



La comunicación empresarial económico-financiera en tiempos de crisis: COVID-19

Gema Corrochano González

Controller financiero (España)

gema.corrochano@gmail.com | <https://orcid.org/0009-0004-4190-6703>

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: don Emilio Álvarez Pérez-Bedia, don Oriol Amat Salas, don Xavier Llopart Pérez, doña Rosa Puigvert Colomer y doña Rosalía Soler Villa.

Extracto

Este trabajo intenta abordar cómo las empresas suministran información económico-financiera en épocas de crisis. Concretamente, se centra en analizar cómo y mediante qué medios las organizaciones facilitaron información durante la crisis sanitaria de la COVID-19 y el estado de alarma decretado en marzo de 2020 en España.

Se ha realizado una recolecta de datos a través de técnicas de investigación cuantitativas y cualitativas. El objetivo central de la investigación es analizar la calidad y el tipo de la información reportada, el impacto de esta y los medios utilizados. También se ha valorado si las empresas contaban previamente con procedimientos de actuación necesarios para abordar una comunicación eficaz en este tipo de coyunturas atípicas y excepcionales.

La motivación del estudio es demostrar la importancia de contar, de forma anticipada, dentro de las organizaciones con un plan de comunicación eficaz, fluido y constante con el objetivo de dar una respuesta óptima y organizada durante una época de crisis, así como evaluar el impacto de no contar con dichos mecanismos.

Palabras clave: empresas; comunicación en crisis; COVID-19; económico-financiera; gestión.

Recibido: 03-05-2023 / Aceptado: 08-09-2023 / Revisado: 20-02-2024 / Publicado: 05-03-2024

Cómo citar: Corrochano González, G. (2024). La comunicación empresarial económico-financiera en tiempos de crisis: COVID-19. *Revista de Contabilidad y Tributación. CEF*, 492, 185-232. <https://doi.org/10.51302/rcyt.2024.19003>



Economic and financial business communication in time of crisis: COVID-19

Gema Corrochano González

This work has been selected for publication by: Mr. Emilio Álvarez Pérez-Bedia, Mr. Oriol Amat Salas, Mr. Xavier Llopart Pérez, Mrs. Rosa Puigvert Colomer and Mrs. Rosalía Soler Villa.

Abstract

Current report attempts to address how companies provide economic-financial information in times of crisis. Specifically, it focuses on analyzing how and by what means organizations provided information in health crisis of COVID-19 during the state of alarm decreed on March 2020 in Spain.

Data collection has been carried out through quantitative and qualitative research techniques. Principal objective of the research of this report is to analyze quality and type of information reported, its impact and the means used. It has also been assessed if companies previously had necessary action procedures to address effective communication in this type of atypical and exceptional situation.

The reason for choosing of this report is to demonstrate the importance to have, in companies, in advance, with an effective, fluently and constant plan of communication with the objective to given an optimal and organized reply during crisis time just like to evaluated impact of not having it.

Keywords: companies; crisis communication; COVID-19; economic-financial; management.

Received: 03-05-2023 / Accepted: 08-09-2023 / Reviewed: 20-02-2024 / Published: 05-03-2024

Citation: Corrochano González, G. (2024). La comunicación empresarial económico-financiera en tiempos de crisis: COVID-19. *Revista de Contabilidad y Tributación. CEF*, 492, 185-232. <https://doi.org/10.51302/rcyt.2024.19003>

Sumario

1. Introducción
 - 1.1. Objeto y objetivos de la investigación
 - 1.2. Metodología
 2. La comunicación económico-financiera en las empresas
 - 2.1. Revisión previa de la evolución histórica de la comunicación económico-financiera en las empresas españolas
 - 2.2. Emisores y receptores de la comunicación económico-financiera
 - 2.3. Importancia, revisión de contenidos y requisitos de utilidad
 - 2.4. Transparencia y adaptabilidad al público objetivo
 - 2.5. Propuestas de modelos de comunicación económico-financiera en empresas españolas: contenido y herramientas
 3. La comunicación empresarial en época de crisis
 - 3.1. Concepto de crisis empresarial
 - 3.2. Comunicación económico-financiera en épocas de crisis: medios y contenidos
 - 3.3. Comités de crisis
 4. Caso concreto: crisis de la COVID-19
 - 4.1. Introducción: contexto general de la crisis y las empresas
 - 4.2. Comunicación empresarial durante la crisis de la COVID-19 en España
 - 4.3. La comunicación económico-financiera de las empresas durante la crisis a nivel interno
 5. Comunicación económico-financiera en las empresas tres años después del inicio de la crisis del coronavirus
 6. Conclusiones
- Referencias bibliográficas



1. Introducción

Nada viaja más rápido que la luz, excepto las malas noticias.

Douglas Adams

Esta frase de Douglas Adams nos invita a reflexionar sobre la importancia de controlar siempre la información que se traslada a la parte que nos está escuchando. Aplicado al mundo empresarial, nos incita a valorar y evaluar la información que se comunica por las compañías tanto en el ámbito externo como en el interno.

Cada una de las crisis que han acontecido en el último siglo, independientemente de la naturaleza de su nacimiento, ha tenido un impacto más que evidente dentro de nuestro tejido empresarial.

Las repercusiones del atentado terrorista del 11 de septiembre de 2001 en Nueva York fueron más allá de las relaciones diplomáticas, políticas y bélicas de Estados Unidos con el resto de los países del mundo. En España, el atentado del 11 de marzo de 2004 en Madrid golpeó a nuestro país y a nuestra capital de forma aterradora y provocó un giro radical en cuanto a la elección política de nuestros ciudadanos en cuestión de solo cuatro días. El 15 de septiembre de 2008, el gigante bancario Lehman Brothers se declaró en quiebra, lo que dio lugar al colapso financiero que inició una gran recesión mundial que ya germinaba a causa de la burbuja inmobiliaria en años anteriores.

Podemos traer a la memoria muchos otros sucesos que, en su momento, fueron impactantes y generaron incertidumbre y angustia en la población. En cada una de estas crisis, todas las empresas, tanto pymes como grandes corporaciones, de una u otra manera, en

mayor o menor medida, se han visto afectadas en cuanto a su equilibrio natural dentro de esta economía globalizada.

La enfermedad de la COVID-19, detectada por primera vez en la ciudad de Wuhan (China) en diciembre de 2019, propició una crisis sanitaria mundial en cuestión de semanas para la que ningún país estaba preparado. La crisis sanitaria, incluso, retó al sistema de globalización con el cierre de la mayoría de las fronteras y obligó a todas las empresas, de forma precipitada, a formular nuevos modelos de negocio.

Las actividades empresariales no consideradas esenciales se vieron obligadas, de forma fugaz, a adaptar su forma de trabajo a una sociedad confinada en sus hogares a través del teletrabajo. El teletrabajo, el gran reto pendiente para el empresario que, hasta ese momento, se mostraba susceptible de implantar este modelo en su organización y que necesita, obligatoriamente, de una fluidez constante de comunicación entre empresa y empleado. Las que no podían continuar por la propia naturaleza de su actividad quedaron obligadas a una situación mucho más compleja y desagradable, el cierre de sus negocios con trabajadores encaminados a un ERTE o, en el peor de los casos, siendo despedidos. Y todos ellos solicitando, de forma paralela, información a sus empresas acerca de si, en algún momento, podrían volver a sus trabajos.

Todos los Gobiernos tuvieron que tomar decisiones en cuestión de horas, generar leyes y plantear soluciones de carácter laboral, económico y social a ritmos vertiginosos. Además, se desconocía por completo su impacto real por la complejidad de no poder determinar el tiempo que duraría la pandemia.

Frente a estas crisis, ¿contaban las empresas con planes de comunicación adaptados para estas situaciones atípicas? ¿Aumentaron, redujeron o suprimieron la información durante la crisis o siguieron comunicando de la misma forma que antes? ¿Estaban las empresas informando correctamente a sus empleados sobre la situación real de su organización durante la crisis de la COVID-19? ¿Se encontraban los empleados informados con datos evidentes y contrastados del impacto de la crisis en su empresa en particular? ¿Sentían la necesidad de ser informados en ese momento más que en ningún otro? Respecto al resto de los *stakeholders*, ¿cómo les comunicó la empresa acerca del impacto de la crisis en sus cuentas? ¿Y de sus proyecciones económico-financieras a corto y medio plazo?

Al igual que una empresa realiza estudios de viabilidad sobre la política de ventas, de aprovisionamientos, recursos humanos o sobre los sistemas de financiación sobre escenarios adversos, las compañías deberían contar con un sistema de comunicación empresarial que dé respuesta a determinadas cuestiones de índole económica, financiera o laboral en tiempos de crisis.

En la era de la burbuja informativa a través de múltiples canales al alcance de toda la población, la crisis de la COVID-19 vino a reiterar, más que nunca, la necesidad de comunicar

por parte de las empresas cumpliendo siempre con los criterios de eficiencia y eficacia, es decir, de la mejor manera en el menor tiempo posible.

En ese momento inédito que se vivió, las empresas se enfrentaron a muchos retos empresariales, entre ellos, y no carente de importancia, la mejora de la comunicación interna y la adaptación de esta a escenarios completamente desconocidos. En este entorno, debían dar a sus empleados respuestas ágiles, coherentes y consistentes, pero procurando, en todo momento, ser transparentes a la par que mantener la calma y la prudencia.

Tanto pymes como grandes empresas tuvieron la oportunidad de conectar con sus empleados informándoles de las medidas que tomaban, de las herramientas que ponían a su alcance y de los análisis que estaban realizando dentro de las corporaciones para garantizar la estabilidad y la continuidad de los puestos de trabajo.

1.1. Objeto y objetivos de la investigación

Este trabajo pretende ser el punto de partida para el estudio sobre la comunicación que trasladaron las empresas, de forma específica, la de carácter económico-financiero, a los diferentes grupos de interés durante la crisis de la COVID-19 en 2020.

Los objetivos son:

- Comprobar la frecuencia y la calidad con la que las empresas suministraron dicha información durante la crisis, así como los medios utilizados para ello en las corporaciones y compararla con situaciones de normalidad.
- Adaptabilidad de la información económico-financiera en el marco de la crisis del coronavirus.
- Demostrar que, con un plan de comunicación adaptado a las circunstancias, se generará mejor capacidad de resiliencia e, incluso, se podrán adoptar nuevos retos y aprovechar nuevas oportunidades dentro de la organización.
- Demostrar que la comunicación juega un papel esencial antes, durante y después de una crisis.

1.2. Metodología

Para poder conocer de manera pormenorizada la situación y el impacto en la comunicación empresarial en épocas de crisis se ha tenido en cuenta el periodo desde que se hizo efectivo el estado de alarma en España como medida excepcional para la contención de la pandemia, esto es, desde el 14 de marzo de 2020 hasta junio del mismo año.

Posteriormente, en 2023 se realizaron encuestas con preguntas muy similares o iguales a las realizadas en aquel periodo.

Para este trabajo se ha seguido la metodología de investigación basada en un sistema de análisis que se detalla a continuación en varios pasos:

1. Revisión de la literatura existente hasta la fecha sobre la gestión de la comunicación interna empresarial de las empresas españolas tanto en situaciones de normalidad como en situaciones de crisis. El primer paso necesario para poder abordar el tema, para asentar las bases presentes y para posteriores trabajos, es realizar una revisión de toda la documentación existente hasta el momento sobre el tema que nos concierne. Se mostrará la importancia de la comunicación interna en las organizaciones a través de su evolución histórica y se comparará con las situaciones de crisis empresarial, específicamente con la crisis de la COVID-19.
2. Recopilación de información pública, generada en medios de comunicación como televisión o periódicos, así como análisis de opiniones en redes sociales que generó toda la situación de crisis. Este paso se ha realizado seleccionando una serie de medios de comunicación que tienen una mayor relevancia en España, basados en la cantidad de audiencia e importancia histórica o actual.
3. Encuestas para conocer las opiniones de trabajadores por cuenta ajena que se han visto afectados. Dentro de este punto, las encuestas realizadas han consistido en preguntas cerradas y, en algunos casos, de carácter abierto. Las mismas se han realizado a trabajadores de empresas tanto nacionales como de carácter internacional, pero cuyos puestos de trabajo se encuentran radicados en España.

Gracias a la información recopilada en estas encuestas se ha podido realizar un análisis de las necesidades a nivel comunicativo empresarial que se demandan en estas épocas de incertidumbre, algo esencial para el planteamiento de acciones y políticas de gestión adecuadas desde un enfoque comunicativo por parte de las empresas.
4. Asistencia a varios webinarios realizados durante el estado de alarma por varios organismos oficiales y empresas con la presencia de expertos en comunicación interna empresarial.
5. Búsqueda de técnicas y ejemplos de comunicación empresarial durante la crisis de la COVID-19, por ejemplo, técnicas de información vivas que llevaron a cabo determinadas empresas. Análisis cualitativo del impacto de dichos ejemplos.
6. Elaboración de conclusiones y consideraciones finales.

Todos los pasos anteriores se han enfocado con el fin de poder llegar de forma metodológica al objetivo, que es poder plantear las mejores prácticas y acciones posibles, así como posibles errores que evitar en futuras crisis empresariales.

2. La comunicación económico-financiera en las empresas

La información económico-financiera puede ser entendida, al mismo tiempo, como una actividad de servicio, una disciplina descriptiva y analítica, y un sistema de información, dado que identifica, cuantifica y registra los distintos sucesos y transacciones que se llevan a cabo dentro de una entidad (disciplina descriptiva y analítica), los cuales, posteriormente, comunica a una amplia gama de usuarios que están interesados en dicha información para tomar sus decisiones (sistema de información), logrando así suministrar información útil para la toma de decisiones de los distintos usuarios (actividad de servicio).

Kieso y Weygandt

Hace bastante tiempo que el lenguaje económico-financiero dejó de ser de uso exclusivo para los profesionales del sector, es decir, de unos pocos, para adquirir un rango cada vez más importante con una audiencia cada vez más amplia y sensibilizada con la información de carácter económico. Las noticias diarias a través de los medios de comunicación televisivos, radio o en internet tienen importantes connotaciones financieras y económicas.

En la última década apareció un motivo fundamental por el cual la información económico-financiera se convirtió en un importante requerimiento por parte de la sociedad: la crisis económica mundial de 2008, particularmente en Europa. Así, se ha requerido al mundo empresarial por parte de la población recibir información más detallada sobre las políticas empresariales, los proyectos futuros de las empresas, la implicación empresarial en el cuidado y respecto al medioambiente y la colaboración con políticas de carácter social y humanitario.

Por este motivo se ha extendido el concepto de «usuario externo» de la información económico-financiera y este tipo de lenguaje está cada vez más presente en nuestra vida diaria y colectiva.

Contamos con trabajadores cada vez más cualificados profesionalmente, mucho más polivalentes y con mayores inquietudes sobre múltiples áreas de conocimiento en un mercado laboral cada vez más exigente.

En los últimos años, determinados sectores de la ingeniería, como la automoción o la infraestructura, están generando una necesidad de nuevos perfiles directivos que combinen los conocimientos del área de la ingeniería con los de la gestión económica y empresarial. Este hecho ha provocado el aumento de alumnos ingenieros en numerosos MBA en las escuelas de negocio. El presidente de COGITI, José Antonio Galdón Ruiz, en una entrevista realizada para EMagister, considera que en el caso de aquellos ingenieros que se fijan como objetivo llegar a ser directores generales de empresas o coordinadores de proyectos, por ejemplo, han comprobado que, para conseguir estas metas, necesitan obtener

conocimientos técnicos y de liderazgo a través de la formación en áreas como la planificación, el marketing, la gestión empresarial, los recursos humanos o las finanzas.

