

Apuntes

Estrategias de Comunicación y Manejo de Crisis

Gary Ayala Ochoa

Lima, 2017

Apuntes sobre Estrategias de Comunicación

I. Concepto

El término estrategia deviene del término griego “*strategia*” cuyo significado es “*arte de dirigir ejércitos*”. En este sentido, desde su génesis atribuye la utilización de la inteligencia, aplicación de procedimientos y enfrentamiento a diversos estados de tensión para lograr un objetivo. Actualmente, es inconcebible desarrollar algún proyecto, sea personalizado o corporativo, de ámbito regional o internacional, de corto o cualquier plazo, sin que se diseñe una estrategia que permita avanzar atravesando etapas y estableciendo un control sostenido.



El diseño de la estrategia busca objetivos.



El orden establece una ventaja en la acción.

El camino que se debe seguir entonces no será el de Caperucita en el bosque de Charles Perrault; por el contrario será uno más seguro el mismo que contará con todas las herramientas necesarias para que el andar se oriente con cuidado y éxito. Entonces el análisis será un factor importante; igualmente lo será la disciplina para el cumplimiento de las sub etapas, la capacidad de asumir periodos críticos, hasta la necesidad de reinventar todo el diseño para proseguir hacia la meta.

Será recomendable tomar la recomendación de Lewis Carroll cuando a través de un animalito le recomienda a su personaje Alicia, en el país de las Maravillas lo siguiente: “*El que no sabe para dónde va, corre el riesgo de llegar a cualquier parte*”.

II. El potencial humano

La experiencia, ecuanimidad, conocimiento de la propia coyuntura socio cultural y económica en la que se desenvuelve el objeto de estudio, así como la paciencia y disciplina en el análisis, serán exigencias requeridas para las personas que asuman la responsabilidad de diseñar una estrategia de comunicación.

En este caso, se habla de un equipo humano el cual tendrá ventajas si es multidisciplinario, es decir donde concurren comunicadores, abogados, ingenieros o profesionales que dominen las categorías de análisis o aristas que pueda tener el asunto tratado. Existen agencias o entidades especializadas que ejecutan esta labor de manera permanente y habitual, también podría ser que una empresa implemente un equipo interno para este trabajo, como fuese, la rigurosidad de la planificación obtendrá el resultado simétrico a la preocupación con la cual se elaboró.

Las personas que trabajan con el insumo de la comunicación y la información procesada (noticias, informes, difusión, prensa, etc.) tienen una tendencia por avizorar los impactos de lo que difunden, sobre ello es necesario que se establezca otra dimensión mayor, esto significa mayor organización, desarrollo de nuevas capacidades con el concurso de otras disciplinas, a veces es necesario requerir a un sociólogo, un antropólogo o tal vez un psicólogo social para comprender mejor el escenario o las manifestaciones de una comunidad de personas. No debe confundirse la labor del periodista con la del estratega en comunicación.



Un equipo profesional garantiza seguimiento planificado.



El carácter multidisciplinario enriquece la labor.

Sin dejar de lado la presencia de un liderazgo, el trabajo en equipo será fundamental.

III. Los recursos

Es necesario contar con los materiales suficientes para emprender el camino seguro. En primer lugar, la estancia del equipo estratégico, dónde se reunirá y con qué frecuencia, cómo se comunicará (celular, e-mail, telefonía fija, otros); cuántos viajes serán pertinentes y quiénes los realizarán, a cuáles lugares; con quiénes o cuáles representantes de otras instituciones se tendrá que dialogar y bajo qué circunstancias; qué materiales impresos y audiovisuales se deberá elaborar; cuántas presentaciones, eventos o actividades se tendrá que realizar; luego ¿encuestas?. Y todo lo que complemente el diseño.



Los recursos que se necesiten serán el resultado del análisis.

Sin embargo, existe un elemento propicio: la creatividad. Sin esta presencia se caería a veces en la monotonía del puro formalismo, no es un aliciente para romper esquemas establecidos, es el recurso circunstancial que puede constituir incluso un punto de quiebre para el logro de objetivos trazados.

IV. Los stakeholders

En el escenario nacional, regional o local, intervienen distintas personas, entre celebridades y personas que pasan desapercibidas. Existen instituciones que son protagónicas debido a su gran influencia, vinculación y otras solamente referenciales, podrían ser comerciales u ONGs, existen las comunidades de personas, clubes, universidades y centros educativos; y por supuesto las instituciones estatales como municipalidades, organismos públicos descentralizados y ministerios. Obviamente, un grupo importante es el de los medios de comunicación social, y entre ellos sus actores: editores, periodistas, y jefes de secciones especializadas.



Siempre hay grupos e instituciones que rodean al asunto en concreto.

A primera vista identificamos cuáles son las entidades que nos rodean, asimismo a las personas con las cuales nos vinculamos, con todos ellos se tiene un grado de influencia y relación, en forma directa o indirecta, permanente o efímera, rentada o sin costo, y en términos de obligatoriedad o de manera opcional. En un caso en concreto, las mismas pueden asumir categorías distintas, tanto personas como instituciones, es necesario analizar y ubicar con cuáles y quiénes se tendrá que interactuar en el camino.

En el caso de los asuntos públicos, las estrategias de comunicación se acercan a lo que los norteamericanos conocen como el “*lobbyismo*”, es decir cuando los relacionamientos se deben realizar con alcaldes, congresistas, ministros de Estado, funcionarios de gobierno y demás autoridades. En este caso es imprescindible conocer la legislación y normatividad inmediata de los sectores estatales, procedimientos y todo lo indispensable para no cometer infracciones y así ejecutar acciones dentro de la ley.

