerardoMiguelb](https://www.instagram.com/GerardoMiguelb)

diarioabierto.es
información económica desde una perspectiva plural

28 de Mayo de 2020



Necesitamos un relato compartido para salir de la crisis

En situaciones de crisis como la que vivimos actualmente los ciudadanos necesitan de certezas que contribuyan a reducir sus incertidumbres para poder afrontar su futuro a corto, medio y largo plazo. Para ello, resultaría imprescindible que aquellos que están al frente de las decisiones políticas y económicas fueran capaces de construir un relato que pudiera ser compartido por el conjunto de las personas que forman parte de la sociedad y que permitiera sentar las bases para la acción. Sin embargo, la polarización política y social que vivimos hace muy difícil la construcción de ese relato. De hecho, se multiplican los relatos lo que, sin duda, no ayuda a que los ciudadanos puedan tener confianza en lo que ha de venir.

A esta multiplicación y dispersión de los relatos está contribuyendo, quizá de manera involuntaria, el desarrollo tecnológico, Internet y las redes sociales. Vivimos en una sociedad en la que tenemos la posibilidad de acceder a datos, opiniones, informaciones, rumores, etcétera con tan solo dar un "clic" a nuestro ordenador o a cualquiera de nuestros dispositivos móviles. Sin embargo, no deberíamos caer en el error de pensar que esta capacidad de acceder a una cantidad ingente de información, así como a múltiples emisores nos convierte en seres mejor informados. En más, tenemos más posibilidades de ser manipulados al verse reducida nuestra capacidad de atención como consecuencia del volumen de información que debemos procesar cada día.

Es cierto que muchas empresas cuentan con planes y protocolos de comunicación ante una eventual crisis, pero pocas compañías están preparadas para atender una crisis de las dimensiones de la pandemia provocada por el coronavirus.

Los empleados, los clientes, la comunidad y la sociedad en general están ansiosas por escuchar respuestas y conocer las acciones que las empresas están tomando ante esta monumental crisis.

Es una situación inédita. La enfermedad ha alcanzado proporciones globales, generando una crisis humana con un impacto igualmente severo en los negocios. Muchas empresas no han sabido reaccionar de manera efectiva y oportuna y los rumores se están extendiendo a través de las redes sociales casi tan rápido como el virus mismo.

Los empleados, los clientes, la comunidad y la sociedad en general están ansiosas por escuchar respuestas y conocer las acciones que las empresas están tomando ante esta monumental crisis, y algunas de ellas han sido escurridizas, tímidas y hasta titubeantes.

Este es un momento en que las comunicaciones son de enorme relevancia y no es momento de timidez o tibiezas, porque, amén de garantizar la seguridad de sus empleados y proveedores, la forma en que se maneje esta crisis puede ser un factor decisivo para el futuro de la organización.

Y aunque las comunicaciones se han vuelto más complejas en esta era digital, estas mismas comunicaciones pueden ser un atenuante para mitigar la incertidumbre, apoyar la actividad económica, así como el regreso a la "normalidad".

Un gran número de personas está buscando escuchar una "voz" autorizada, que les pueda contar lo que está sucediendo, qué se está haciendo para solucionar o contribuir a resolver el problema, qué pasa con los tiempos y la participación de cada uno mientras la situación de excepción prevalezca.

Las áreas de desarrollo de contenido en las corporaciones, tienen que poner su maquinaria en marcha y moverse tan rápido como puedan, tanto para reaccionar a las noticias, como para intervenir entre quienes controlan la narrativa, para contar su propia historia.

Quienes lo han entendido así, han tomado iniciativas serias y ejemplares para alcanzar ese liderazgo en sus industrias o en sus segmentos, respetando los principios de comunicar con honestidad, transparencia, responsabilidad y coherencia. Para hacerlo, las empresas se están inclinando por utilizar sus medios propios.

Es fácil contar historias cuando los tiempos son buenos, pero es crucial hacerlo en una crisis.

Los comunicadores tienen mucho que manejar y parece que todo está sucediendo a la vez.

Un principio clave de las comunicaciones de crisis es adelantarse a la historia.

A pesar del aumento de medios inclinados por el alarmismo, ante la sed de información seria y fidedigna, muchas empresas han aprovechado para brindar respuestas poderosas y empáticas. La principal responsabilidad de las marcas en este momento es garantizar la seguridad y el bienestar de sus empleados y clientes.

Ante este contexto, las áreas de desarrollo de contenido en las corporaciones, tienen que echar a andar su maquinaria y moverse tan rápido como puedan, tanto para reaccionar a las noticias, como intervenir entre quienes controlan la narrativa, para contar su propia historia. Sin tendencias, sino solo los hechos. No solo siguiendo las noticias, sino liderando la conversación.

Eso es lo que hacen los periodistas de marca. Cubren sus organizaciones y sus industrias con noticias, análisis y un punto de vista. Informan a los empleados, clientes, sus industrias y las comunidades más amplias a las que sirven. Y sí, el periodismo de marca está llenando los vacíos para los medios de comunicación demasiado extendidos.

Hay mucho, demasiado de qué hablar. El coronavirus actual, ha afectado severamente muchos sectores de la economía, como las restricciones de viaje, la interrupción de negocios y nerviosismo de los empleados, entre otros problemas.

El foco está en la audiencia y las empresas deben de pensar como una sala de redacción que esté produciendo y distribuyendo contenidos que cuenten su propia historia, expongan su experiencia y contribuyan a darle certeza y seguridad a sus públicos de interés.

Y, esos temas requieren de ser atendidos por los corporativos y para ello, nadie lo está haciendo mejor que las dinámicas plataformas de periodismo de marca, que son propiedad y están operadas por compañías de todos los ámbitos. Esto es algo impresionante. Estos comunicadores están cubriendo la pandemia como reporteros y editores experimentados, que son.