Hay empresas que, desde hace unos años, han implantado seminarios de finanzas entre sus trabajadores para que pongan en práctica los conocimientos financieros en su economía doméstica y para aprender sobre determinados conceptos empresariales. Los objetivos de estas políticas formativas son motivar y hacer partícipe al trabajador de muchas decisiones de la empresa intentando alinear los objetivos de los empleados con los de la dirección.

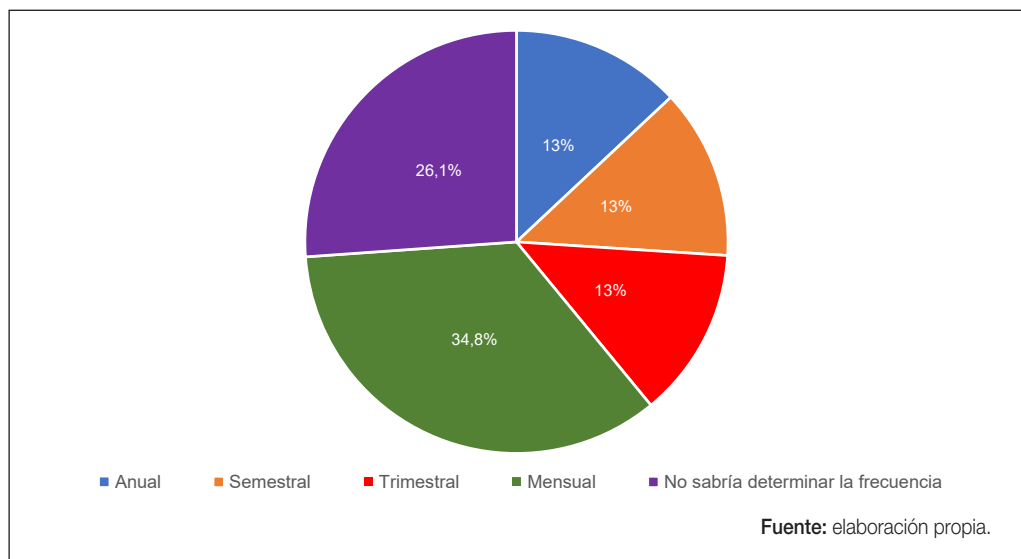
La comunicación financiera es parte de la comunicación de la organización y no puede entenderse como un ente separado del resto de la comunicación empresarial. La salud financiera de una empresa, sus planes de viabilidad, sus proyectos a futuro y sus objetivos, así como su misión, visión y valor, son variables que influyen en muchas decisiones: estudiar un posible cambio de trabajo, solicitar la revisión de condiciones salariales, provocar cambios en las decisiones de compra de un cliente o un proveedor, tomar decisiones de financiación por parte de entidades bancarias, entre otras muchas. Por ejemplo, si estamos valorando construirnos una casa, es posible que, a la hora de elegir un constructor, además de valorar que este sepa adaptarse al proyecto planteado a nuestras necesidades y presupuesto, también busquemos información en su página web acerca de la situación económico-financiera de su compañía para conocer si se encuentra muy endeudado y que esto pueda acarrear que la construcción de nuestra vivienda se vea paralizada por un concurso de acreedores.

Otro ejemplo puede ser, con base en la información económico-financiera de la empresa, poder valorar la garantía de un puesto de trabajo o analizar la razonabilidad de un salario. Es decir, a la hora de valorar la solicitud a la Dirección de un aumento de sueldo, es importante conocer si el departamento en el que se trabaja ha incrementado su rentabilidad dentro de la empresa y si la propia compañía tiene una senda de crecimiento en el último periodo analizado que posibilite valorar esa subida salarial; de este modo, se podría acudir a solicitarla con información económico-financiera que la sustente.

Del análisis de la encuesta realizada se han extraído las siguientes conclusiones relevantes respecto a la comunicación económico-financiera que realizan las empresas a sus empleados:

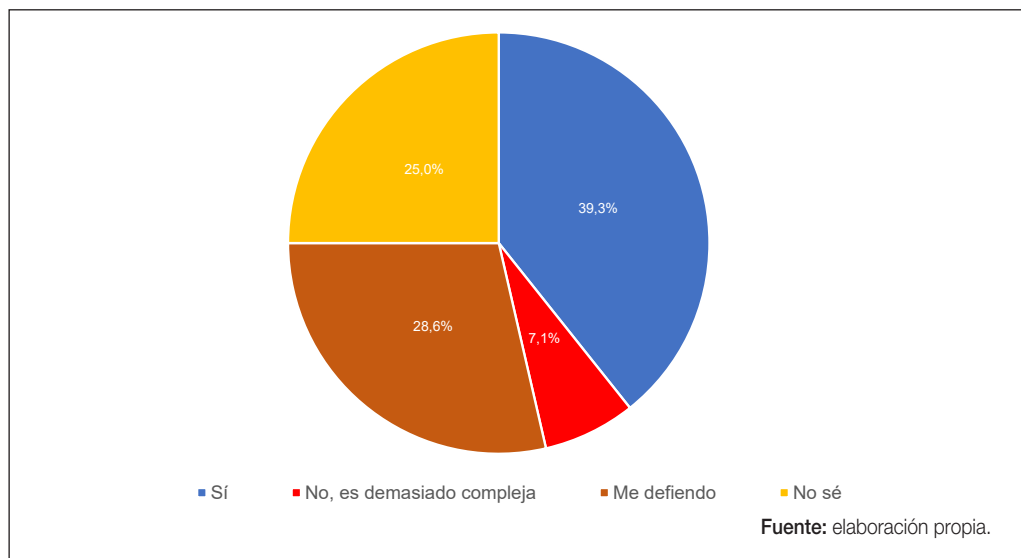
- El 60 % de las empresas suele trasladar información económico-financiera a sus empleados mientras que el 40 % no lo hace.
- En las empresas en las que existe este reporte de información, la frecuencia se sitúa según muestra en el gráfico 1. Al 34,8 % se le reporta de forma mensual, mientras que el 26,1 % no sabría determinar la frecuencia. Se puede extraer que, posiblemente, aquellas empresas que valoran realizar este tipo de comunicaciones económico-financieras tienen el sistema implantado para realizarlo con carácter mensual, pero que, en términos generales, el resto de las empresas no tienen un sistema estandarizado y con la suficiente diligencia como para que el empleado pueda conocer la frecuencia con la que se realiza.

Gráfico 1. Frecuencia en empresas sobre comunicación económico-financiera



- En las empresas que sí que realizan este tipo de comunicaciones se obtienen los resultados del gráfico 2 para representar si los encuestados saben entender y extraer con claridad conclusiones de la información facilitada.

Gráfico 2. ¿Entiende la información económico-financiera que transmite su empresa?



Conviene resaltar que la gran mayoría de los encuestados (98 %) trabaja en departamentos que requieren titulación universitaria superior. Aunque el 39,3 % de los encuestados sabe entender dicha información y es capaz de sacar sus propias conclusiones, es importante señalar que solo el 28 % se defiende y el 25 % no sabe si realmente sabría realizar ese tipo de análisis. El 7,1 % reconoce no entenderla en ninguno de los casos.

Sabemos que la información económico-financiera de una empresa y su análisis supone:

- Entendimiento de determinados conceptos complejos y de carácter técnico y puede que, en algunos casos, resulte densa e incluso aburrida.
- Muchas empresas han notado que, cuando realizan esfuerzos para trasladar esta información a sus empleados, estos siempre están faltos de tiempo para analizarla o no tienen inquietud alguna por hacerlo.
- Cuando la empresa funciona y responde adecuadamente a lo que se espera de ella, muchos empleados ven innecesario realizar este tipo de análisis y consideran que es competencia únicamente del departamento financiero y de la alta dirección.

Por estos motivos, y puesto que elaborar este tipo de comunicaciones y adaptarlas al público que van dirigidas supone tiempo y dinero en recursos humanos que se encarguen de ello, muchas empresas deciden no realizar este tipo de comunicaciones de forma interna. Pero la solución no es la omisión, sino la adaptabilidad de la información al público receptor y, sobre todo, determinar qué tipo de información se transmite, a quién, cuándo y cómo.

2.1. Revisión previa de la evolución histórica de la comunicación económico-financiera en las empresas españolas

A) Años cincuenta

La información de carácter económico-financiero facilitada por las empresas españolas era insuficiente y, en la mayoría de las ocasiones, poco fiable y transparente. Posiblemente, esta circunstancia venía motivada por el entorno político en el que las empresas españolas ejercían su actividad en aquellos años: sociedad cerrada al exterior, empresas la mayor parte de carácter público, economía proteccionista y una fuerte demanda interior (Álvarez, 1986). Tampoco se contaba con una contabilidad aún estructurada y respaldada por criterios o principios de trabajo establecidos y la información de carácter empresarial se trataba y se entendía como confidencial.

La Ley de sociedades anónimas de 17 de julio de 1951 fue un primer paso para esa transparencia exterior a la información empresarial.

B) Años sesenta y setenta

A finales de los años sesenta, las empresas españolas empiezan a abrirse al exterior, sobre todo a Europa, y llegan prácticas empresariales más modernas extraídas de corporaciones internacionales que se implantan en territorio español. Aparecen así técnicas como la planificación, la gestión presupuestaria y la auditoría interna. Todo ello implica la predisposición de las compañías a informar más abiertamente de los resultados de sus negocios.

Debido a la evolución vertiginosa empresarial en estos años, surge, en 1973, el Plan General de Contabilidad (PGC), mediante el cual las empresas empiezan a elaborar su información económico-financiera sobre unas normas regladas, lo que pone de manifiesto que la norma contable no tiene por qué coincidir con el criterio fiscal. Por este motivo, también ve la luz la Ley 61/1978, de 27 de diciembre, del impuesto sobre sociedades, que contribuyó a mejorar el proceso de información de las empresas.

C) Años ochenta

En esta década, España entra en la Comunidad Económica Europea (CEE) y es, junto a Japón, el país que más crece económicamente dentro de la OCDE (Paniagua, 2010, p. 9). Ello implica adaptar todo el sistema económico a los criterios exigidos por la Comunidad, entre ellos, nuestro tejido empresarial. Así pues, en 1989 se aprueba la nueva Ley de sociedades anónimas, que reforma y adapta la legislación mercantil española a las directrices de la CEE.

También en esta década se gestan numerosas revistas especializadas en economía y empresa como, por ejemplo, *Dinero* (1979), *Nueva Empresa* (1979), *El Lunes Económico* (1980), *Mercado* (1980), *Expansión* (1986), *Ranking* (1988) y *Futuro* (1989). Los espacios televisivos y radiofónicos empiezan a crear secciones sobre economía, consumo e inversión. También se instalan también en España grandes agencias de noticias económicas internacionales como Reuters o Bloomberg y aparecen en los kioscos españoles diarios económicos de tirada diaria internacional como el *Financial Times*, *The Economist* o *The Wall Street Journal*.

D) Años noventa

En 1990, se aprueba el PGC, que estuvo vigente hasta 2007 y fue de obligatorio cumplimiento para todas las empresas. Supuso la adaptación de las empresas españolas a la normativa comunitaria en materia contable. A lo largo de los años noventa se aborda una importante tarea de normalización contable de ámbito nacional a través de la aprobación de las Normas para la formulación de las cuentas consolidadas en 1991, de varias adaptaciones del PGC de 1990 a sectores específicos, modificando algunas de las adaptaciones del PGC de 1973, y de las resoluciones del Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas (ICAC) que desarrollan aspectos concretos del PGC (Martínez Pina, 2014, p. 8). En el año 1995 se aprueba la Ley 43/1995, de 27 de diciembre, del impuesto sobre sociedades, que

intentó acaparar los principios de neutralidad, transparencia, sistematización, coordinación internacional y competitividad.

E) Años 2000

Los numerosos escándalos contables que hubo en esta década como, por ejemplo, Enron, WorldCom o Xerox, entre otros muchos, provocaron que se pusieran en marcha numerosas reformas de carácter mercantil en muchos países, como la famosa Ley Sarbanes-Oxley en Estados Unidos para intentar evitar este tipo de fraudes.

En relación con la información contable, tuvo lugar una reforma muy importante que fue la adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). En la Unión Europea se adoptaron estas normas en 2004 para las empresas cotizadas en bolsa.

En el caso de España, en el año 2007, se aprobó un nuevo PGC que ya recogía buena parte de las NIIF.

F) 2010-actualidad

Esta década es del crecimiento de la información por la aparición de nuevos medios para comunicar. Debido al crecimiento en volumen de transacciones y al despliegue, cada vez más amplio, de la globalización, esta década es la de los cambios normativos en materia de obligatoriedad para las empresas de nueva información de carácter económico-financiero.

El 1 de enero de 2015 empieza la aplicación de la Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del impuesto sobre sociedades, en un contexto cada vez más global e internacional. Entre todas las novedades que surgen con esta ley, aparecen nuevas obligaciones de información a la Administración en materia de operaciones vinculadas.

En el año 2015 también aparece la Ley 22/2015, de 20 de julio, de auditoría de cuentas, muy polémica, ya que fue aprobada con muchísimas críticas en su contra por parte del sector. Entre las muchas novedades que recogía en materia de rotación e incompatibilidades a los trabajos de auditoría, también implantó la obligación de un informe de auditoría más amplio para las entidades de interés público.

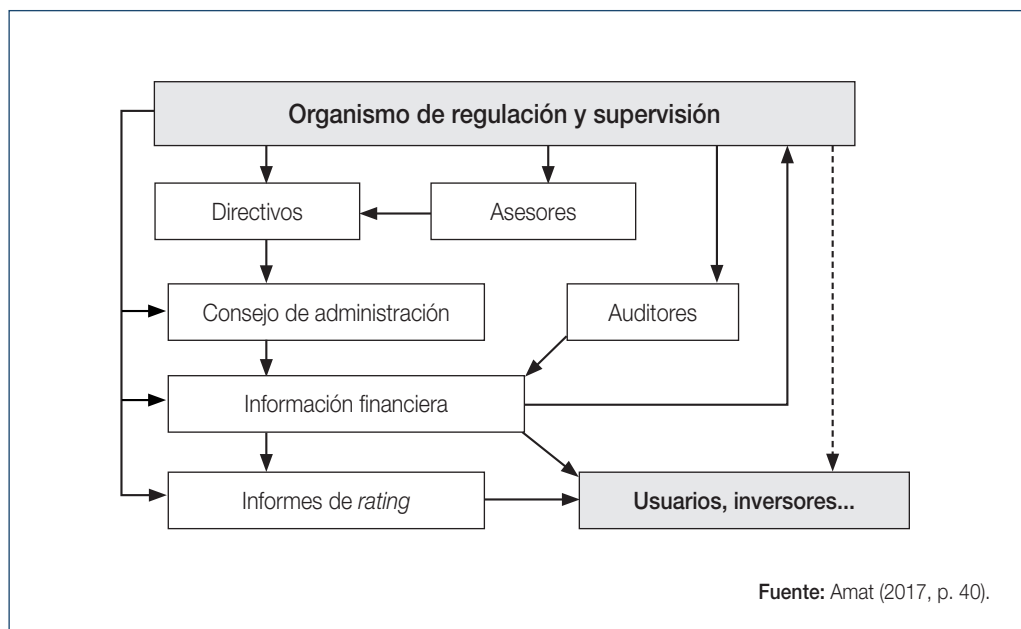
En el año 2018 se aprobó la Ley 11/2018, de 28 de diciembre, por la que se modifica el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de sociedades de capital aprobado por el Real Decreto legislativo 1/2010, de 2 de julio, y la Ley 22/2015, de 20 de julio, de auditoría de cuentas, en materia de información no financiera y diversidad. Esta ley nace tras la obligatoriedad de dar cumplimiento a la Directiva 2014/95/UE sobre la divulgación de la información financiera y diversidad. En ella se exigía que los países miembros de la Unión Europea creasen una legislación que obligase a las empresas con determinadas características a publicar información más allá de sus cuentas de resultados (APD, 2019).