V. Los Valores

Partimos del concepto de la Ética como el compendio filosófico y científico de la Moral; y de los Valores como el conjunto de elementos que distinguen las acciones humanas solo comprendidas a partir de las acciones. Y ya que la estrategia de comunicación es teoría y práctica, entonces aplicamos los mismos términos en este trabajo.

El respeto por las personas, la ley, los códigos vigentes y las directrices de las corporaciones deben tomados en cuenta en el momento del diseño, esto garantizará no solo un trabajo honesto, sino un procedimiento que en todo momento será capaz de confrontar escenarios que demanden transparencia, contraste con la ley o evidencia de calidad moral de parte de todos los que intervienen en el desarrollo de la estrategia.

Es importante también reconocer la generación de nuevos Valores a partir de la dinamización del programa; el prestigio de los representantes, de la marca, y de quienes ejecutan el programa se evidenciará mejor. El contexto de lo que rodea a la institución u objeto de atención estratégica se tornará transparente ya que se expondrán partes sensibles o que generalmente no se exponen mucho mediáticamente.



El conjunto de Valores aplicados en la estrategia garantiza una performance segura.

VI. Los Voceros

Los que representan a una institución, sea comercial, estatal o de cualquier otra índole no pueden ser más de dos o tres personas -y debidamente capacitadas para ello-. De hecho, la estrategia los capacitará con **Herramientas** elaboradas para ellos:

- **Mensajes Claves**

Solo dos o tres oraciones breves que resumen el espíritu de lo que se quiere como titulares en los medios. Buscan el impacto y se colocan proactivamente.



No existe el vocero improvisado

CodigoPuntoCom

GAO

- **Statement**

Oración de una línea que responde brevemente a la principal interrogante sobre el asunto tratado. Se utiliza generalmente para bajar la intensidad de requerimiento de información de parte del periodismo, stakeholders u opinión pública.

- **Talking Points**

Ayuda-Memoria que contiene en párrafos breves el devenir de los principales hechos sobre el tema de modo que permiten conocerlo mejor.

- **Q&A**

Batería de preguntas -las más escudriñadoras que puedan concebir sobre el asunto tratado-; acompañadas de respuestas magistralmente elaboradas y sustentadas con racionalidad ética y legal.

- **Media training**

Formato de entrenamiento para medir, instruir, capacitar y ejercitar las condiciones de manifestación de los mensajes a través de la forma verbal y no verbal. Esta actividad merece un tratamiento importante puesto que su elaboración obedece a un diseño con metodología propia, manejo de tiempos, elección de entrenadores (generalmente líderes de opinión mediática), combinación de los géneros periodísticos (conferencia de prensa informativa, entrevista exclusiva o 1 a 1 en set audiovisual, y entrevista por sorpresa).

VII. Las Redes

Es imposible concebir cualquier diseño de comunicación estratégica sin la apelación del medio digital. Canales como el facebook, twitter, correos masivos, portales web, boletines digitales, you tube, blogs y todos los que permita la tecnología constituyen un espacio de feed back más rápido que el generado por los medios tradicionales además de provocar situaciones decisorias por esta celeridad. Facilitan la acción de “tomar el pulso” a situaciones de tensión mientras se evalúa el desarrollo de la estrategia. Aquí es importante contar con un Community Manager.



El universo digital es la vía más rápida para el feed back.

Apuntes sobre Manejo de Crisis



Los problemas pueden encerrar oportunidades valiosas.

Una situación de crisis es una disfunción en el transcurso de la vida corporativa, es la alteración que afecta a la reputación de la empresa, su producción, niveles de venta o credibilidad si se trata de una entidad pública. Ninguna institución puede ser gestionada debidamente si tiene adversa a la opinión pública.

Las entidades organizadas bajo criterios de estrategia cuentan con un gabinete de crisis que se instala cuando se enciende la luz roja. Activa quien preside la institución, el gerente, el especialista legal, el jefe de imagen y los representantes de las áreas involucradas (ingenieros, técnicos especializados, etc.) se ponen a disponibilidad "24 x 7" ("todo el día, durante toda la semana"). Se puede convocar a otros especialistas externos con un marco de confidencialidad y tiempo definido según la naturaleza del problema.

El tiempo de crisis no admite improvisaciones, de hecho una institución con gestión previsoras tiene: Manual de Crisis, donde se clasifican los tipos de crisis (moral, comercial, sindical, etc.) y la intensidad de los mismos (grado 1, grado 2, etc.); Clasificación de stakeholders por cada caso (bomberos, PNP, Hospitales, etc.); y Directorio estratégico de medios de comunicación (por influencia Tier1, Tier2, Tier3).

La designación de voceros es un paso importante. Podría ser necesario que se ejecuten todos los pasos que se recomiendan para los voceros en la Estrategia de Comunicación ya diseñada para la corporación.

Pasos elementales ante la aparición de una crisis:

1. Saber qué ocurrió y realizar análisis.
2. Convocar al equipo de crisis e identificar las fortalezas y errores cometidos.
3. Definir los mensajes claves de amortiguamiento.
4. Establecer las prioridades de acción (Conferencia de prensa, solo nota de prensa, entrevistas 1 a 1).
5. Evaluar posibilidad de viajes, relacionamientos de asuntos públicos, y diálogos de concertación.
6. Realizar monitoreo de medios específicos.
7. Desarrollar reuniones sostenidas con el equipo, de manera presencial o virtual y ver oportunidades.
8. Considerar la táctica del silencio activo. Y por último:
9. Cerrar la crisis (comunicado, agradecimiento, carta pública, reapertura de operaciones habituales).