El foco está en la audiencia y las empresas deben de pensar como una sala de redacción que esté produciendo y distribuyendo contenidos que cuenten su propia historia, expongan su experiencia y contribuyan a darle certeza y seguridad a sus públicos de interés.

Manuel Alonso
Socio Director / Partner
[@malonso](https://twitter.com/malonso)

mercado2.0
Merca2.0

28 de Mayo de 2020



Las empresas enfatizan el poder de los medios propios

Es una situación inédita. La enfermedad ha alcanzado proporciones globales, generando una crisis humana con un impacto igualmente severo en los negocios. Muchas empresas no han sabido reaccionar de manera efectiva y oportuna y los rumores se están extendiendo a través de las redes sociales casi tan rápido como el virus mismo.

Los empleados, los clientes, la comunidad y la sociedad en general están ansiosas por escuchar respuestas y conocer las acciones que las empresas están tomando ante esta monumental crisis, y algunas de ellas han sido escurridizas, tímidas y hasta titubeantes.

Después de casi tres meses de confinamiento y semanas de excepcional dureza -fundamentalmente para víctimas, enfermos y familiares- por fin, intuimos algo parecido al "principio del fin". Hemos superado, con todas las cautelas, esta primera embestida de la pandemia del COVID-19. Se acerca por tanto la vuelta a algo que desconocemos y el descubrir si verdaderamente cambiarán nuestras prioridades.

El consumidor postconfinamiento con poder adquisitivo será capaz de pagar más por un producto más social o respetuoso y sostenible con el medio ambiente.

Esta incertidumbre alcanza a la actividad empresarial y, consecuentemente, a la comunicación corporativa por ello se hace más necesario que nunca revisar nuestro modelo. ¿Qué necesitan escuchar hoy los ciudadanos? ¿Qué productos van a consumir? ¿Con qué ideas van a conectar? ¿Qué mensajes podemos y queremos ofrecer? ¿En qué lugar físico o virtual los encontraremos? Y de manera general: ¿Qué tendencias debemos conocer y adaptar para contribuir a que el consumo no se detenga y la economía se recupere?

Dadas las circunstancias económicas existen enormes dificultades, pero también oportunidades inéditas para conectar con nuestros públicos objetivo. Para aprovecharlas hay que tener en cuenta, desde mi punto de vista, cinco tendencias que el COVID-19 ha acelerado y va a contribuir a asentar.

Nueva jerarquía de valores.

Nos encontramos con un consumidor muy preocupado pero también dispuesto a hacer cambios en su jerarquía de valores y que va a redoblar su exigencia para con los servicios que utilice y los bienes que consuma. Ha adquirido un mayor nivel de conciencia, sobre el entorno y sobre su capacidad de influencia en él. El consumidor postconfinamiento con

La comunicación corporativa define a las organizaciones y, más que nunca, es necesario que ésta sea planificada y se sustente en una estrategia adecuada.

poder adquisitivo será capaz de pagar más por un producto más social o respetuoso y sostenible con el medio ambiente. Las marcas que sepan hacer cambios hacia la coherencia serán más reconocidas. Por tanto, es fundamental redoblar los esfuerzos de exposición (se nos tiene que ver más) pero también de explicación (se nos tiene que conocer mejor).

Flexibilidad en los modelos de organización y de negocio.

Las organizaciones ya están asumiendo un nuevo esquema en el que el cambio permanente y la flexibilidad son nuevos ejes de actuación. Muchas compañías han sabido reconducir tanto su organización (teletrabajo o venta online) como su propio objeto (fábricas de automóviles que se adaptan para construir respiradores). Los departamentos de comunicación hemos de tener la capacidad de reaccionar y de crear planes para mañana, que igual pasado ya no servirán. Además, se nos exigirá agilidad, rapidez e innovación constante en las propuestas de relación con los públicos objetivo de cada empresa.

Igualdad de grandes y pequeños

Algunas multinacionales llevan un largo recorrido a sus espaldas; otras pymes o start-ups acaban de nacer. El tsunami del COVID-19, que nos ha obligado a refugiarnos en el mundo online, los ha igualado en parte. Ha

provocado que la ventana de oportunidad de los nuevos y pequeños sea más amplia: que tengan más fácilmente acceso a sus públicos objetivo. Sacará ventaja quien utilice el ámbito digital como espacio para ver y ser vistos; para compartir y entretener; para ofrecer información de valor y para escuchar. En este ámbito lo que suma es cuánta verdad, creatividad, talento o valor ofrece cada emisor para el receptor y lo que resta es la búsqueda del impacto porque sí. Debe ser un impacto con sentido.

Vuelta a lo esencial

En relación con el tipo de mensaje toca una vuelta a lo esencial. No es el momento de conectar con nuestros públicos desde atalayas. Hay que animar a las compañías a que se desvelen tal cual, con sus valores esenciales. El COVID-19 nos ha obligado a asumir que todos somos pequeños y vulnerables. Así, la comunicación ha de enfocarse desde lo sencillo y con un lenguaje cercano. Los CEO han de arremangarse y salir a explicar

Se nos exigirá agilidad, rapidez e innovación constante en las propuestas de relación con los públicos objetivo de cada empresa

con humildad sus objetivos y cuáles son sus planes como compañía para arrimar el hombro y poner de su parte en la solución. Se trata por tanto de un liderazgo sólido y constructivo.

Kilómetro 0

La tendencia clara que ya existía por el producto local o nacional se acentúa ahora. Esta crisis ha puesto en evidencia las carencias que genera que determinados productos se transporten desde países como China o India donde se conseguían ahorros de coste. Así, las multinacionales han empezado a replantearse cambios importantes en la cadena de suministro. Y deberán hacerlo en profundidad. Por una cuestión práctica pero también, fundamentalmente, de reputación. Y, por tanto, de conexión con sus públicos de interés.