2.2. Emisores y receptores de la comunicación económico-financiera

Partimos de la única premisa de que la información económico-financiera se elabora por la empresa internamente en los departamentos de finanzas y contabilidad. Por tanto, es la compañía la emisora de esta para todos los grupos de interés.

Cuando la información financiera llega a los usuarios finales es porque se ha seguido un proceso de formulación, aprobación, control y difusión de la información financiera de los siguientes agentes:

Gráfico 3. Flujo de control de la información financiera



En un mundo cada vez más globalizado, la comunicación económico-financiera ha variado notablemente. Han cambiado el público, que tiene muy diversas inquietudes, los mensajes y los canales donde comunicarlos, así como la formación y la experiencia de quienes dirigen cada uno de los departamentos dentro de una empresa.

A lo largo de los últimos años, la comunicación dedicada a la economía y a las finanzas no se ha dirigido únicamente a los inversionistas, sino que también se ha ido extendiendo a otro tipo de público, buscando mayor transparencia y previendo la implicación participativa de los diferentes grupos de interés.

La comunicación económico-financiera es necesaria, puesto que los diferentes grupos interesados necesitan esta información para evaluar la situación económica de la empresa; se trata de aspectos como la solvencia, la liquidez o el endeudamiento según las necesidades que cada grupo de interés tenga, como veremos posteriormente. Necesitan comprender y entender qué está pasando a nivel económico en la empresa y conocer los esfuerzos que realiza la organización para la consolidación y crecimiento de la compañía.

La selección de los diferentes públicos de la empresa permite, indudablemente, adaptar y jerarquizar la comunicación realizada. La identificación de este público objetivo es fundamental, ya que la información que se envíe depende, en gran medida, de quien sea el destinatario. Es importante realizar un análisis que permita establecer las necesidades existentes entre los diferentes grupos de interés de esta información económico-financiera para preparar las acciones de comunicación acordes a los diferentes públicos.

Se puede diferenciar un primer grupo de receptores, que son los que trabajan de forma directa, de una u otra manera o en algún momento del tiempo de vida de la empresa, de forma puntual o prolongada, y son los siguientes:

- **Propietarios e inversores:** buscan y analizan magnitudes relacionadas con la continuidad del negocio, la rentabilidad y el resultado. No se invierte en lo que no se conoce y en lo que no se confía. Si las empresas no comunican sus finanzas o lo hacen de forma muy limitada, la inversión no se producirá.
- **Entidades financieras:** su preocupación se centra en las cuestiones relacionadas con la liquidez y la solvencia a corto plazo y la continuidad del negocio a largo plazo con el objetivo de valorar la capacidad de pago de las empresas para aprobar sus operaciones de financiación.
- **Proveedores y acreedores:** centran su preocupación en la capacidad que tienen las empresas para cumplir con sus obligaciones de pago y en su capacidad de endeudamiento.
- **Empleados/futuros empleados:** se centran en analizar la trayectoria de la empresa, su crecimiento y estabilidad para valorar el riesgo que tiene su puesto de trabajo y sus incrementos salariales. Por otro lado, los posibles trabajadores evalúan la información económico-financiera publicada en los diferentes medios sobre las empresas para sopesar un posible cambio de trabajo.
- **Clientes:** este grupo de interés también es importante. Hay empresas que analizan la capacidad económico-financiera de sus prestadores de servicios para conocer su estabilidad y asegurarse de que no tendrán problemas que les impidan cumplir con sus obligaciones en el proyecto que ponen en marcha.

Por otro lado, hay receptores de la información económico-financiera interesados por otras cuestiones y, aunque se enumeran en este segundo listado, no son menos importantes:

- **Organismos públicos:** en el momento en el que una empresa se da de alta en una actividad asume de forma inmediata una serie de obligaciones informativas de carácter económico-financiero con determinados organismos públicos como, por ejemplo, el Registro Mercantil, la Seguridad Social o la Agencia Tributaria. Además, el Estado utiliza dicha información para elaborar estadísticas, replantear políticas fiscales o fijar ayudas y subvenciones.
- **Competencia y sectores complementarios:** en multitud de ocasiones, la competencia directa acude en búsqueda de información económico-financiera de empresas del mismo sector para valorar contra quién están compitiendo en su actividad. En otras ocasiones son los sectores complementarios los que acuden a este tipo de información en busca de sinergias, colaboraciones o coberturas entre empresas.
- **Agencias de calificación y analistas financieros:** las agencias de calificación emiten valoraciones estandarizadas a determinadas empresas por criterios como la solidez financiera y su capacidad de pago. Dicha calificación, extraída de su información económico-financiera, afecta directamente a la imagen de la empresa en el ámbito internacional. En muchas ocasiones, las empresas cotizadas acuden a los analistas para recabar su opinión sobre estrategias y operaciones de gran calado. Ambos grupos constituyen un grupo de opinión muy importante en la estrategia de comunicación económico-financiera de las empresas.
- **Empresas privadas de información económico-financiera:** son distribuidores, al público en general que lo desee, de información económico-financiera tanto de las empresas españolas como de la situación de los mercados y el sector donde operan. Empresas como Einforma o Axesor tienen importantes bases de datos con la información que las empresas legalizan en el Registro Mercantil. Trabajan y analizan esta información mediante informes específicos que ponen a disposición del público.
- **Medios de comunicación:** actúan como distribuidores de la información que facilitan las empresas. La distribución de esta información a los medios debe tener un plan de actuación elaborado por el departamento de comunicación de cada empresa.

2.3. Importancia, revisión de contenidos y requisitos de utilidad

Una parte importante del éxito de un proyecto empresarial está en disponer de una información económica fiable, completa y a tiempo.

Argelia García Fernández

La importancia de comunicar los datos financieros de una organización pone de manifiesto una voluntad positiva de la compañía para con los grupos interesados y provoca una influencia favorable sobre la comunicación que se suele transmitir. La transparencia y

accesibilidad a los datos, sin barreras, provoca una postura más proactiva por parte de los interesados a la información que se recibe. Aunque determinados datos no sean tan alentadores, el simple hecho de que la empresa se muestre dada a transmitirlos ayuda a generar confianza y tranquilidad.

Para que la información económico-financiera reportada en un plan de comunicación sea útil debe reunir los siguientes requisitos. Debe ser:

- **Comprensible:** la información transmitida debe ser clara y entendible para el grupo al que se dirige.
- **Oportuna:** debe comunicarse en el momento que corresponda.
- **Relevante:** a nivel económico-financiero, capaz de influir en la toma de decisiones de la persona o grupo de personas a las que se les esté transmitiendo.

En cuanto al contenido de la información económico-financiera, se parte de la base de que esta se genera a partir de la actividad de la empresa y abarca toda la información referida a ventas, gastos, inversiones, plan de recursos humanos, planes de viabilidad, rentabilidades, presupuestos, etc.

2.4. Transparencia y adaptabilidad al público objetivo

La comunicación financiera es singular y especializada, y así debe ser entendida por las empresas.

**Charo Gómez, directora de Estudio
de Comunicación**

Puesto que es singular y pertenece a una parte de la empresa muy técnica, será necesario adaptar la información transmitida a cada uno de los públicos a los que va dirigida. La información económico-financiera reglada está estandarizada y sujeta a unas normas previamente establecidas y por las que todas las empresas deben regirse. Al transmitirla de forma voluntaria, deberá adaptarse tanto en contenido y formato como en el medio por el que transmitirla.

La comunicación empresarial es muy importante y la mayoría de los problemas de la empresa vienen producidos por una mala comunicación entre los diferentes equipos. Se puede tener un equipo contable que maneja y conoce a la perfección los números de la empresa, que sabe mucho de tesorería y de financiación, pero que no sabe adaptar dicha información al público objetivo al que se dirige.

Tal como ya se ha manifestado anteriormente, con la globalización, se ha cambiado la forma de comunicar la información económico-financiera, ya que se ha pasado a un diálogo

cada vez más adaptado al público objetivo. Cada grupo de interés (empleados, proveedores, organismos públicos, competencia, clientes, etc.) requiere de un tratamiento diferente y, en la mayoría de los casos, de canales de transmisión totalmente distintos.

Las nuevas tecnologías son herramientas muy potentes que permiten el diálogo constante y la actualización de la información en tiempo real. Además, cada una de estas herramientas puede adaptarse dependiendo del tipo de receptor al que nos dirigimos.

Lo importante en la comunicación económico-financiera es, independientemente del medio que se elija, que se cumplan los criterios de transparencia y veracidad de la información que se traslada, sin dejar de lado la adaptabilidad de esa información al público objetivo, aunque en muchos casos pueda resultar compleja o densa.

2.5. Propuestas de modelos de comunicación económico-financiera en empresas españolas: contenido y herramientas

En este epígrafe se intenta elaborar una propuesta orientativa sobre la información de carácter económico-financiero que se considera que la empresa debería estar reportando a los diferentes grupos de interés según sus necesidades.

Para catalogar el contenido de información económico-financiera, así como la frecuencia, se ha realizado el siguiente cuadro resumen con una versión óptima de ese *reporting*:

Cuadro 1. Transmisión óptima de la información económico-financiera

Contenido	Frecuencia	Grupo de interés	Medio de comunicación
Estados contables: balance, PyG, EFE, ECPN, informe de auditoría	Anual	Todos	Web corporativa Registros Mercantiles
Presupuesto de la empresa	Anual	Socios e inversores Empleados Entidades bancarias	Interno
Presupuesto del departamento	Trimestral/semestral	Empleados	Interno
Rentabilidades	Trimestral	Socios e inversores	Específico
Comparativas sectoriales	Anual	Todos	Web corporativa Interno



Contenido	Frecuencia	Grupo de interés	Medio de comunicación
Plan de inversiones/desinversiones	Anual	Socios e inversores Entidades bancarias	Web corporativa
Objetivos económicos de la empresa	Anual	Socios e inversores	Interno
Objetivos económicos del departamento	Trimestral/ semestral	Empleados	Interno
Planes salariales	Anual	Socios e inversores Empleados	Interno
Evolución de ventas/cartera de clientes	Trimestral	Socios e inversores Empleados Entidades bancarias Proveedores	Web corporativa
Información sobre proyectos futuros	Anual	Socios e inversores Empleados Entidades bancarias Proveedores	Web corporativa
Pool bancario/CIRBE	Anual	Entidades financieras e inversores Proveedores Clientes	Específico

Fuente: elaboración propia.

Este tipo de información debe presentarse de forma muy visual dependiendo de a quién vaya dirigida. De nada servirá que se presente toda esta información si el receptor no cuenta con facilidades que le ayuden a entenderla. «Enviar a un destinatario una hoja de cálculo que "crece hacia la derecha y hacia abajo" de forma desordenada y obliga a este a "navegar" para buscar un dato concreto, servirá de muy poco» (Llorente, 2017, p. 11).

Por tanto, en primer lugar, se tendrá que analizar el público objetivo al que se va a dirigir este tipo de comunicaciones. Posteriormente, se elaborará la estructura de la información económico-financiera que se desea trasladar adaptándose a ese público, a su lenguaje y a sus necesidades.

Hay que valorar también si el medio del informe que se desea comunicar tiene que adaptarse para ser leído o ser expuesto (Llorente, 2017).



Por último, se debe escoger el medio de comunicación que mejor se adapte al grupo al que se dirige la información y el que se considere que más capta su atención, bien mediante una presentación a través de una reunión, bien a través de notas internas enviadas por correo electrónico, bien a través de comunicaciones realizadas en la web corporativa, bien a través de mensajes más cortos en redes sociales o bien a través de medios audiovisuales.

3. La comunicación empresarial en época de crisis

Solo cuando baje la marea, sabremos quien estaba nadando desnudo.

Warren Buffet

3.1. Concepto de crisis empresarial

La Real Academia de la Lengua Española define la palabra 'crisis' como:

1. Un cambio profundo y de consecuencias importantes en un proceso o una situación, o en la manera en la que estos son apreciados.
2. Situación mala o difícil.
3. Reducción en la tasa de crecimiento de la producción de una economía, o fase más baja de la actividad de un ciclo económico.
4. Intensificación brusca de los síntomas de una enfermedad.

Hoy por hoy, la palabra 'crisis' se encuentra en cualquier medio de comunicación de forma recurrente. Ha dejado de sorprender y se da por sentado que, si leyéramos cualquier medio periodístico, nos encontraríamos la palabra 'crisis' en más de la mitad de los artículos.

La palabra 'crisis' proviene del griego *krino*, que significa «evaluar, juzgar, decidir» (Kerchove, 1999, p. 100). En la antigua Grecia se aplicaba, mayoritariamente, en el mundo de la medicina.

Hoy en día el término 'crisis' se utiliza en todas las áreas del conocimiento (economía, sociología, política, medioambiente, salud, educación, etc.), lo cual hace difícil encontrar una única definición para esta palabra, pero en lo que sí se coincide, en todos los casos, es en que la palabra 'crisis' hace referencia a un momento de cambio e incertidumbre (Enrique Jiménez, 2007, p. 204).

Por supuesto, hay que tener en cuenta que no todas las crisis son iguales, por lo que hay que evaluar y abordar la comunicación que se desea transmitir según las circunstancias específicas de cada una de ellas. No está de más decir que de los aciertos y errores en la comunicación durante una crisis específica se debe aprender para otras crisis futuras, aunque no tengan el mismo origen ni las mismas consecuencias.

La auditora y consultora Andersen Consulting, símbolo de liderazgo en su sector, con presencia en multitud de países por todo el mundo, se derrumbó en 2002 en cuestión de días tras salir a la luz el caso de las cuentas trucadas de Enro. Andersen colaboró en el ocultamiento de información y en los maquillajes contables. La mayor repercusión para Andersen Consulting en esta crisis fue la pérdida de confianza del público. Todas sus empresas asociadas a lo largo del mundo cambiaron de nombre para no ser relacionadas con Andersen.

También en el año 2002 la empresa británica United Biscuits decidió cerrar la famosa planta de galletas Fontaneda en Aguilar de Campoo (Palencia). Los trabajadores perdieron su puesto de trabajo y el pueblo, además, se despidió de su seña de identidad con el cierre de la planta. La compañía británica tuvo que poner los medios necesarios para resolver esta problemática mediante la combinación de negociaciones con todas las partes y una fuerte estrategia de comunicación que Ana María Enrique (2007) analiza en su tesis doctoral.

En 2008, se vivió una crisis económica mundial que se sintió notablemente en países de Europa. En el caso de España, por el fuerte vínculo de nuestras empresas con el sector de la construcción, por el fuerte crecimiento del endeudamiento externo de las familias, por un mercado inflado de la electricidad y por el exceso de gasto gubernamental. Los medios de comunicación, durante toda la época del crecimiento de la burbuja inmobiliaria, apenas prestaron atención y, mucho menos, lo vincularon a la expansión del crédito financiero, sobre todo, de las cajas de ahorros. Los bancos tampoco fueron partícipes de este tipo de información en los medios. Debido a esto, a muchas empresas y trabajadores esta crisis les pilló desprevenidos, ya que no contaban con un plan de comunicación previamente establecido. Ya se conoce que, cuando la economía empieza a desacelerar, los números de muchas empresas ya no son lo que parecían (Amat, 2017, p. 35) y, en consecuencia, los flujos de información que sustentan los números económicos son los que más lo sufren, ya que se opta por comunicar lo menos posible como fórmula de defensa.