Todas estas tendencias están interrelacionadas y es necesario promoverlas para recuperar la confianza de los ciudadanos. La comunicación corporativa define a las organizaciones y, más que nunca, es necesario que ésta sea planificada y se sustente en una estrategia adecuada para que las empresas mantengan su reputación, consoliden su imagen y potencien su actividad económica.

Cecilia Díaz
Consultora Senior / Senior Consultant
[@Ceciliadiazmart](https://www.instagram.com/Ceciliadiazmart)

DirigentesDIGITAL.COM

4 de Junio de 2020

OPINION

Nueva comunicación para recuperar la economía

Cecilia Díaz, Consultora Senior de Estudio de Comunicación



jueves, 04 junio 2020

Cecilia Díaz

Después de casi tres meses de confinamiento y semanas de excepcional dureza -fundamentalmente para víctimas, enfermos y familiares- por fin, intuimos algo parecido al "principio del fin". Hemos superado, con todas las cautelas, esta primera embestida de la pandemia del COVID-19. Se acerca por tanto la vuelta a algo que desconocemos y el descubrir si verdaderamente cambiarán nuestras prioridades.

24 Comunicar un ERTE

La sangría que está generando el coronavirus en el mercado laboral está forzando a muchas empresas a adoptar soluciones de urgencia. La proliferación de ajustes temporales de empleo mediante ERTES se dispara por centenares en todos los sectores productivos.

Una buena comunicación interna se convierte en un ejercicio ineludible. Más allá de las obligaciones legales de información sobre la presentación de un ERTE, es preciso informar con empatía y responsabilidad.

La adopción de un ERTE, implique este la suspensión total del contrato de trabajo de forma temporal o la reducción de jornada, impone unas necesidades de comunicación que se ven tensionadas además por la situación específica en que este inevitable ajuste se produce: una pandemia de dimensiones y duración todavía insospechadas, que convierte cualquier ejercicio de predicción o de modelado de las estadísticas en un ejercicio casi adivinatorio.

Si en cualquier reestructuración la comunicación es clave y un pilar fundamental sobre el que se debe asentar la relación de una Empresa con todos sus stakeholders, en las circunstancias actuales en las que la incertidumbre sobre la propia dinámica de evolución de la crisis hacen aflorar el miedo y factores de índole irracional, es necesario aportar la mayor tranquilidad y certidumbre posible, informando de forma clara y transparente, sobre todo a los empleados.

Una buena comunicación interna se convierte en un ejercicio ineludible. Más allá de las obligaciones legales de información sobre la presentación de un ERTE, es preciso informar con empatía y responsabilidad de las circunstancias en las que se produce este doloroso ajuste, de su duración y de las previsiones que tiene la empresa.

Por otra parte, hay que informar también de forma clara a los empleados de aquellas modificaciones introducidas recientemente por el Real Decreto Ley de medidas extraordinarias en el ámbito laboral relativas tanto a las cotizaciones como a las prestaciones por desempleo.

Estos cambios, que flexibilizan los ERTES, facilitan un modelo de reparto de costes ya que las empresas podrán verse total o parcialmente exoneradas del pago de las cotizaciones sociales, aunque deberán comprometerse a mantener el empleo al menos durante los 6 meses posteriores a la reanudación de la actividad. En cualquier caso, los trabajadores, no verán peligrar su cotización.

Hay que explicar también las opciones que tienen los trabajadores a efectos del desempleo. El reciente Real Decreto Ley impone que todos los trabajadores afectados por un ERTE podrán percibir su prestación aunque no hayan cotizado los 360 días que eran obligatorios previamente y que no consumirán tampoco tiempo de paro si en el futuro debieran acceder a la totalidad de la prestación.

Se deberá hacer una gran inversión en comunicación interna durante el periodo que dure el ajuste con dos preocupaciones fundamentales: mantener la conexión umbilical con aquellos trabajadores afectados por el ajuste, y, por otro lado, motivar y estimular a aquellos que permanecen en la empresa.

Con los primeros, para que sigan sintiendo que pertenecen a una plantilla de la que forman parte y a la que volverán; que no se les abandona a su suerte; con los segundos para evitar la desafección que pudiera producirse por estas circunstancias en que gran parte de sus compañeros han abandonando temporalmente la nave. Ellos siguen en cubierta y han de seguir remando con brío y renovadas ganas para posibilitar la recuperación.

Contra el virus, información, pero también emoción. Hay que ser claro y concreto en los mensajes específicos e informativos, pero no hay que olvidar los elementos emocionales, aquellos elementos intangibles, que marcan la diferencia y que son los que motivan a las personas en situaciones adversas.

Se deberá hacer una gran inversión en comunicación interna durante el periodo que dure el ajuste con dos preocupaciones fundamentales: mantener la conexión con los trabajadores afectados y motivar y estimular a los que permanecen en la empresa.

Si el escritor inglés Daniel Defoe escribió en 1722 su novela "Diario del año de la peste", las empresas deben crear su propio "relato" de lucha contra el coronavirus y crear canales o soportes, si estos no existen, por los que inocular esta potente vacuna de comunicación interna: un concentrado de elementos diversos que permitirán remar en una misma dirección una vez que se haya sorteado el proceloso oleaje.

Adolfo Lázaro
Director / Account Director
@alazaro_m

elEconomista

4 de Junio de 2020

EL ECONOMISTA

Opinión

COMUNICAR UN ERTE



Adolfo Lázaro

Director en Estudio de Comunicación

La sangría que está generando el coronavirus en el mercado laboral está forzando a muchas empresas a adoptar soluciones de urgencia. La proliferación de ajustes temporales de empleo mediante ERTES se dispara por centenares en todos los sectores productivos.

La adopción de un ERTE, implique este la suspensión total del contrato de trabajo de forma temporal o la reducción de jornada, impone unas necesidades de comunicación que se ven tensionadas además por la situación específica en que este inevitable ajuste se produce: una pandemia de dimensiones y duración todavía insospechadas, que convierte cualquier ejercicio de predicción o de modelado

de las circunstancias actuales en las que la incertidumbre sobre la propia dinámica de evolución de la crisis hace aflorar el miedo y factores de índole irracional, es necesario aportar la mayor tranquilidad y certidumbre posible, informando de forma clara y transparente, sobre todo a los empleados.

Una buena comunicación interna se convierte en un ejercicio ineludible. Más allá de las obligaciones legales de información sobre la presentación de un ERTE, es preciso informar con empatía y responsabilidad de las circunstancias en las que se produce este doloroso ajuste, de su duración y de las previsiones que tiene la empresa.

Por otra parte, hay que informar también de forma clara a los empleados de

facilitan un modelo de reparto de costes ya que las empresas podrán verse total o parcialmente exoneradas del pago de las cotizaciones sociales, aunque deberán comprometerse a mantener el empleo al menos durante los 6 meses posteriores a la reanudación de la actividad. En cualquier caso, los trabajadores, no verán peligrar su cotización.

Hay que explicar también las opciones que tienen los trabajadores a efectos del desempleo. El reciente Real Decreto Ley impone que todos los trabajadores afectados por un ERTE podrán percibir su prestación, aunque no hayan cotizado los 360 días que eran obligatorios previamente y que no consumirán tampoco tiempo de paro si en el futuro debieran acceder a la totalidad

y, por otro lado, motivar y estimular a aquellos que permanecen en la empresa.

Con los primeros, para que sigan sintiendo que pertenecen a una plantilla de la que forman parte y a la que volverán; que no se les abandona a su suerte; con los segundos para evitar la desafección que pudiera producirse por estas circunstancias en que gran parte de sus compañeros han abandonado temporalmente la nave. Ellos siguen en cubierta y han de seguir remando con brío y renovadas ganas para posibilitar la recuperación.

Contra el virus, información, pero también emoción. Hay que ser claro y concreto en los mensajes específicos e informativos, pero no hay que olvidar los elementos emocionales, aquellos elementos intangibles, que marcan la diferencia y que son los que motivan a las personas en situaciones adversas.

Si el escritor Daniel Defoe escribió en 1722 su novela "Diario del año de la peste", las empresas deben crear su propio "relato" de lucha

Se debe mantener la conexión con todos los trabajadores afectados

Confinamiento, cuarentena, distanciamiento social... El Covid-19 es un virus que, además de tener importantes repercusiones sobre la salud de las personas, aísla y, en consecuencia, dificulta la comunicación. Aísla a nivel social, aísla a nivel emocional y, en el caso concreto de quienes lo padecen, aísla en muchos casos de la posibilidad de comunicarse con las propias familias. Asimismo, su gran capacidad de transmisión y contagio, junto con los protocolos para el manejo de los pacientes con coronavirus, ha hecho que, en ocasiones, la comunicación incluso con los propios profesionales sanitarios haya sido, sobre todo al inicio de la pandemia, bastante difícil.

Sin embargo, la comunicación es un aspecto vital para todas las personas, un instrumento que nos permite transmitir información e intercambiar o compartir ideas y emociones, ayudando así al cuidado de muchas parcelas de nuestra salud.

De ello han sido conscientes durante todo este tiempo los profesionales sanitarios, buenos conocedores de la importancia que el cuidado emocional y una adecuada comunicación con las familias puede jugar en la mejoría del diagnóstico y la salud mental de las personas enfermas. "Cuando ellos están tranquilos y saben que las cosas fuera están estables, eso les da muchísima fuerza para seguir adelante y no rendirse. Personalmente, creo que el estado de ánimo influye directamente en la mejora clínica de la enfermedad", aseguraba en una entrevista una enfermera del Hospital Universitario Marqués de Valdecilla.

En este punto, las nuevas tecnologías han vuelto a demostrar su importante papel para facilitar la comunicación aún en situaciones adversas y combatir la sensación de aislamiento. Así lo hemos visto durante estos días, por ejemplo, en múltiples informativos que mostraban cómo, desde la cama de un hospital o desde una Residencia de mayores, muchas personas hablaban emocionados con sus familiares a través de una tablet o los smartphones de las enfermeras, convirtiéndose en la mejor terapia para muchas de ellas.

Las nuevas tecnologías se han erigido durante el Covid-19 en el principal refugio para la Comunicación de muchas personas, como prueba el hecho de que durante la primera semana del estado de alarma el tráfico de Internet creciese en España un 80%.

Las nuevas tecnologías también han sido de gran ayuda a la hora de facilitar la comunicación de otro colectivo de la población especialmente vulnerable durante lo que Naciones Unidas ha calificado como la crisis más difícil a la que nos enfrentamos desde la II Guerra Mundial. Y es que, en pocos días, los más pequeños vieron que su vida cambiaba radicalmente y, aunque no todos lo han vivido de la misma forma, tampoco todos han conseguido entender los motivos reales que han causado estos cambios.

En solo unas horas, los niños pasaron de cubrir su necesidad social de comunicarse y relacionarse con otras personas, por ejemplo, en el colegio o en el parque, a permanecer encerrados en casa, a no poder salir a correr o a jugar y a no poder estar en contacto con sus abuelos, amigos o profesores, todos ellos importantes referentes en estas edades. Esto, sumado al miedo y al hecho de no entender en muchas ocasiones lo que pasa, puede impactar en la salud psicológica de los niños a largo plazo, según alertan los expertos.