Con el fuerte crecimiento de las nuevas tecnologías y, específicamente, de nuevos medios para comunicarse a través de la mensajería instantánea, blogs, redes sociales y correo electrónico en la última década y todos los errores cometidos en la última crisis económica, las empresas se han visto obligadas a crear potentes departamentos de comunicación.

En un entorno laboral cada vez más cualificado y preparado, las empresas han sido conscientes de que el silencio en tiempos de crisis es sinónimo de que algo grave puede suceder. La comunicación durante la crisis será lo que marque la diferencia.

3.2. Comunicación económico-financiera en épocas de crisis: medios y contenidos

El valor de una empresa no se mide únicamente por los resultados que presenta o los objetivos que se desean alcanzar a medio y corto plazo. También influyen aspectos intangibles como explicar, sólida y convincentemente, cómo conseguir esos objetivos y con qué recursos cuenta la empresa para llevarlos a cabo (Berceruelo, 2013, p. 45).

La base de la comunicación es la realidad de la compañía y es mucho más importante explicarla y detallarla en periodos de crisis.

La respuesta que se dé a una crisis es fundamental y la información que se transmita a nivel económico-financiero de forma interna y externa debe seguir un estricto plan desarrollado previamente para evitar errores.

Se debe entender que, ante cualquier exigencia comunicativa de este tipo, el silencio puede ser el peor aliado. Se tiene que transmitir tanto la realidad de la empresa como los planes que tiene frente a la crisis y mostrar siempre datos de carácter económico-financiero siguiendo las siguientes premisas:

- Datos simples, sin complejidad en su interpretación. Que puedan ser analizados con facilidad por el grupo de interés al que se dirijan.
- Datos económicos muy visuales, con inclusión de gráficos.
- Evitar trasladar la información económico-financiera reglada/obligatoria a los documentos o presentaciones se utilicen para transmitirla. Se debe adaptar la información a los documentos enviados. No todo el mundo entiende el formato normativo que siguen los estados financieros o las herramientas de gestión financiera (cuadros de mando, presupuestos).
- Acentuar/recalcar los datos positivos.
- Anticipar soluciones a los datos económicos que no resulten tan atractivos.

En la última década, hemos sido conscientes del fuerte crecimiento de las redes sociales y los medios de comunicación *online* que, hoy por hoy, son un reto en una situación de normalidad. Y son aún más difíciles de gestionar en un escenario de crisis, ya que son medios de comunicación muy veloces y, en ocasiones, transmisores de mucha información sin contrastar.

Durante una crisis se tienen que adecuar los tiempos de comunicación y los canales al tipo de comunicación enviada. A la hora de comunicar durante una situación de crisis la empresa deberá tener desarrollado cómo, cuándo y dónde. Tendrá que realizarse una coordinación coherente entre lo que se comunica internamente como de forma externa. «Hay que

ser transparente, hacer una comunicación proactiva que genere sentimiento de pertenencia y, muy importante, que evite dudas y bulos que compliquen la situación» (Paniagua, 2020).

La crisis de comunicación de 2015 por las emisiones de los motores diésel de Volkswagen acaparó todas las portadas de los medios de comunicación. El comunicado que lanzó la empresa no creó sino más incertidumbre, ya que comunicó que las inversiones planteadas en inicio por la empresa muy probablemente se verían aplazadas en sus plantas de Navarra y Cataluña, lo que generó aún más intranquilidad entre todos los empleados. El presidente europeo de 3AWW, en su momento empresa especializada en estrategias de marca, sugirió que:

Volkswagen debería haber procurado que las personas dispusieran de la información suficiente para no dar una imagen de incertidumbre hacia el exterior. Hay que ser transparentes en todo momento con los trabajadores. La comunicación interna es el cimiento de la compañía y de la comunicación externa (*Dirigentes Digital*, 2015).

Respecto a los medios en los que se lanzará toda esa información, en la actualidad, se cuenta con multitud de canales mediante los que comunicar tanto de forma interna como externa. Habrá que saber elegir qué tipo de canal es el adecuado según el tipo de mensaje y el público.

Hay que tener en cuenta que determinados datos económico-financieros pueden ser muy sensibles y complejos de entender, por lo que será importante elegir el medio de comunicación más adecuado y cercano y aquel en el que, en tiempos de crisis, el receptor pueda formular las dudas que le surjan.

Así pues, pueden elegirse los siguientes canales para transmitir el impacto a nivel económico financiero de la crisis a los diferentes grupos de interés a través de los siguientes medios:

Cuadro 2. Canales apropiados según los grupos de interés

Reuniones de la Dirección	Directivos departamentales/empleados
Comunicados mediante notas internas	Empleados
Notas de prensa	Entidades financieras, inversores, proveedores, clientes
Correo electrónico	Empleados, proveedores, clientes, colaboradores
Web corporativa	Público en general

Fuente: elaboración propia.

3.3. Comités de crisis

Aunque ninguna organización quiere caer en una situación de crisis, todas las empresas deben estar preparadas para enfrentarla armándose de estrategias y herramientas adecuadas para aplicarlas en el momento adecuado. «Para enfrentar una crisis, se debe contar con un "comité", en el que se integra la alta dirección y todos los responsables de los diferentes departamentos que dependerá del legal, producción, finanzas, logística, recursos humanos y, por supuesto, comunicación» (Rojas Orduña, 2003, p. 138).

En ese comité de crisis destaca la figura del portavoz, que debe:

- Informar de forma coordinada.
- Estar preparado para cualquier disrupción.
- Ser una persona proactiva que cuente con conocimientos en medios de comunicación tanto tradicionales como digitales.
- Ser capaz de transmitir cercanía, calma y seguridad, para generar confianza en todos los grupos a los que transmita.
- Ser sensible y empático con el equipo.
- Tener la capacidad de implicarse, analizar la situación, estudiarla y dar respuestas.

En estas circunstancias es importante saber que el portavoz durante la crisis tiene una responsabilidad que no es delegable ni siquiera en el departamento de recursos humanos. La designación de este portavoz, que estará al mando de la comunicación de crisis en todo momento, concentra la gestión de la crisis de la empresa en una única persona, lo que transmite solidez y genera confianza independientemente de que detrás haya un equipo de trabajo.

Esta situación también la vimos en la gestión de la crisis por parte del Gobierno, que nombró portavoz a D. Fernando Simón, director del Centro de Alertas y Emergencias del Ministerio de Sanidad. Cada vez que le veíamos en los televisores de nuestras casas, directamente lo relacionábamos con la comunicación de la gestión de la pandemia.

4. Caso concreto: crisis de la COVID-19

4.1. Introducción: contexto general de la crisis y las empresas

Hasta unos meses antes de la crisis de la COVID-19, el Brexit y su impacto eran el tema principal de las noticias económicas y, en cuestión de semanas, ese asunto pasó a dar la

sensación de que había sucedido hace años. La crisis del coronavirus impactó de lleno en nuestra economía por sorpresa, de forma inédita, y provocó un fuerte desánimo que, además, se alimentó de un miedo a replicar lo sucedido con la crisis de 2008. Esta situación requirió de una respuesta rápida por parte de las empresas.

El coronavirus no entendió ni de fronteras ni de clases sociales ni diferenció las actividades de nuestro tejido empresarial (la crisis de hace una década hundió de lleno el sector de la construcción). Esto, en cierta medida, tuvo un punto positivo y es que la crisis de la COVID-19 afectó a todos por un factor externo y no por el tipo de actividad. Bien es cierto que determinadas actividades empresariales se vieron más perjudicadas que otras, como las empresas de turismo, hostelería o el comercio.

Tras los tres primeros meses, la curva de contagios se fue estabilizando y el número de fallecimientos se redujo, pero la preocupación en el ámbito sanitario siguió existiendo, ya que las posibilidades de rebrote eran elevadas (como así sucedió meses después en varias ocasiones). A esta situación se le sumaba la inquietud que generaba la crisis económica que provocaría la crisis sanitaria.

A principios de junio de 2020, el Banco de España elevó el impacto del coronavirus con una caída de la economía hasta el 15,1 % en 2020 y, en el mejor de los escenarios, estableció que el desempleo subiría al 18,1 % ese mismo año y se preveía un incremento del paro en 2021 hasta situarlo en el 18,4 %.

Con este contexto, las empresas se encontraron ante un horizonte muy incierto en el que tuvieron que redefinir todas sus estrategias y ajustar sus objetivos a la llamada «nueva normalidad» de forma brusca y rápida, pero sin perder el equilibrio de la compañía.

Según el barómetro Pymes 2020 de CEPYME, el 96 % de las pymes consideró que la crisis de la COVID-19 afectaría de forma negativa a su negocio, aunque el 60 % se mantenía en la postura de que intentarían mantener el empleo, mientras que un 37 % esperaba para realizar ajustes. El 70 % de las pymes contemplaba la solicitud de financiación.

Las empresas españolas (y también las del resto del mundo) se enfrentaron a numerosos retos y riesgos tanto estratégicos como operativos. Durante la pandemia se vieron retrasos en la entrega de materias primas y muchos empleados enfermaron por el virus, por lo que la mano de obra también se vio reducida. Aunque el Gobierno y el Ministerio de Consumo intentaron frenar la subida de determinados precios, muchas mercancías incrementaron su coste. Hay que recordar que en España tenemos una excesiva dependencia de la demanda internacional que no pudo ser atendida por el cierre de fronteras o la rotura de *stocks*.

Comunicar en tiempos de crisis no es fácil y trasladar malas noticias es aún más complicado. Pero comunicar en tiempos de coronavirus no daba cabida a la improvisación. Fueron

tiempos de grandes disrupciones y de mucha urgencia y esto supuso un importante reto para los departamentos de comunicación de todas las empresas, sin excepción.

Con la crisis del coronavirus las empresas debían iniciar su plan de comunicación definiendo, previamente, su propio escenario:

- Empresas que habían cesado su actividad por completo por restricción gubernamental como, por ejemplo, las del sector del turismo, la hostelería, la educación o los comercios.
- Empresas que habían continuado con su actividad de forma parcial o con restricciones parciales por parte del Estado como, por ejemplo, la construcción o determinadas industrias.
- Empresas que habían continuado trabajando con normalidad a través del teletrabajo como, por ejemplo, las de servicios legales o las auditorías.
- Empresas que habían continuado con su actividad normal, incluso a niveles superiores de los habituales por ser sectores de actividad esencial como, por ejemplo, las farmacéuticas, las de alimentación, las del sector primario o las entidades bancarias.
- Empresas que incluso se vieron favorecidas por la crisis como, por ejemplo, las de desinfección, informática, los mensajeros, etc. Con la llegada del verano, hubo empresas que llegaron a tener rotura de *stock* por la fuerte demanda de sus productos como consecuencia de las restricciones que provocó la pandemia, por ejemplo, empresas de venta de piscinas.

Frente a toda esta diversidad de circunstancias empresariales, establecer un mecanismo de comunicación de información fluida y positiva con empleados, clientes y proveedores era esencial para mantener la tranquilidad.

La empresa debía intentar dar respuesta a todas las dudas que se planteaban a nivel interno y evitar bulos, rumores y noticias o información falsa. Se tuvo que crear planes de comunicación acerca de la información que se quería transmitir en relación con todas las medidas que se iban a implantar en la empresa a consecuencia de la crisis sanitaria: organización del teletrabajo, planes de reacción que se acometieran a corto plazo con esa nueva realidad y en caso de la vuelta a la normalidad, plan de prevención en materia de medidas de seguridad e higiene que se iban a adoptar, etc. La empresa debía mostrar especial sensibilidad y empatía con aquellos trabajadores que habían enfermado por coronavirus o habían perdido un familiar en las circunstancias tan desagradables en las que se habían producido en muchos casos.

También debía mantener una comunicación muy fluida con todos aquellos trabajadores que se habían visto afectados por un ERTE, explicándoles la nueva situación laboral a

la que se enfrentaban. La mayor parte de las empresas fueron muy proactivas en cuanto a toda la tramitación de documentos del trabajador con los organismos de la Seguridad Social. La comunicación con este grupo de trabajadores era crucial para proyectar tranquilidad y no dar pie a que los trabajadores vertiesen comentarios negativos o falsos sobre su organización entre los propios empleados y hacia fuera de la organización. La cercanía, durante la crisis, fue más vital que nunca dentro de la empresa. Isabel Perancho, vocal de la Junta Directiva de la Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom), participó aquellos días en un webinar centrado en la crisis de la COVID-19 e hizo referencia a la saturación informativa a la que habíamos estado expuestos en un entorno en el que las *fake news* se habían expandido sin control. «Por eso es importante hacer un cribado y distinguir entre la información rigurosa y las medias verdades», afirmó.

Con todo esto, fue más que evidente que la comunicación empresarial durante la crisis del coronavirus fue clave para que la gestión empresarial fuera eficiente y eficaz.

4.2. Comunicación empresarial durante la crisis de la COVID-19 en España

En un escenario de crisis sanitaria como fue la del coronavirus, donde no existía ningún precedente sobre el que basarse ni ninguna fórmula preventiva definida en materia de comunicación ante una situación similar, hay una serie de pautas que todo plan de comunicación en una situación adversa debe recoger: sensibilidad, coherencia y empatía con lo que acontece.

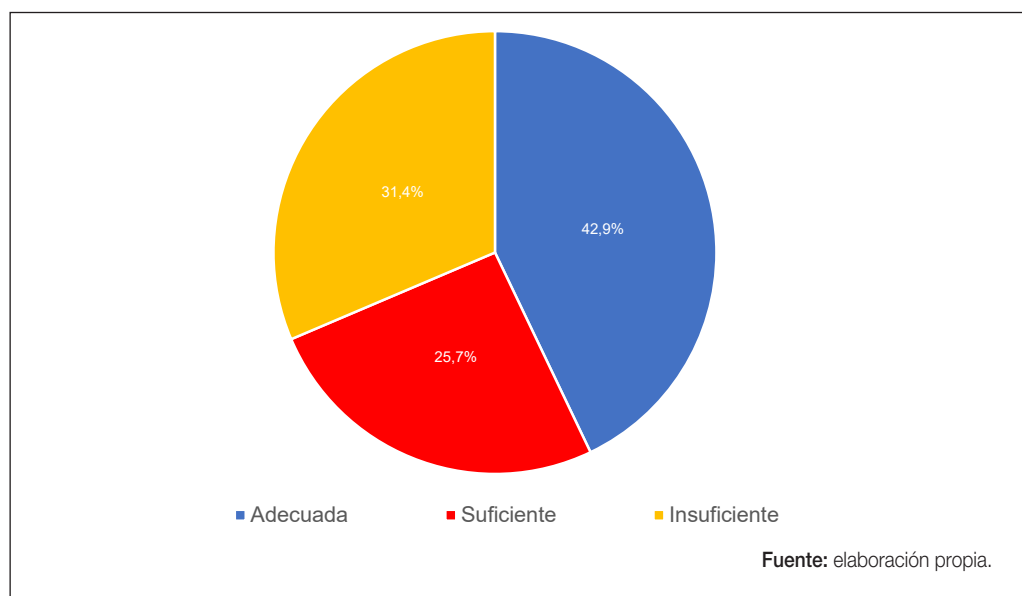
Los expertos en comunicación de crisis coincidieron en que la forma en la que se había comunicado el Gobierno con la sociedad había sido crucial en relación con la información que las empresas debían transmitir a sus interesados, sobre todo, a los empleados. En las encuestas realizadas para este trabajo, el 41,2 % de los encuestados consideró que sus empresas sí estaban adaptando la comunicación; el 32,4 % respondió que sí, pero que la empresa podría haberlo hecho mejor, y el 17,6 % consideró que su empresa no adaptó su comunicación empresarial a todas las medidas que se fueron publicando de forma escalonada por el Gobierno.

En esa situación totalmente inédita e imprevisible, con incertidumbre incluso a dos semanas vista, se puso de manifiesto que la mayoría de las empresas no contaba con planes de comunicación predefinidos con anticipación que ayudaran a actuar con cierta coordinación en la gestión de una crisis y menos para la gestión de una crisis de tal envergadura.

La sociedad no se sintió especialmente informada por el mundo empresarial. En el análisis de los datos extraídos de la encuesta realizada, solo un 22,9 % se sintió más informado por su empresa durante la crisis respecto a una situación de normalidad. El 42,9 % respondió que tenía la misma información y el 34,3 % consideró que no se le había informado más que en una situación de normalidad.

En cuanto a si los encuestados consideraban o no correcta la frecuencia de dicha comunicación durante la crisis, la encuesta ofreció los siguientes resultados:

Gráfico 4. ¿Considera adecuada la frecuencia de la información ofrecida?



Los resultados son bastante ajustados entre las tres respuestas que se plantearon, lo que invita a concluir que, posiblemente, en el ámbito interno, se hubiera deseado una comunicación más frecuente por parte de las organizaciones dado que la crisis de la COVID-19 fue abrupta y atípica respecto a otras y con medidas de carácter laboral y económico muy diferentes y veloces.

La comunicación interna debe ser esencial durante una crisis. En términos generales, ante una situación de normalidad, tal como se comenta a lo largo de este análisis, la comunicación es una herramienta de gestión empresarial. Con la crisis de la COVID-19, además, pasó a ser una herramienta de subsistencia. Informar de forma transparente, clara y oportuna fue algo crucial y necesario. Se debían comunicar los propósitos de la empresa y, a la vez, los planes de acción que se iban a ejecutar.

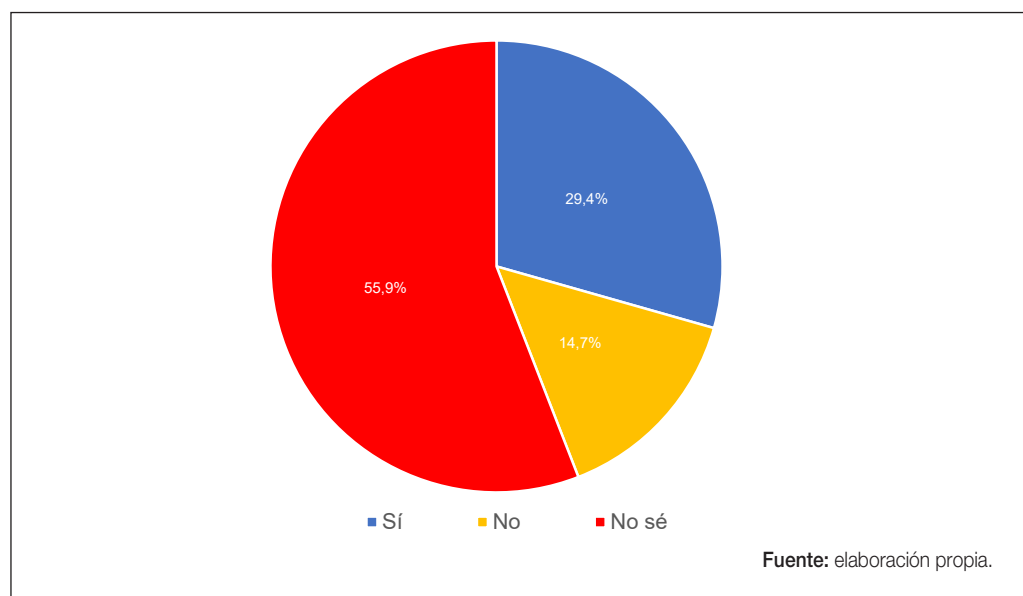
En este contexto, llaman la atención las respuestas obtenidas a la pregunta sobre si consideraban que sus organizaciones estaban comunicando de forma veraz, transparente y contrastada. Solo el 50 % de los encuestados consideró que su empresa sí estaba siendo transparente y estaba informando con datos reales y contrastados, mientras que

el 38,2 % respondió que la información enviada se podría haber mejorado en términos de veracidad y el 11,6 % manifestó que la comunicación que realizaba su empresa no cumplía con estos requisitos.

La anterior pregunta llevó a realizar la comparativa de si, por el contrario, consideraban que otras organizaciones estaban informando mejor respecto a la suya. Aunque en más de la mitad de los casos ni siquiera sabían si esta comunicación se estaba produciendo, es cierto que el 29,4 % de los encuestados consideró que otras organizaciones estaban comunicando más o mejor en esos meses respecto a su propia empresa. Solo el 14,7 % consideró que su empresa estaba comunicando mejor que el resto de las organizaciones.

Los resultados obtenidos en esas tres preguntas no son nada positivos respecto a si las empresas españolas ejecutaron o no los planes de comunicación empresarial durante esa crisis.

Gráfico 5. ¿Considera que otras compañías están teniendo una comunicación más fluida con sus empleados respecto a la crisis en comparación con su organización?



El 58,80 % de los encuestados consideró que los mensajes enviados por sus organizaciones sí ayudaron a afrontar y asumir los cambios que se iban produciendo como, por ejemplo, las comunicaciones referentes a las nuevas formas de trabajar desde casa o las nuevas formas para establecer reuniones de trabajo entre el equipo y con externos.

En otro punto del análisis se encontró que los encuestados consideraban que, respecto a otras crisis anteriores como, por ejemplo, la crisis de 2008, no podían determinar si en aquella estuvieron más informados que en esta por parte de su empresa. La edad de los encuestados, en la mayor parte de los casos, se situaba entre los 24 y 40 años, por lo que es posible que fuera la primera vez que se enfrentaban a una crisis en un trabajo o también puede darse el caso de que no lo recuerden por coincidir la crisis de 2008 con sus primeros años de experiencia laboral. El resto de los encuestados de mayor edad, en términos generales, consideró que se les había informado más en la crisis de la COVID-19 que en la de 2008 (16,1 %), aunque hubo otros que respondieron que se les había informado menos (también un 16,1 %).

Como ya se vio anteriormente, la comunicación en época de crisis debe ser fluida y respaldarse en un diálogo continuo que se enfoque bajo el paraguas de una comunicación bidireccional en la que todo el mundo está ansioso de respuestas ante numerosas dudas que surgen diariamente. Durante la crisis sanitaria de 2020, en la que la mayor parte de los empleados trabajaban desde casa, resultó muy importante no perder los vínculos creados con el trabajo presencial. Esto se podía conseguir mediante la creación de los comités de crisis. Además, durante la crisis sanitaria, las empresas debían entender la comunicación como una forma de apoyar y resolver, no como una función controladora.

Y en esto las empresas aprobaron notablemente. El 91,2 % de los empleados encuestados consideró que se había mantenido una comunicación fluida con sus empresas.

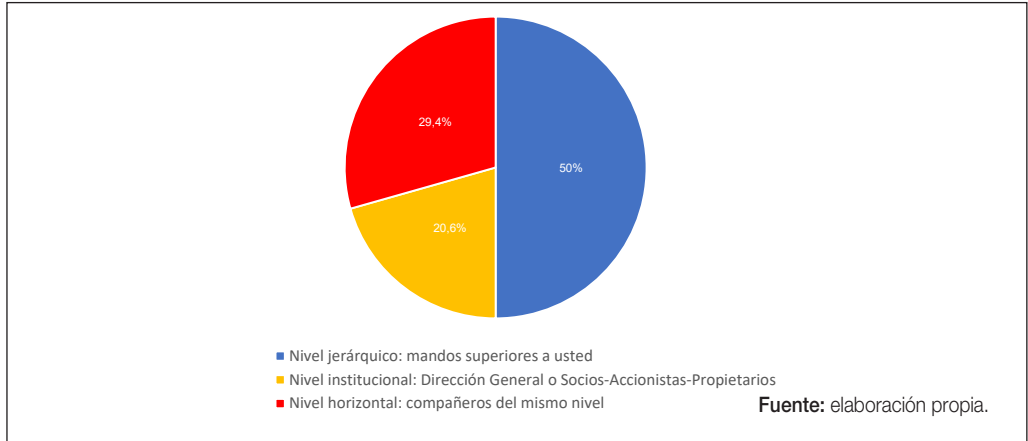
Tesa Díaz-Faes, directora de Comunicación del Grupo Pescanova, en aquellos días de confinamiento participó también en el webinar de la Dircom centrado en la crisis de la COVID-19 y explicó a los web-asistentes que, en su compañía, la comunicación interna se había convertido en un elemento imprescindible para salir de esta situación. En palabras textuales de Tesa:

Activamos el comité de crisis para analizar diariamente la evolución en los 20 mercados en los que estamos presentes y adaptarnos a la realidad de cada uno de ellos, con diferentes protocolos destinados a proteger la seguridad y salud de nuestros principales *stakeholders*, nuestros empleados.

Díaz-Faes también dio mucha importancia a lo que ya se ha analizado en el epígrafe anterior, la importancia de contar con un plan de comunicación de crisis y de un comité de crisis especializado que cuente con un portavoz delegado.

En estos días, en Pescanova, el comité de crisis se reúne todas las mañanas a primera hora, siguiendo un guion establecido y siendo muy operativos y prácticos. A continuación, cada director general de la compañía se reúne con el *Country Manager* de su área para trasladarle la información y poner en marcha las nuevas medidas, que cada uno lleva a su comité de crisis nacional, y adaptan los protocolos día a día.

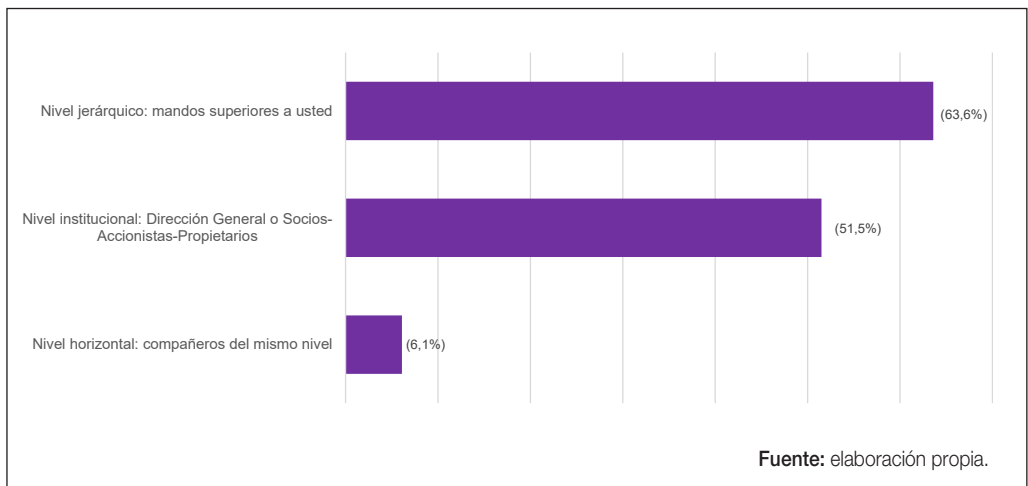
Gráfico 6. ¿Por qué nivel de su organización cree que está obteniendo más información de cómo afecta esta crisis a su empresa?



En el análisis de las respuestas a esta pregunta, vimos que la comunicación durante la crisis de la COVID-19 se produjo, en un 50 % de los casos, por el nivel jerárquico inmediatamente superior o por compañeros del mismo departamento (29,4 %), siendo la minoritaria la del nivel institucional, la dirección general.

Sin embargo, las respuestas de los empleados respecto a quién hubieran deseado que les comunicara la información en contraposición a lo que en realidad ocurrió arrojó divergencias en torno a lo sucedido, como se puede verse en el gráfico 7.

Gráfico 7. ¿Quién le hubiera gustado que le informara de la situación?



Los empleados hubieran preferido ser informados por sus mandos inmediatamente superiores (63,3 %; esta preferencia también se produce en tiempos de normalidad), aunque también, y de forma muy igualada, por la dirección general en un 51,5 %.

Sin embargo, a pesar de que se sentían informados durante la crisis a través de sus propios compañeros, este canal horizontal no les era relevante; esto, muy posiblemente, se relacione con la certeza, para muchos, de que ese tipo de información no está basada en datos contrastados ni objetivos y sí en criterios subjetivos y sensibles según quien la transmite.

Es evidente que, en previsión de futuros planes de comunicación en crisis, las empresas deberán valorar una comunicación más fluida por parte del nivel institucional.

Durante la pandemia se potenciaron exponencialmente los encuentros virtuales con empleados, clientes o proveedores mediante sistemas de multiconferencia y videoconferencia que evitaron desplazamientos innecesarios y la acumulación de personas en lugares cerrados, como son los centros de trabajo, con el consiguiente ahorro de costes y tiempo.

En cuanto a los medios de comunicación que se utilizaron durante la pandemia, los resultados mostraron que un 40,80 % consideró que fueron los correctos, el 43,80 % valoró que habían sido adecuados, pero que se podía mejorar, y el 15,6 % respondió que no habían sido los adecuados.

En comunicación interna hay que adaptar los mensajes y el medio utilizado al tipo de empresa. Hay empresas que utilizaron sistemas de mensajería instantánea, que no era los adecuados para los tipos de mensajes que se enviaban.

En la mayoría de las ocasiones, las empresas se vieron obligadas a utilizar estas herramientas de comunicación instantánea porque mucha de la nueva normativa se publicaba a última hora de la noche producto de las decisiones rápidas y urgentes que se llevaban a cabo por el Gobierno como, por ejemplo, conocer si determinados sectores podían ejercer de forma total o parcial su actividad al día siguiente de la comunicación en el Boletín Oficial del Estado. Por lo que, ante tal urgencia, no tuvieron otra opción que lanzar sus mensajes a través de medios de comunicación que quizá no eran los más adecuados, pero sí los más rápidos.

Con vistas a crisis futuras, los departamentos de comunicación pueden valorar la creación de un plan de actuación en este sentido por si vuelven a producirse situaciones parecidas para poder utilizar medios de comunicación de forma más organizada. Por ejemplo, que el portavoz de la empresa comunique a la persona responsable de cada departamento las medidas que se van a aplicar de forma urgente mediante una reunión o nota interna y que el jefe del departamento llame telefónicamente o se comunique mediante correo electrónico con todos los empleados a su cargo informando de las medidas que, de forma específica, aplican a su departamento. Y a su vez, debido a la excepcionalidad, los empleados deben ser lo suficientemente diligentes y prestar atención a dichos canales previamente establecidos en el plan. Muchas empresas, por la sorpresa y rapidez con la que se produjeron los hechos, no tenían definidos los canales de comunicación mediante los que

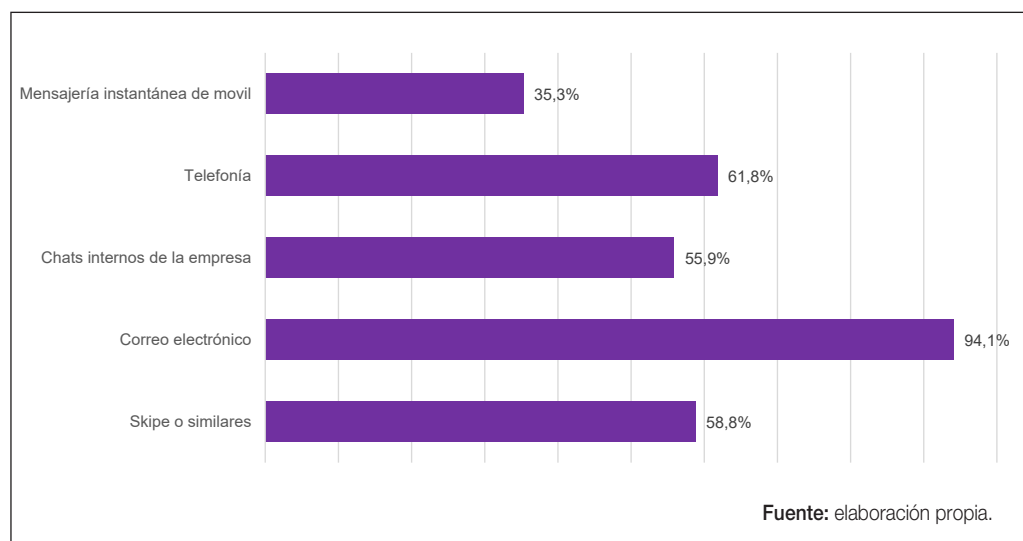
informar de forma tan veloz a los empleados y se encontraron, en muchas ocasiones, con que el empleado no había acudido a dicho canal para informarse.