Para evitarlo, desde que el 14 de marzo el Gobierno declarara el estado de alarma en nuestro país y el consiguiente confinamiento de la población, estos especialistas señalaron como vital que los más pequeños no perdieran el contacto social. Para ello, los padres se han valido de las nuevas tecnologías, por ejemplo, mediante videollamadas no solo con amigos, abuelos u otros miembros de la familia, sino también con compañeros de clase, profesores y centros educativos.

La comunicación es un aspecto vital para todas las personas, un instrumento que nos permite transmitir información e intercambiar o compartir ideas y emociones, ayudando así al cuidado de muchas parcelas de nuestra salud.

Las nuevas tecnologías se han erigido así durante el Covid-19 en el principal refugio para la Comunicación de muchas personas, como prueba el hecho de que durante la primera semana del estado de alarma el tráfico de Internet creciese en España un 80%. Y es que, si bien en nuestra condición de seres sociales las personas necesitamos comunicarnos, muchos expertos no dudan en asegurar que muy posiblemente la crisis del Covid-19 marcará "un antes y un después" en nuestros usos y costumbres con respecto a las nuevas tecnologías y a nuestra forma de comunicarnos.

Rosa M. García
Directora del área de Salud /
Healthcare Communication Area Managing Director
[@rosamgllorente](mailto:rosamgllorente@estudiodecomunicacion.com)

prnoticias

17 de Junio de 2020

por prnoticias 17/06/2020 en Salud



Rosa García, directora del área de salud de Estudio de Comunicación

Confinamiento, cuarentena, distanciamiento social... El Covid-19 es un virus que, además de tener importantes repercusiones sobre la salud de las personas, aísla y, en consecuencia, dificulta la comunicación. Aísla a nivel

social, aísla a nivel emocional y, en el caso concreto de quienes lo padecen, aísla en muchos casos de la posibilidad de comunicarse con las propias familias. Asimismo, su gran capacidad de transmisión y contagio, junto con los protocolos para el manejo de los pacientes con coronavirus, ha hecho que, en ocasiones, la comunicación incluso con los propios profesionales sanitarios haya sido, sobre todo al inicio de la pandemia, bastante difícil.

Sin embargo, la comunicación es un aspecto vital para todas las personas, un instrumento que nos permite transmitir información e intercambiar o compartir ideas y emociones, ayudando así al cuidado de muchas parcelas de nuestra salud. De ello han sido conscientes durante todo este tiempo los profesionales sanitarios, buenos conocedores de la importancia que el cuidado emocional y una adecuada comunicación con las familias puede jugar en la mejoría del diagnóstico y la salud mental de las personas enfermas. "Cuando ellos están tranquilos y saben que las cosas fuera están estables, eso les da muchísima fuerza para seguir adelante y no rendirse. Personalmente, creo que el estado de ánimo influye directamente en la mejora clínica de la enfermedad", aseguraba en una entrevista una enfermera del Hospital Universitario Marqués de Valdecilla.

Desde hace alrededor de tres meses asistimos, atónitos, a un espectáculo dramático: la pandemia, en forma de ecuación cuasi secreta que ha provocado el COVID-19 o SARS-COV2, que está transformando nuestra sociedad a pasos agigantados.

Los profesionales de la Comunicación Empresarial sabemos que lo más difícil que existe en nuestro mundo profesional es diseñar una estrategia de comunicación acertada... Ello nos obliga, continuamente, a medir muy bien el grado de exposición pública al que sometemos a nuestros clientes.

Los políticos del mundo han tomado decisiones que han generado imágenes que parecían imposibles: por ejemplo, la Quinta Avenida neoyorquina, vacía. Nadie. Ni un alma. Y pongo ese ejemplo porque intento, por ahora, escapar, aunque no siempre lo consiga, de lo que tenemos delante. No pretendo personalizar la crítica en nadie, aunque casi todos nuestros políticos patrios me den motivos diariamente para ello. Digo más, incluso me los dan cada hora, cuando no cada minuto. Es la sobreexposición permanente, que lleva, sin ningún género de dudas, al error permanente.

Los profesionales de la Comunicación Empresarial sabemos que lo más difícil que existe en nuestro mundo profesional es diseñar una estrategia de comunicación acertada. Pues la matrícula de honor se alcanza cuando las acciones que emanan de esa estrategia tienen el correspondiente impacto en los diferentes públicos. Ello nos obliga, continuamente, a medir muy bien el grado de exposición pública al que sometemos a nuestros clientes. Entre otras razones, podría aburrir, pero no es cuestión de extenderse demasiado, no dejas tiempo a que calen los conceptos en la opinión pública.

Imagino que debe ser difícil diseñar estos días una estrategia de comunicación política, en lo que no soy un experto. Pero parece evidente que estamos ante una sobreexposición permanente. Me considero un ciudadano suficientemente informado sobre la evolución de la pandemia, con especial énfasis en lo que ocurre en nuestro país. Puedo asegurar que no dedico más de treinta minutos al día a seguirla. ¿Por qué? Procuero mantener mi cabeza limpia, no aturdida, especialmente para analizar mejor. Uno de esos momentos sagrados del día es el comienzo, los primeros cinco o diez minutos, del informativo televisivo de mediodía de cualquier cadena de televisión. Uno se sienta delante de la televisión unos minutos antes... y ¡zas!, ministro al canto. Cuando no, toca el Presidente, en unas alocuciones que recuerdan más a líderes latinoamericanos ya desaparecidos como Fidel Castro o Hugo Chávez que a un primer ministro democrático de un país que es la cuarta economía europea.