Sin embargo, y en contraposición con lo deseado por los encuestados, Miguel López-Quesada, presidente de Dircom, reivindicó el papel de los medios tanto *online* como *offline*. «Los medios van a salir reforzados de esta crisis por el importante papel que están jugando», aseguró, quien también se refirió al papel que están jugando WhatsApp y otras redes sociales en términos de comunicación.

En cuanto al análisis de los datos obtenidos en la encuesta respecto a los medios de comunicación que la empresa utilizó con sus empleados para comunicar durante la crisis, el correo electrónico siguió siendo la herramientas preferente para trabajar (94,1 %) y aparecieron Skype, Teams o plataformas similares con un porcentaje de utilización mayor que el propio teléfono. Con esta pandemia, la necesidad de conversar y socializar, tras muchos días encerrados en casa, hizo que con una llamada de teléfono no bastara.

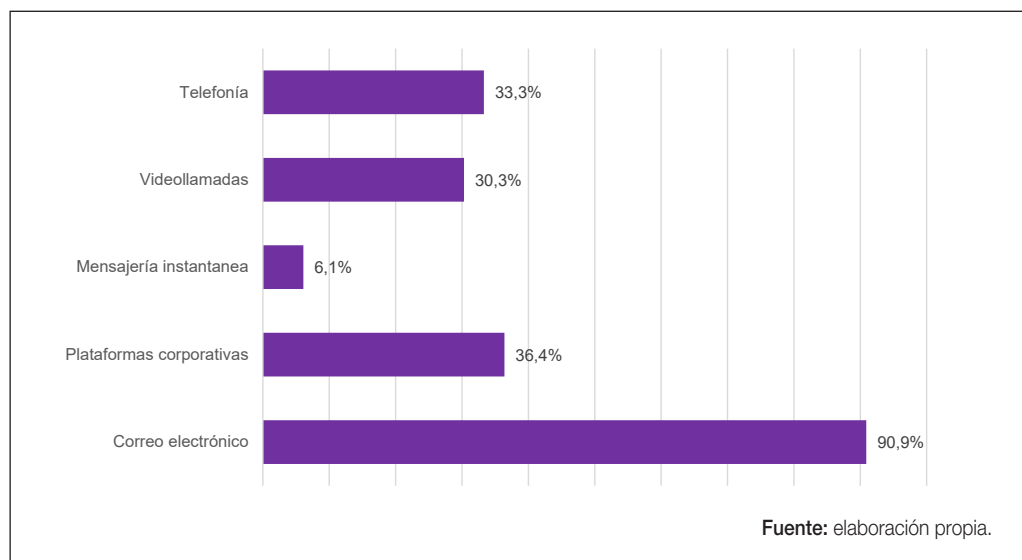
En las empresas, se recomendó que los empleados intentaran comunicarse, en la medida de lo posible, mediante la videollamada con el fin de intentar que el personal pudiera seguir teniendo un contacto visual diario con sus compañeros. Para Valentín Martínez-Otero, psicólogo y pedagogo, en una entrevista realizada a *Telva* el 17 de marzo de 2020, era «vital mantener la comunicación, además de realizar otras actividades y rutinas y llevar una disciplina personal». Para ello, la videollamada era clave: «Aumenta la información sensorial, pues complementa audio y vídeo, haciendo más presente a los demás y proporcionando más información sobre su bienestar».

Gráfico 8. Medios de comunicación utilizados por las empresas durante la crisis de la COVID-19



Sin embargo, si se analizan las preferencias de los empleados para comunicarse o ser comunicados, nos encontramos con que el correo seguía siendo el medio de comunicación más valorado (en un 90,9 %), y no valoraban tanto realizar videollamadas para trabajar (30,33 %). La mensajería instantánea, que fue utilizada en un 35,3 % de los casos durante la pandemia, también estaba entre los medios para ser utilizada, pero en menor medida (6,1 %).

Gráfico 9. Preferencia de medios de comunicación que los empleados desean que utilice la empresa durante la crisis de la COVID-19



En este punto, los departamentos de comunicación tienen otra importante cuestión sobre la que reflexionar en previsión de crisis futuras, ya que tendrán que intentar mejorar las formas de comunicación con los empleados y poner en consonancia los medios utilizados con los deseos de los trabajadores siempre que sea posible.

4.3. La comunicación económico-financiera de las empresas durante la crisis a nivel interno

Para todas aquellas empresas que no contaban con un plan de comunicación en tiempos de crisis o que sí lo tenían desarrollado, pero tampoco lo tenían adaptado a la envergadura de esta pandemia, la información nunca fue tan importante como lo fue durante aquellos meses.

Respecto a la comunicación económico-financiera, puesto que a veces se considera que es información bastante sensible, la empresa opta por no transmitirla en situaciones de normalidad. Hay empresas que son realmente reacias a compartir este tipo de información más

allá de la de obligado cumplimiento. Y esto se complica en una situación de crisis como la del coronavirus. Sin embargo, no se trata de no comunicar, sino comunicar de forma proactiva, pero con responsabilidad.

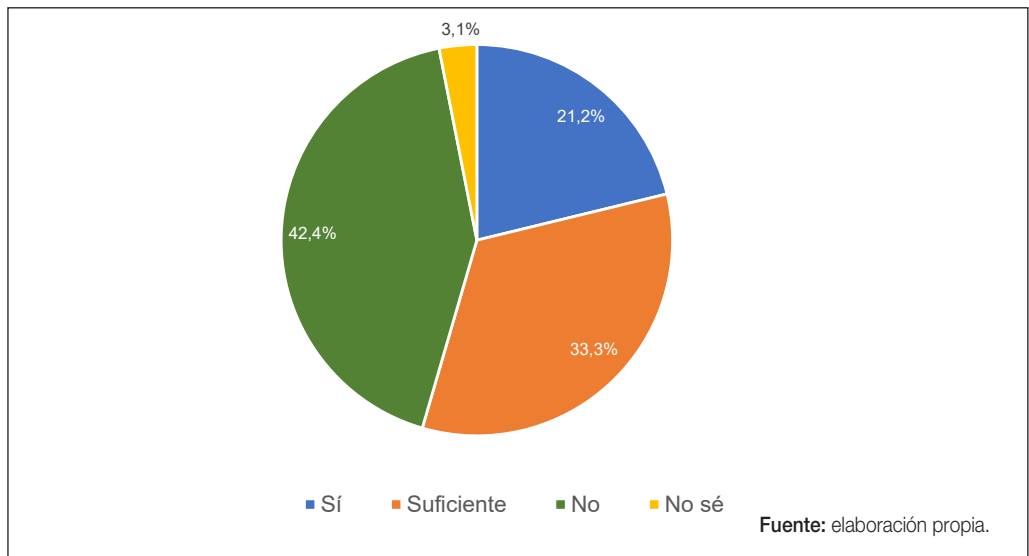
Durante la crisis, todos los trabajadores se encontraron con dudas respecto a si la empresa cumpliría con las obligaciones que tenía con ellos, si habría problemas de tesorería, problemas con el pago de las nóminas, problemas a la hora de la viabilidad de su puesto de trabajo, etc.

Así, en la encuesta realizada, las principales dudas de los empleados fueron acerca de la evolución de la situación económica de la empresa, si la empresa iba a optar por acudir a un ERTE o si se cumpliría con el pago de nóminas y hasta cuándo este pago estaría cubierto si la situación se alargaba.

En la pregunta de si su empresa había sido de las que se había visto obligada a cerrar por el estado de alarma y su puesto de trabajo se encontraba en una situación oficial de ERTE por fuerza mayor, si creía que su organización le debería seguir enviando información respecto a la situación y evolución de su empresa el resto del tiempo que durara su ERTE, el 66,7 % de los encuestados contestó de forma afirmativa, ya que ello les reportaba tranquilidad.

Es lógico, incluso, pensar que esta información debería seguir comunicándose cuando la empresa volviera a la «normalidad». La transparencia a nivel interno es importante durante una crisis y también lo es en la vuelta y restauración de la normalidad (Casanueva, 2020).

Gráfico 10. ¿Considera que la información enviada relativa a la situación económica, financiera y laboral sobre las circunstancias específicas de su compañía es suficiente y adecuada dada la situación actual?

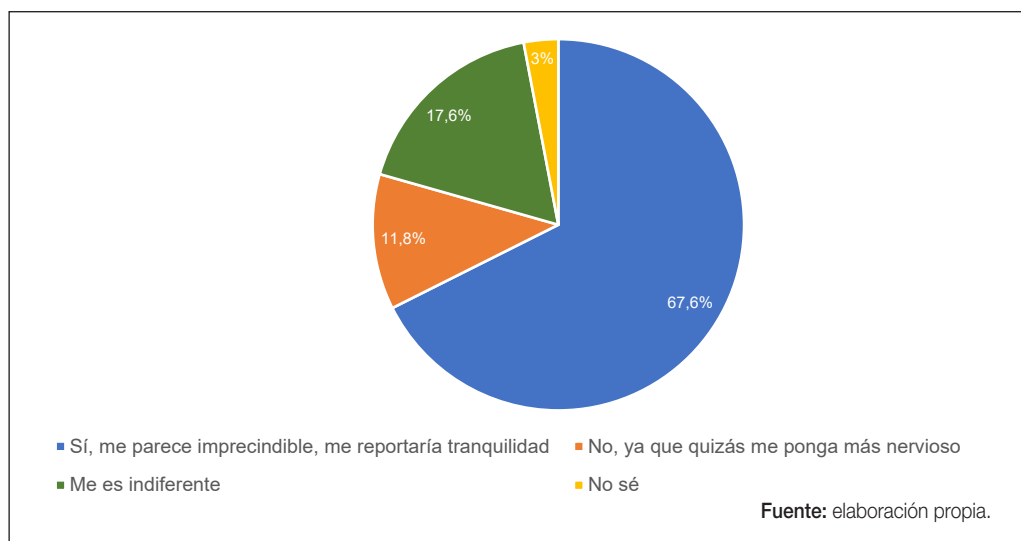


Durante la crisis del coronavirus, se distinguieron dos tipos de comunicaciones, la de carácter horizontal, realizada entre compañeros que atendió más a criterios de rumorología, y la de carácter jerárquico, que atiende siempre a criterios más objetivos.

Desde el lado horizontal se emitieron mensajes entre los empleados de incertidumbre como, por ejemplo, que se iba a proceder a despidos, que se iban a realizar ERTE cuando la empresa aún no había comunicado nada al respecto o que se ajustarían salarios y contrataciones, ya que la empresa no iba a poder sustentar esta situación en el tiempo. Todos ellos mensajes con elucubraciones que se trasladaban de un empleado a otro a un ritmo veloz. Es evidente que la rumorología, el negativismo y la situación de estrés provocada por la pandemia fue evidente y que caló profundo entre todos los trabajadores.

Aunque las empresas no han dado la respuesta adecuada para realizar este tipo de comunicaciones financieras y económicas entre sus empleados, estos, sin embargo, sí valorarían que se hiciera tal como muestra en el gráfico 11.

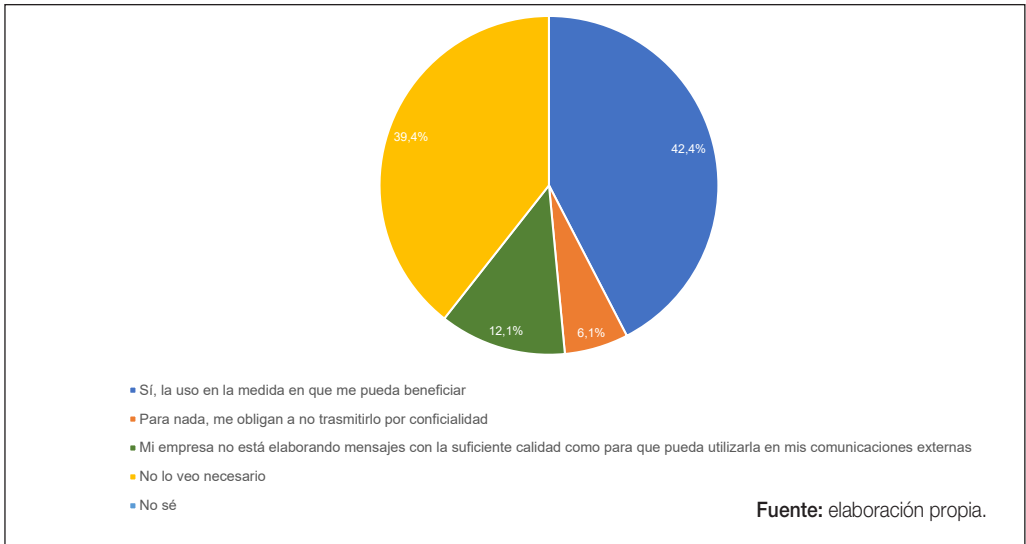
Gráfico 11. ¿Le gustaría que su empresa le enviara información precisa sobre la evolución semanal a nivel económico, financiero y laboral de esta crisis?



Para María Gil, experta en comunicación empresarial, «los rumores de empresa solo se hacen fuertes cuando los canales oficiales se silencian». Por lo que, durante una crisis, es imprescindible realizar comunicaciones por parte de la empresa que sean objetivas, claras, transparentes y acordes a la situación en tiempo real para no dar cabida al nerviosismo y a las noticias confusas o incluso falsas entre los trabajadores. Pero debe hacerse siempre con cabeza, mediante un plan previamente detallado y analizando por anticipado el impacto de transmitir dicha información. No olvidemos que el empleado, en las últimas décadas,

se ha convertido en el principal portavoz de la empresa, por lo que dichos rumores pueden trasladarse hacia el exterior causando, incluso, situaciones mucho más desagradables.

Gráfico 12. ¿Cree que la información que le transmite su empresa puede emplearla para trasladarla a sus relaciones con los grupos de interés externos (clientes, proveedores, asociados, bancos)?



Hay que informar de forma interna de hechos ciertos y decisiones tomadas siempre, pero obtiene mayor relevancia en situaciones de crisis tan graves como la del coronavirus.