Insisto, no quiero personalizar la crítica, no es éste el objeto. Es más, no me gustaría verme en su pellejo; supongo que el trabajo que está desarrollando le transformará de por vida. Si uno contempla una imagen del Presidente hace cinco meses y la compara con una de hoy, se quedará impresionado con el resultado. No parecen la misma persona. He tenido ocasión de presenciar las escasas apariciones de Angela Merkel en estas semanas, por ejemplo. Cada uno puede opinar libremente, faltaría más, pero lo relevante a estos efectos es que es una líder apenas expuesta, que se ha generado muchísimo reconocimiento global por su proceder. Una de las consecuencias de esta menor exposición es que tiene, de partida, menos probabilidades de cometer errores. Y, ténganlo por seguro, en estos casos, los errores se van a cometer sí o sí. La razón es sencilla: nadie, ni los más prestigiosos científicos, puede responder a preguntas bastante básicas sobre las formas de proceder para combatir esta pandemia. Si fuese así, ya habríamos resuelto la ecuación...

También he tenido ocasión, como imagino que cualquier persona que haya estado un mínimo de tiempo frente a la televisión o leído cualquier periódico, de comprobar los monumentales errores cometidos por líderes de la talla de Trump –a quien le perseguirá de por vida, aunque gane la reelección, su famoso discurso sobre la lejía– o Boris Johnson –cuyas alocuciones diarias agresivas sobre que era bueno infectarse para así buscar la inmunidad de grupo le duraron hasta el mismo momento en que él mismo se vio afectado–. Por cierto, no hay nada malo en rectificar.

Y, cuando llegamos al terreno patrio, ese en el que tan a gusto nos encontramos lanzando exabruptos o reenviando mensajes de WhatsApp a aquellos que no opinan como nosotros, y que nada bueno pueden traer, el espectáculo ya es esperpéntico. Los ciudadanos hemos asistido y asistimos impactados, consternados y alucinados, cuando no profundamente cabreados, al festín diario de imágenes que nos ofrecen quienes debían ser el Senado, los hombres buenos, los mejores de nuestro país, y se han quedado en poco más que fanáticos gestores de sus propias redes sociales, creyendo que así comunican. Y no. En absoluto. Eso no es comunicar. Debería estar, incluso, prohibido.

Este maravilloso país ha vivido los mejores años de su historia. Básicamente, en paz y en prosperidad. Esta pandemia habrá arrasado, a su conclusión, mucha de la fortuna y prosperidad generada en esta España democrática. Y, todo ello, en el campo de la Comunicación e Imagen Pública, por los errores derivados de la sobreexposición permanente, que han llevado a ese error permanente. Insisto. En vez de gestionar correctamente la Comunicación de esta empresa llamada España, han gestionado –y gestionan– todos, incorrectamente su imagen, su reputación. Y, cuando eso sucede, nada bueno puede venir.

Iñaki Torres
Socio / Partner
@inaki_torres



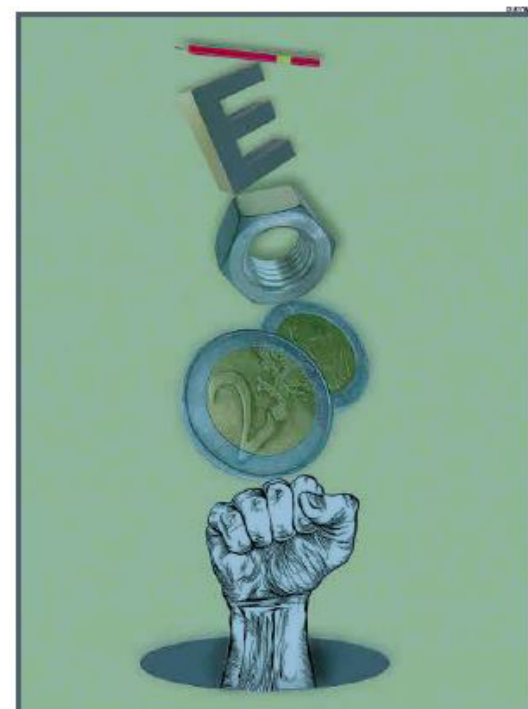
LA RAZÓN

28 de Junio de 2020

IÑAKI TORRES

Socio en Estudio de Comunicación

Desde hace alrededor de tres meses asistimos, atónitos, a un espectáculo dramático: la pandemia, en forma de ecuación cuasi secreta que ha provocado el COVID-19 o SARS-COV2, que está transformando nuestra sociedad a pasos agigantados. Los políticos del mundo han tomado decisiones que han generado imágenes que parecían imposibles: por ejemplo, la Quinta Avenida neoyorquina, vacía. Nadie. Ni un alma. Y pongo ese ejemplo porque intento, por ahora, escapar, aunque no siempre lo consiga, de lo que tenemos delante. No pretendo personalizar la crítica en nadie, aunque casi todos nuestros políticos patrios me den motivos diariamente para ello. Digo más, incluso me los dan cada hora, cuando no cada minuto. Es la sobreexposición permanente, que lleva, sin ningún género de dudas, al error permanente. Los profesionales de la Comunicación Empresarial sabemos que lo más difícil que existe en nuestro mundo profesional es diseñar una estrategia de comunicación acertada. Pues la matrícula de honor se alcanza cuando las acciones que emanan de esa estrategia tienen el correspondiente impacto en los diferentes públicos. Ello nos obliga, continuamente, a medir muy bien el grado de exposición pública al que sometemos a nuestros clientes. Entre otras razones, podría aburrir, pero no es cuestión de extenderse demasiado, no dejas tiempo a que calen los conceptos en la opinión pública. Imagino que debe ser difícil diseñar estos días una estrategia de comunicación política, en lo que no soy un experto. Pero parece evidente que estamos ante una sobreexposición permanente. Me considero un ciudadano suficientemente informado sobre la evolución de la pandemia, con especial énfasis en lo que ocurre en nuestro país. Puedo asegurar que no dedico más de treinta minutos al día a seguirla. ¿Por qué? Procuero mantener mi cabeza limpia, no aturdida, especialmente para analizar