Era importante que las empresas realizaran la comunicación interna acerca de las siguientes cuestiones con el fin de amortiguar el impacto de la difícil situación por la que se había atravesado:

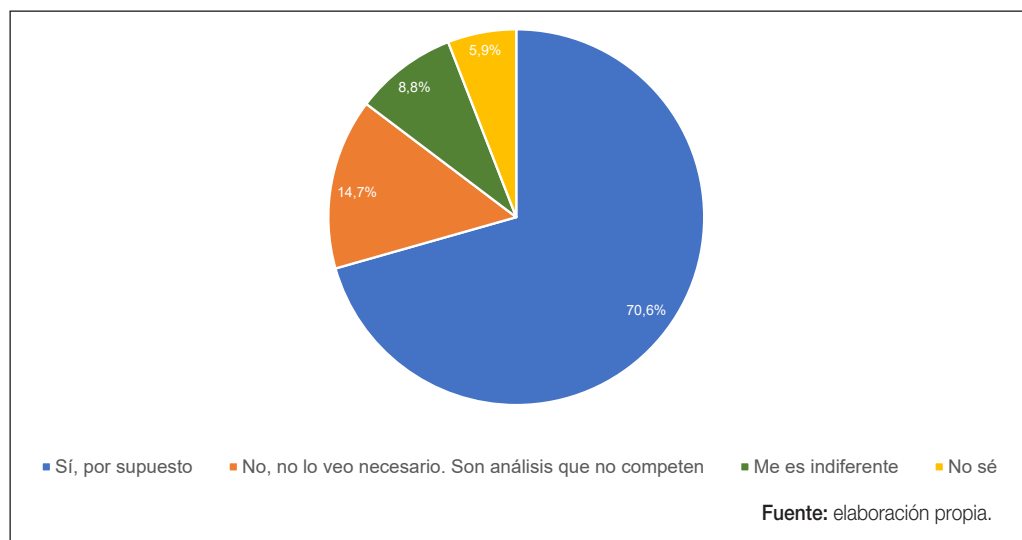
- Evolución de las ventas anuales frente a la crisis del coronavirus.
- Medidas financieras de protección de la empresa como, por ejemplo, si se habían ampliado posiciones de financiación bancaria o si se había hecho uso de líneas de financiación facilitadas por el Gobierno.
- Presentaciones de presupuestos post-COVID-19.
- En caso de situación de ERTE, presentaciones de planes futuros de reincorporación de la plantilla.
- Análisis del impacto de la crisis en la cartera de clientes.
- Medidas de carácter salarial, si se hubieran tomado. Por ejemplo, hay empresas que estando en ERTE complementaron los salarios de los trabajadores o, por el

contrario, empresas que ya habían anticipado a sus trabajadores que no podrían ofrecer, ese ejercicio, complementos salariales tipo *bonus*.

- Presentación de posibles congelaciones de presupuestos departamentales.

Sobre la importancia para los empleados de recibir este tipo de información, estos respaldaron en un 70,6 % que deseaban que su empresa les enviase un informe detallado de la viabilidad de la empresa de ámbito económico-financiera tras la crisis de la COVID-19, tal como se detalla en el siguiente gráfico:

Gráfico 13. ¿Desearía que su empresa le enviara un informe económico-financiero detallado sobre la viabilidad de la compañía?



Por último, y, pero no menos importante, cabe recalcar que la información económico-financiera y su comunicación durante la pandemia fue muy importante para los directivos y jefes de los diferentes departamentos de las empresas, ya que necesitaban de este tipo de información para poder tomar decisiones dentro de sus equipos.

5. Comunicación económico-financiera en las empresas tres años después del inicio de la crisis del coronavirus

Es indudable, con todo lo expuesto anteriormente, que la crisis de la COVID-19 debería haber provocado un cambio sin precedentes en la presentación de este tipo de información económico-financiera hasta ahora nunca visto y que fuera una piedra angular dentro de las compañías.

Una vez transcurridos tres años del inicio de la crisis de la COVID-19, cabe evaluar cómo se encuentran las empresas ante dichas circunstancias en cuanto a la comunicación económico-financiera.

Durante estos tres años, son muchos los aspectos que han dado un giro radical al escenario económico mundial además de la crisis de la COVID-19: se inició una nueva realidad tras salir de una pandemia que afectó tanto económicamente como en el ámbito social; la guerra de Ucrania está afectando a toda la economía mundial, pero, especialmente, a la europea; los tipos de interés están en alza y en la Unión Europea, posiblemente, llegarán a alcanzar entre el 2 % y el 4 %; hay una inflación desbocada y un riesgo elevado en los tipos de cambio, especialmente en el euro frente al dólar, ya que muchos flujos monetarios, por la inestabilidad europea, se están trasladando al dólar. Con este panorama mundial, a los negocios se les ha presentado una oportunidad para emprender transformaciones en cuanto a la comunicación con sus empleados para adaptarse y fortalecerse.

Enfocados en este nuevo contexto, se volvió a realizar una encuesta en los meses de marzo y abril de 2023, extrayendo una muestra de 51 personas, de ambos sexos, donde la predominancia de edad entre los encuestados fue entre 30 y 40 años y donde el 77,6 % trabajaba en el sector servicios y el 16,3 % en el industrial, siendo la actividad gubernamental y el sector primario de escasa proporción dentro de la muestra. El 20 % de los encuestados trabaja en un pyme y el 80 % en grandes empresas.

Las preguntas más destacables de dicha encuesta se relacionan a continuación.

Gráfico 14. ¿Su empresa, tres años después del inicio de la crisis de la COVID-19, suele trasladarle información económico-financiera de su organización de forma proactiva sin exigencias por parte de empleados y/o sindicatos?

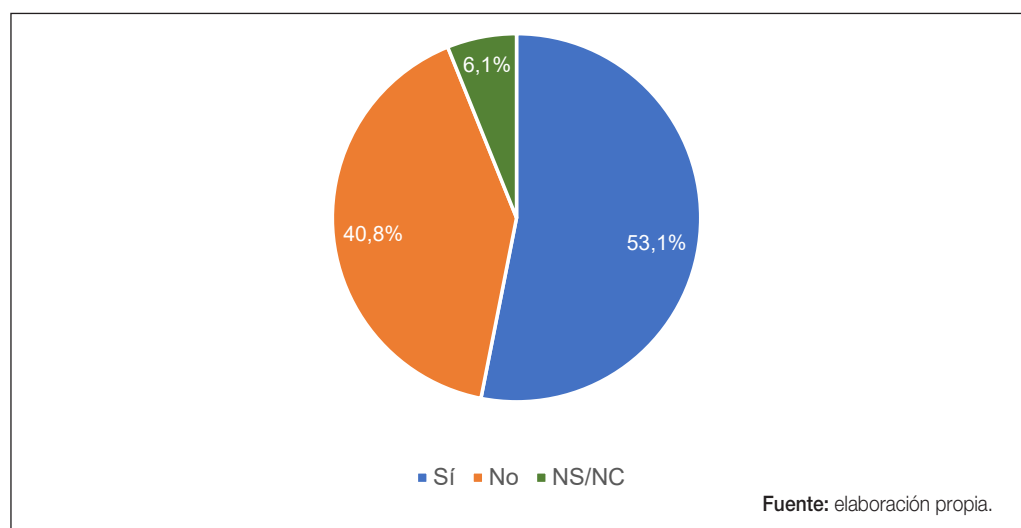
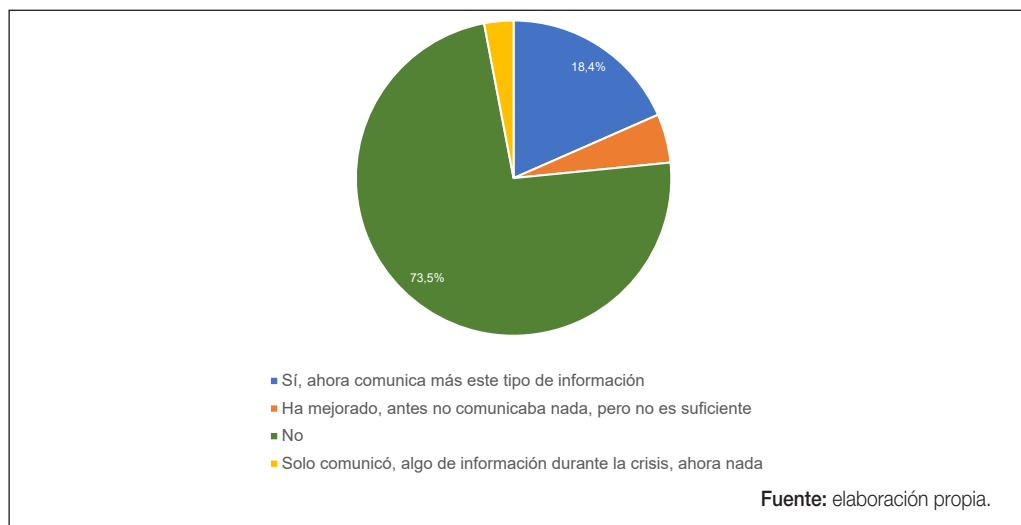
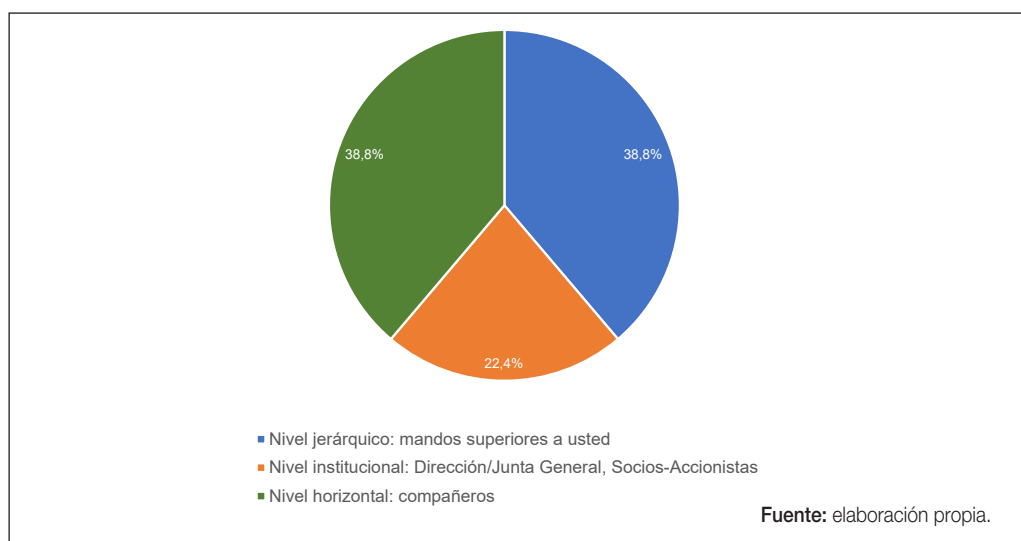


Gráfico 15. ¿Considera que su empresa genera ahora más comunicación económico-financiera con sus empleados tras la crisis de la COVID-19?



El 73,5 % de las empresas no genera ahora más información económico-financiera tras la crisis de la COVID-19, aunque sí es cierto que el 18,4 % de los encuestados consideran que sus empresas sí generan más información que antes.

Gráfico 16. ¿Por qué nivel de su organización cree que obtiene más información económico-financiera de su empresa?

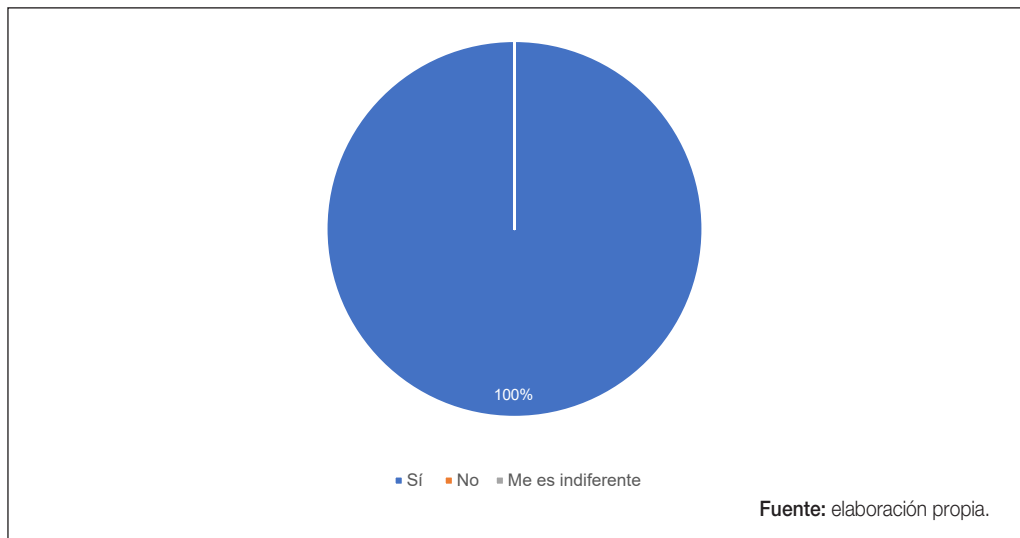


Si se realiza la comparación de esta pregunta en la actualidad con la realizada en abril de 2020, se detecta que la información transmitida por los niveles de mandos inmediatamente superiores al de cada interesado baja del 50 % de la muestra de abril de 2020 al 38,8 % en abril de 2023 y, sin embargo, crece la transmisión de información en niveles horizontales (posible incremento de la rumorología y medias verdades). Justo lo que se debía evitar.

Ahora bien, se detectan también cambios en la forma en la que el empleado desea que se traslade esa información. Así pues, mientras que durante la pandemia se prefería el correo electrónico, hoy por hoy se valora al mismo nivel que sea mediante reuniones corporativas de presentación de dichos datos.

Lo más destacado es que, mientras en abril de 2020 el empleado valoraba positivamente que la empresa trasladase este tipo de información en un 70,6 % y la muestra recogía personas a las que les era indiferente o no les interesaban dichos datos ya que no eran de su competencia (30 %), el análisis actual es bien diferente, como muestra el gráfico 17.

Gráfico 17. ¿Cree que las empresas deberían valorar transmitir este tipo de información a sus empleados de forma frecuente independientemente de si estamos en una crisis o no?



Analizando lo que implican los resultados de los gráficos 14 , 15 y 17, es más que evidente que las empresas siguen sin dar la suficiente relevancia o prestar atención a la transmisión de esta información entre los empleados. Con estos resultados, es importante que los departamentos de comunicación, financiero y la dirección general hagan grandes esfuerzos aún por entender el valor añadido que puede generar la trasmisión de esta información a sus empleados siguiendo las recomendaciones que se han trasladado en epígrafes anteriores.

6. Conclusiones

Esta investigación ha partido de un objetivo claro que ha sido la revisión de la comunicación económico-financiera en época de crisis, con especial interés en la comunicación económico-financiera trasladada por las empresas durante la crisis del coronavirus en España.

A través de la consulta a la bibliografía ya existente en cuanto a comunicación empresarial en situaciones de crisis, se ha podido crear un marco teórico a fin de crear una base para poder analizar si, durante la crisis del coronavirus, las empresas han tomado en cuenta los múltiples modelos de comunicación de crisis que previamente ya habían sido definidos por la literatura.

A continuación, se intentan aportar algunas conclusiones fundamentales que se han extraído a lo largo de este trabajo. Se parte, en primer lugar, de su enumeración para, posteriormente, argumentarlas y justificarlas de forma detallada:

- Importancia de contar con un plan de comunicación previamente definido ante posibles crisis y de canalizar esa comunicación a través de la creación de comités de crisis.
- Comunicación económico-financiera escasa por parte de las empresas antes y durante de la crisis por ser un tipo de comunicación compleja y sensible, pero con un fuerte incremento en el interés por la misma durante la crisis de la COVID-19. Entender este tipo de información como una fuente de crecimiento para la empresa y para el interesado.
- La importancia y necesidad de adaptar la comunicación económico-financiera según el grupo de interés al que se dirija.
- Medios de comunicación elegidos por parte de los diferentes *stakeholders*.
- En tiempos de crisis, la comunicación empresarial y también la comunicación económico-financiera debe ir en consonancia con las emociones de nuestros interesados. La comunicación que se realice, aunque mayoritariamente sea numérica por su propia naturaleza, debe trabajarse con empatía adecuándose a las circunstancias y contexto en el que se traslada.

1. Importancia de contar con un plan de comunicación previamente definido ante posibles crisis y de canalizar esa comunicación a través de comités de crisis.