OPINIÓN

SOBREEXPOSICIÓN PERMANENTE, ERROR PERMANENTE

Los profesionales de la Comunicación Empresarial

televisión unos minutos antes... y ¡zas!, ministro al canto. Cuando no, toca el Presidente, en unas alocuciones que recuerdan más a líderes latinoamericanos ya desaparecidos como Fidel Castro o Hugo Chávez que a un primer ministro democrático de un país que es la cuarta economía europea.

Presidente hace cinco meses y la compara con una de hoy, se quedará impresionado con el resultado. No parecen la misma persona. He tenido ocasión de presenciar las escasas apariciones de Angela Merkel en estas semanas, por ejemplo. Cada uno puede opinar libremente, faltaría más, pero lo relevante a estos efectos es que es una líder

Los ciudadanos asistimos impactados al festín diario

errores. Y, ténganlo por seguro, en estos casos, los errores se van a cometer sí o sí. La razón es sencilla: nadie, ni los más prestigiosos científicos, puede responder a preguntas bastante básicas sobre las formas de proceder para combatir esta pandemia. Si fuese así, ya habríamos resuelto la ecuación. También he tenido ocasión, como imagino que cualquier persona que haya estado un mínimo de tiempo frente a la televisión o leído cualquier periódico, de comprobar los monumentales errores cometidos por líderes de la talla de Trump –a quien le perseguirá de por vida, aunque gane la reelección, su famoso discurso sobre la lejía– o Boris Johnson –cuyas alocuciones diarias agresivas sobre que era bueno infectarse para así buscar la inmunidad de grupo le duraron hasta el mismo momento en que él mismo se vio afectado–. Por cierto, no hay nada malo en rectificar. Y, cuando llegamos al terreno patrio, ese en el que tan a gusto nos encontramos lanzando exabruptos o reenviando mensajes de WhatsApp a aquellos que no opinan como nosotros, y que nada bueno pueden traer, el espectáculo ya es esperpéntico. Los ciudadanos hemos asistido y asistimos impactados, consternados y alucinados, cuando no profundamente cabreados, al festín diario de imágenes que nos ofrecen quienes debían ser el Senado, los hombres buenos, los mejores de nuestro país, y se han quedado en poco más que fanáticos gestores de sus propias redes sociales, creyendo que así comunican. Y no. En absoluto. Eso no es comunicar. Debería estar, incluso, prohibido. Este maravilloso país ha vivido los mejores años de su historia. Básicamente, en paz y en prosperidad. Esta pandemia habrá arrasado, a su conclusión, mucha de la fortuna y prosperidad generada en esta España democrática. Y, todo ello, en el campo de la Comunicación e Imagen Pública, por los errores derivados de la sobreexposición permanente, que han llevado a ese error permanente. Insisto. En vez de gestionar

Una organización debe rendir cuentas no sólo a sus accionistas sino también al conjunto de públicos que son afectados por la actividad de la misma, entre ellos clientes, afiliados, trabajadores, proveedores, gobierno, sociedad, etcétera. Todos estos grupos tienen interés en que la empresa o institución funcione bajo criterios no sólo económicos sino sociales, entendidos como complementarios y no como excluyentes; los trabajadores para conservar o mejorar su empleo, la administración para recaudar impuestos, los clientes para obtener mejores productos o servicios.

Todas las organizaciones formales tienen una responsabilidad social que debe reflejarse en el comportamiento corporativo y por lo tanto se relaciona directamente con la estrategia de negocio u objetivos institucionales y cómo se gestiona englobando a todos los públicos o stakeholders.

La Responsabilidad Social Digital se basa en el hecho de que la digitalización está cambiando al mundo y que las soluciones innovadoras del Big Data están impulsando la evolución de sistemas en los sectores económicos, sociales y empresariales, incluyendo la comunicación corporativa y el comportamiento organizacional.

La responsabilidad no es una declaración brillante, es una conducta, una apuesta por los valores, el reconocimiento por la dirección de que la empresa o institución es un proyecto compartido por sus públicos y que su legitimación social, hoy tan entredicha, descansa en los vínculos emocionales y solidarios con la sociedad y sus agentes.

Este concepto está permeando poco a poco en el ámbito corporativo. Identificarse como socialmente responsable es ya una ventaja comparativa para las empresas o instituciones que buscan diferenciarse ante sus competidores o similares.

En esta dirección, surgió recientemente un concepto asociado que se denomina Responsabilidad Social Digital, el cual se basa en el hecho de que la digitalización está cambiando al mundo y que las soluciones innovadoras del Big Data están impulsando la evolución de sistemas en los sectores económicos, sociales y empresariales, incluyendo la comunicación corporativa y el comportamiento organizacional.

La transformación digital impacta en los hábitos diarios de miles de millones de personas en todo el mundo, facilitando procesos que hace décadas parecían imposibles, como el acceso a información y herramientas que elevan los estándares de calidad de vida.

Klaus Gérman, experto en responsabilidad social y Director de Desarrollo corporativo en la consultora AB Estudio de Comunicación, dice que la Responsabilidad Social Digital abarca cinco rubros:

- **Digitalización ecológica:** consiste en promover iniciativas privadas y públicas en plataformas digitales para el reciclaje, la reducción de residuos y mejorar el consumo de recursos naturales.
- **Cumplimiento de los derechos digitales:** Enfocado a que las administraciones deben ser garantes de los derechos digitales de los usuarios, estableciendo con claridad normas y castigando a quienes no las cumplan para evitar abusos tanto de los ciudadanos como de la administración.