El silencio no es una opción ni debe ser una barrera de defensa ante una crisis. Si se implementan sistemas de comunicación empresarial en tiempos de crisis de forma preventiva, estos sistemas resultarán más familiares en nuestra corporación y la familiaridad implicará más control sobre lo que se comunique a los interesados.

Son muchos los estudios a lo largo de todos estos años que ya han manifestado que la comunicación empresarial no debe entenderse como una cuestión residual dentro de la empresa y mucho menos en tiempos de crisis.

Contar con un plan de comunicación de crisis previamente definido no significa que se vaya a cumplir en su totalidad y mucho menos que funcione sin dejar resquicio al error, pero es evidente que ayuda a las empresas a desarrollar su comunicación en circunstancias extremas en mejor medida que una empresa que no cuenta con este tipo de herramientas.

La crisis del coronavirus en 2020 puso de manifiesto esta conclusión de forma rápida, por sorpresa y sin tiempo para la reflexión meditada. La comunicación empresarial rápida y eficaz, con la mayor parte de nuestros empleados trabajando desde sus hogares, fue más importante que nunca. La opción contraria generó confusión y desconcierto y, dada la excepcionalidad de la situación y los cambios tan abruptos y rápidos que provocó la pandemia, fue fundamental que la empresa, mediante la comunicación, trasladase calma a sus empleados y a sus clientes. La rumorología sobre determinadas situaciones como, por ejemplo, los ERTE, se extendió a la velocidad de la luz entre los empleados, sobre todo, incentivado por las múltiples noticias que sacudían nuestras televisiones y a las que todos teníamos acceso.

Por otro lado, la literatura ya existente en cuanto a la gestión de la comunicación de crisis hace referencia, en todo momento, a la creación de comités de crisis que gestionen esta de una forma previa y, por ende, organizada. Durante la crisis del coronavirus se pudo observar que las empresas que contaban con planes de comunicación en tiempos de crisis reaccionaron mejor, pero que esto pudo ser gracias a la existencia de los comités de crisis. Gracias a ellos se reaccionó con más agilidad y el interesado (empleado, cliente o proveedor) se encontró con un grupo de comunicación y un protocolo de gestión específico dentro de la empresa al que acudir en caso de dudas.

Debemos nombrar los llamados comités de crisis y confiar en los mensajes que estos transmitan. Así pues, al igual que una empresa está preparada y tiene un comité que se pone en funcionamiento en caso de un incendio, las empresas deben contar con un mecanismo de información financiera que fluya hacia todos los grupos de interés (externos e internos), y no solo a los de siempre, de forma transparente, real y con cabeza.

Cabe destacar también que en la encuesta realizada en los meses de la pandemia se produjo una divergencia entre el nivel jerárquico desde donde se comunicó y el deseo de los interesados acerca de quién debía hacerlo. Por lo tanto, se concluye que es importante que las empresas mantengan la comunicación de los niveles jerárquicos superiores, pero también deben valorar una mayor implicación de los niveles institucionales (socios, dueños) de la empresa.

2. Comunicación económico-financiera escasa por parte de las empresas antes y durante de la crisis por ser un tipo de comunicación compleja y sensible, pero con un fuerte

incremento en el interés por la misma por parte de los interesados durante la crisis de la COVID-19. Necesidad de adaptar dicha información económica al público al que nos dirigimos para entenderla como una fuente de crecimiento para la empresa y para el interesado.

En cuanto al traslado de información económico-financiera en situaciones de normalidad, hasta el día de hoy, las empresas aún son bastante reacias a informar más allá de lo plenamente imprescindible y, en términos generales, se suele comunicar siempre información histórica. Las empresas aún tienen mucho camino por recorrer en este tipo de reportes.

Hay muchos trabajadores que, por falta de tiempo o por ser una comunicación técnica o compleja, no la valoran lo suficiente y/o no la entienden con suficiente claridad, por tanto, no prestan demasiada atención a este tipo de comunicaciones.

Sin embargo, en la crisis del coronavirus se despertó una especial inquietud entre los trabajadores por conocer más y con más frecuencia los datos económicos de sus compañías, a fin de poder valorar si sus empleos estaban garantizados en tiempos tan delicados.

Consecuencia del estudio realizado, se puede concluir que las empresas deberían tener voluntad propia por mejorar en este sentido y valorar una nueva línea de trabajo dentro de la empresa en el área de la comunicación económico-financiera. Deberían realizarse esfuerzos para poner en consonancia los departamentos financieros, de comunicación y dirección.

Se ha entendido siempre que, en la comunicación de este tipo, los únicos interesados eran los inversores, bancos y accionistas o dueños de la empresa y es a los únicos a los que se les dirigía la misma. Con la crisis del coronavirus y el incremento de la formación de los empleados, así como su, cada vez mayor, profesionalidad, tenemos un nuevo e importante grupo de interés: el empleado. Además, el empleado se convierte en uno de los principales canales para trasladar información de la empresa a nivel externo, sobre todo con el aumento de los medios y aplicaciones de comunicación en los últimos años.

Cabe señalar que la empresa y, sobre todo, los departamentos financieros deben hacer grandes esfuerzos por poder proyectar esa información de la forma adecuada, adaptándose al público que se dirigen en todo momento y a los objetivos marcados. De nada servirá que el departamento financiero comunique datos que al receptor no le interesen, no los entienda o no encuentre en ellos el suficiente valor añadido para usarlos. El papel del departamento financiero, en este sentido, es de vital importancia. Tiene un significativo reto aún por conseguir y que, hoy por hoy, aún no se ha perfilado: adaptar y conectar con los grupos de interés con la información económico-financiera de la empresa y encajarla a sus intereses particulares. Deben trasladar esta información económico-financiera como algo dinámico (encaminada hacia acciones futuras) y dejar de lado el reporte estático (información histórica).

La crisis de la COVID-19 empujó a las empresas a un cambio en las previsiones de tesorería, de presupuestos anuales y viabilidad de proyectos y de puestos de trabajo, por lo que, utilizando las herramientas adecuadas, los departamentos de comunicación y financieros

deben ponerse en sintonía para comunicar este tipo de información futura y no solo limitarse a la información que es parte del pasado. Los trabajadores demandaron este tipo de comunicación durante la crisis del coronavirus para sentirse más seguros respecto a la viabilidad de sus empresas en el sistema.

Este tipo de comunicaciones económico-financieras deberían haber llegado para quedarse para siempre.

3. Medios de comunicación elegidos por parte de los diferentes *stakeholders*.

Se cometieron algunos errores respecto a los medios de comunicación utilizados que generaron demasiado desconcierto entre los trabajadores, sobre todo, en las grandes corporaciones. Hay que ser conscientes de que cada empresa debe adaptar la comunicación a su tipo de organización, a sus grupos de interés y a sus necesidades específicas.

Además, al tratarse de información con un base muy técnica, hay un campo amplio de trabajo para poder hacerla lo más interactiva y dinámica posible. Hay que adaptar la comunicación realizada al grupo de interés siempre teniendo en cuenta el medio de comunicación con el que ese grupo se siente más cómodo y donde concretemos que puede causar mayor impacto.

4. En tiempos de crisis, la comunicación empresarial y también la comunicación económico-financiera debe ir en consonancia con las emociones de nuestros interesados. La comunicación que se realice, aunque mayoritariamente sea numérica por su propia naturaleza, debe trabajarse con empatía adecuándose a las circunstancias y contexto en el que se traslada.

Se deben humanizar los números, usando la empatía y la solidaridad ante situaciones tan complicadas. Usar un enfoque únicamente técnico en una situación como la crisis sanitaria mundial que se vivió, donde las emociones fueron el motor de toda la población, sería un riesgo para nuestro plan de comunicación.

La crisis del coronavirus puso de manifiesto que podemos generar mucha información en tiempo récord, llegando a todos los públicos, en una sociedad que cada vez cuenta con más medios para interactuar, incluso, desde su propio hogar.

Cuando este tipo de comunicaciones se confeccionaban en tiempos más largos, durante la crisis de la COVID-19 las empresas tuvieron que adaptar sus procesos de trabajo y generarla y comunicarla casi en tiempo real para interactuar con su medio y adaptarse a los requerimientos de la normativa específica de la pandemia.

Pero ante todo, en situaciones tan complicadas y sensibles como la pandemia, sin dejar de lado la comunicación externa, se ha comprobado que la comunicación interna debe ser la prioridad de toda empresa porque ellos serán la principal fuente de información.

En definitiva, la pandemia de COVID-19 ha cambiado la forma de comunicar en el ámbito corporativo tanto en contenido como en formato y en el medio donde hacerlo. En cuanto a la comunicación económico-financiera por parte de las empresas, más allá de los grupos de interés como socios, inversionistas y entidades financieras que siempre han sido los únicos receptores, estas aún tienen un importante reto de adaptabilidad para que este tipo de información sea de valor añadido para otros nuevos grupos en potencia cada vez más necesitados de información y más preparados para recibirla: los empleados.

La crisis del coronavirus viene a poner de manifiesto lo que, en los últimos diez años, ya venía manifestándose bajo pequeños cuentagotas: la importancia de transmitir ese tipo de información ya no solo del pasado, sino del presente, y los planes de futuro. Y hacerlo de forma correcta, realizando grandes esfuerzos entre el departamento de comunicación y financiero y, siempre, bajo el paraguas de la responsabilidad, la coherencia, la profesionalidad y la correlación con la situación de lo que se transmite y los objetivos que se desean conseguir con dicha comunicación. Y, por supuesto, sin menospreciar la adaptabilidad al grupo de interés al que se dirige para poder mejorar su atención e interés en dicha información.

Es mejor transmitir datos reales, aunque comedidos, que no transmitir nada o transmitir demasiados y que no se entiendan, para evitar rumorologías o noticias falsas, sobre todo, en circunstancias tan adversas a nivel laboral y económico, como fue la crisis del coronavirus.

5. Tras tres años de pandemia, en la actual realidad, la transmisión de comunicación económico-financiera sigue siendo escasa en las organizaciones y la dirección financiera sigue estando suspensa en esta tarea. A pesar de que la pandemia del coronavirus, así como las posteriores crisis que se han ido encadenando, sugiere la necesidad de afrontar cambios ante el contexto complejo en el que nos movemos, siguen sin transmitir la información económico-financiera necesaria a los empleados.

En el contexto económico tan volátil y desordenado en el que nos encontramos, contar con un plan de comunicación económico-financiera podría ser una forma de diferenciarnos respecto al resto de las organizaciones y convertirse en un posible mecanismo de retención del talento ante «la gran renuncia» de puestos de trabajo que está aconteciendo en el ámbito mundial.

Una vez llegados a este punto y, no menos importante, se establece la necesidad de fomentar la cultura de diálogo económico-financiero entre empresa y empleados a través de una figura clave y en pleno auge en las organizaciones, el *controller*. El *controller* puede ser uno de los mejores impulsores y catalizadores de esta información al resto de empleados por su visión económica y estratégica dentro de la empresa. Ahora más que nunca se necesitan profesionales ágiles, proactivos y conocedores del negocio que sean capaces de trasladar esta información y necesidades a los empleados en el menor tiempo y de la mejor manera posible para reajustar objetivos y estrategias en función de los acontecimientos en tiempo real. El liderazgo de esta figura en el traslado de dicha información a los empleados

será clave en las organizaciones. El *controller* será el catalizador de la comunicación en las empresas en tiempos de disrupción.

Así pues, en la transmisión de información económico-financiera, la dirección financiera, junto con la dirección general, el departamento de contabilidad y el *controller* financiero tendrán los siguientes retos en los próximos años:

- Adaptabilidad a grupos de interés y distintas situaciones utilizando la empatía. La comunicación que se realice, aunque mayoritariamente sea numérica por su propia naturaleza, debe trabajarse con empatía adecuándose a las circunstancias y el contexto en el que se traslada.
- Conseguir trasladar información con valor añadido para todos los grupos de interés, no solo para los de siempre.
- El departamento financiero y el de contabilidad tienen un gran trabajo por delante junto con el departamento de comunicación para adaptar este tipo de información.
- Conseguir adaptar equipos de trabajo especializados en este tipo de comunicaciones a través de la figura del *controller*.
- Medir los beneficios del reporte de dichas comunicaciones: reputación, productividad, transparencia y crear modelos de *reporting* por grupos de interés (no hay que limitarse a los informes reglados o para especialistas en la materia).
- Adaptabilidad de nuevas exigencias en materia de información no financiera, que empezará a ser de exigible cumplimiento para todas las organizaciones en materia de ESG, en inglés, *environmental, social and governance* (ambiental, social y de gobernanza).

Referencias bibliográficas

- Álvarez, E. (1986). La información económico-financiera en España. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 49, 35-51.
- Amat, O. (2017). *Empresas que mienten*. Profit Editorial.
- APD (28 de octubre de 2019). ¿Cómo te afecta la Ley de Información no financiera y diversidad? <https://www.apd.es/como-afecta-ley-de-informacion-no-financiera-y-diversidad/>
- Banco de España (2020). *Proyecciones macroeconómicas de la economía española (2020-2022): contribución del Banco de España al ejercicio conjunto de proyecciones del Eurosistema de junio de 2020*.
- Berceruelo, B. (coord.). (2013). *Comunicación financiera: transparencia y confianza*. Estudio de Comunicación.
- Casanueva, L. (9 de abril de 2020). La comunicación empresarial post-COVID-19. *Vozpópuli*. https://www.vozpopuli.com/opinion/estrategia-comunicacion-empresarial-coronavirus-empleados_0_1344167091.html
- Dirigentes Digital (8 de octubre de 2015). Errores y aciertos en la gestión de crisis corporativas. https://dirigentesdigital.com/hemeroteca/errores_y_aciertos_en_la_gestion_de_crisis_corporativas-DGDD8041
- Enrique Jiménez, A. M.^a (2007). *La comunicación empresarial en situaciones de crisis: la crisis de Fontaneda* [tesis doctoral]. Universitat Autònoma de Barcelona.
- García Fernández, A. (2016). *Tres preguntas para una gestión económica inteligente*. Libros de Cabecera.
- Kerchove, D. de (1999). *La piel de la cultura*. Gedisa.
- Kieso, D. y Weygandt, J. (2006). *Contabilidad intermedia* (2.^a ed.). Limusa Wiley.
- Llorente Olier, J. I. (2017). *Elaboración y presentación de informes económico-financieros y reporting*. Centro de Estudios Financieros.
- Martínez Pina, A. M.^a (2014). *La normalización contable española desde sus inicios* [conferencia inaugural]. I Jornada AECA, «Normalización y derecho contable desde sus inicios», Madrid, 8 de mayo.
- Paniagua Gallar, C. (2010). Una historia de la comunicación de crisis en España. *Icono* 14, 2(8), 3-24.
- Paniagua, A. (25 de marzo de 2020). ¿Cómo comunicar en tiempos de crisis? *Eventoplus.com*. <https://www.eventoplus.com/articulos/como-comunicar-en-tiempos-de-crisis/>
- Rojas Orduña, O. I. (2003). La comunicación en momentos de crisis. *Comunicar*, 21, 137-140.

Gema Corrochano González. Licenciada en Economía y en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Carlos III de Madrid. Máster universitario en Dirección Económico-Financiera por CEF-UDIMA. Controller certificado (CCA). Su primera experiencia profesional fue como analista financiero en el sector banca (CECA y Banco Santander) y fondos de inversión privados. Posteriormente, se trasladó al área de consultoría de empresas ejerciendo como responsable de control de gestión en ETL Global durante ocho años. Actualmente, es técnico dentro de la División Económico-Financiera en CDTI, organismo público dependiente del Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades. <https://orcid.org/0009-0004-4190-6703>