• **Salud pública digital:** Se refiere al uso excesivo de las herramientas tecnológicas que puede traer enfermedades en el cuerpo y mente de los usuarios. Se debe informar en todo momento sobre estas patologías y además brindar programas para detección temprana y tratamiento.

• **Prevención de delitos virtuales:** Los delitos en Internet existen y deben ser comprendidos por la comunidad digital, mediante el establecimiento de programas para prevenirlos. La sociedad no percibe de la misma forma estos delitos con respecto a los analógicos. Los menores de edad pueden correr peligro y no sólo ellos, si no que cualquier usuario en Internet o redes sociales puede ser víctima de este tipo de delitos.

• **Redes de apoyo ciudadano:** Los sistemas organizativos que permiten la cooperación y colaboración entre personas pueden cambiar de la noche a la mañana las precarias situaciones que muchos sectores de la población atraviesan, superando así muchas crisis que golpean la calidad de vida de muchas personas.

"No solo podemos referir al apoyo colectivo, sino incluso al apoyo individual de diferentes casos que en otras plataformas no podrían trascender de la misma manera. Esta es una tarea fundamental de la Responsabilidad Social Digital", dice Klaus Gérman.

Carlos Bonilla
Socio / Partner
[@CarlosBonillaMx](mailto:carlos@abestudio.com)

MUNDO
EJECUTIVO

Julio 2020

RESPONSABILIDAD SOCIAL DIGITAL, NUEVO CONCEPTO

Una organización debe rendir cuentas no sólo a sus accionistas sino también al conjunto de públicos que son afectados por la actividad de la misma, entre ellos clientes, afiliados, trabajadores, proveedores, gobierno, sociedad, etcétera. Todos estos grupos tienen interés en que la empresa o institución funcione bajo criterios no sólo económicos sino sociales, entendidos como complementarios y no como excluyentes; los trabajadores para conservar o mejorar su empleo, la administración para recaudar impuestos, los clientes para obtener mejores productos o servicios.

Todas las organizaciones formales tienen una responsabilidad social que debe reflejarse en el comportamiento corporativo y por lo tanto se relaciona directamente con la estrategia de negocio u objetivos institucionales y cómo se gestiona englobando a todos los públicos o stakeholders.

La responsabilidad no es una declaración brillante, es una conducta, una apuesta por los valores, el reconocimiento por la dirección de que la empresa o institución es un proyecto compartido por sus públicos y que su legitimación social, hoy tan entredicha, descansa en los vínculos emocionales y solidarios con la sociedad y sus agentes.

Este concepto está permeando poco a poco en el ámbito corporativo. Identificarse como socialmente responsable es ya una ventaja comparativa para las empresas o instituciones que buscan diferenciarse ante sus competidores o similares.

En esta dirección, surgió recientemente un concepto asociado que se denomina Responsabilidad Social Digital, el cual se basa en el hecho de que la digitalización está cambiando al mundo y que las soluciones innovadoras del Big Data están impulsando la evolución de sistemas en los sectores económicos, sociales y empresariales, incluyendo la comunicación corporativa y el comportamiento organizacional.

La transformación digital impacta en los hábitos diarios de miles de millones de personas en todo el mundo, facilitando procesos que hace décadas parecían imposibles, como el acceso a información y herramientas que elevan los estándares de calidad de vida.

Klaus Gérman, experto en responsabilidad social y Director de Desarrollo corporativo en la consultora AB Estudio de Comunicación, dice que la Responsabilidad Social Digital abarca cinco rubros:

- **Digitalización ecológica:** consiste en promover iniciativas privadas y públicas en plataformas digitales para el reciclaje, la reducción de residuos y mejorar el consumo de recursos naturales.
- **Cumplimiento de los derechos digitales:** Enfocado a que las administraciones deben ser garantes de los derechos digitales de los usuarios, estableciendo con claridad normas y castigando a quienes no las cumplan para evitar abusos tanto de los ciudadanos como de la administración.
- **Salud pública digital:** Se refiere al uso excesivo de las herramientas tecnológicas que puede traer enfermedades en el cuerpo y mente de los usuarios. Se debe informar en todo momento sobre estas patologías y además brindar programas para detección temprana y tratamiento.
- **Prevención de delitos virtuales:** Los delitos en Internet existen y deben ser comprendidos por la comunidad digital, mediante el establecimiento de programas para prevenirlos. La sociedad no percibe de la misma forma estos delitos con respecto a los analógicos. Los menores de edad pueden correr peligro y no sólo ellos, si no que cualquier usuario en Internet o redes sociales puede ser víctima de este tipo de delitos.
- **Redes de apoyo ciudadano:** Los sistemas organizativos que permiten la cooperación y colaboración entre personas pueden cambiar de la noche a la mañana las precarias situaciones que muchos sectores de la población atraviesan, superando así muchas crisis que golpean la calidad de vida de muchas personas.

"No solo podemos referir al apoyo colectivo, sino incluso al apoyo individual de diferentes casos que en otras plataformas no podrían trascender de la misma manera. Esta es una tarea fundamental de la Responsabilidad Social Digital", dice Klaus Gérman.





ESTUDIO DE COMUNICACIÓN

MADRID • BUENOS AIRES • SANTIAGO DE CHILE • MÉXICO DF • LISBOA

Paseo de la Castellana, 257, 4º - 28046 Madrid
T 91 576 52 50 - espana@estudiodecomunicacion.com
www.estudiodecomunicacion.com

