



Organización
Internacional
del Trabajo

Una organización de empleadores eficaz

Una serie de guías prácticas para la creación y
gestión de organizaciones de empleadores eficaces



Convencer comunicando

Hacer que se oiga la voz de las empresas

Idear e implantar las estrategias, técnicas y
herramientas de comunicación más eficientes





Una organización de empleadores eficaz

Una serie de guías prácticas para la creación y gestión de organizaciones de empleadores eficaces

Convencer comunicando

Hacer que se oiga la voz de las empresas

Idear e implantar las estrategias, técnicas y herramientas de comunicación más eficientes



Copyright © Centro Internacional de Formación de la OIT 2010

La presente publicación goza de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, a condición de que se mencione la fuente.

Las solicitudes para obtener los derechos de reproducción, traducción o adaptación de una parte o de la totalidad de la publicación deben dirigirse al Centro Internacional de Formación de la OIT, Viale Maestri del Lavoro 10, 10127 Turín. El Centro acoge favorablemente tales solicitudes.

Convencer comunicando
Primera edición 2010
ISBN 978-92-9049-546-8

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las publicaciones del Centro, así como un catálogo o relación de nuevas publicaciones, pueden obtenerse en la dirección siguiente:

Publicaciones

Centro Internacional de Formación de la OIT

Viale Maestri del Lavoro, 10 - 10127 Turín, Italia

Teléfono: +39 - 011 - 6936.693

Fax: +39 - 011 - 6936.352

Correo electrónico: publications@itcilo.org

Diseño e impresión: Centro Internacional de Formación de la OIT

Índice de materias

Primer apartado	Cómo utilizar la guía	5
Segundo apartado	La comunicación de las organizaciones de empleadores	6
Tercer apartado	Controlar la reputación: razón de ser, visión y valores	8
Cuarto apartado	Plan estratégico de comunicación y mensajes clave	17
Quinto apartado	Comunicación interna y comunicación con los miembros	36
Sexto apartado	La comunicación a través de internet	42
Séptimo apartado	La comunicación con los medios	49
Octavo apartado	Técnicas de entrevista	56
Noveno apartado	Convencer comunicando, técnicas de presentación	64
Décimo apartado	Gestionar una crisis, vencer y convencer al mismo tiempo	68
Undécimo apartado	Bibliografía	75

Primer apartado:

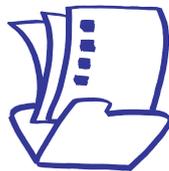
¿Cómo utilizar la guía?

La Xª guía de la serie **Para una organización de empleadores eficaz** se titula **convencer comunicando**.

Esta serie de obras tiene como objetivo primordial ayudar a los gestores, administradores o dirigentes de las organizaciones de empleadores a desarrollar un enfoque profesional y eficaz de la comunicación de la organización, tanto interna como externa. Por otro lado, estas guías pueden también constituir una fuente de consejos valiosos tanto para los dirigentes de organizaciones regionales o sectoriales, encargadas de representar los intereses de los empleadores, como para los de organizaciones nacionales de empleadores de países industrializados, y más concretamente si éstos desean llevar a cabo una evaluación de sus enfoques y prácticas actuales.

Convencer comunicando ha sido ideada como obra de referencia sobre las mejores prácticas en materia de comunicación. Naturalmente, cada uno deberá adaptar dichas prácticas en función de la cultura, de la realidad del terreno de cada país o comunidad en la que opera. Pero la comunicación se apoya en bases que son comunes para las organizaciones humanas, y dichas bases permanecen intactas cualquiera que sea la región del mundo en la que se desarrollen las organizaciones. He ahí donde radica la riqueza y la belleza de la comunicación: ¡ésta es universal!

Las prácticas ejemplares



Se trata de la «teoría», pero revisada en función de una larga práctica. Éstas nos proporcionan una base sólida, con el fin de dominar cada uno de los temas. A veces vienen ilustradas con esquemas y cuadros que nos ayudarán en el momento de la implantación.

Los ejercicios



Pueden utilizarse individualmente o en grupo, y nos facilitarán el aprendizaje rápido antes de lanzarnos a la situación real.

La lista de comprobación de las mejores prácticas



Al final del apartado, estas listas nos permitirán comprobar cómo nos situamos respecto a las mejores prácticas. Las utilizaremos para desarrollar nuestras prácticas personales.

II. Segundo apartado:

La comunicación de las organizaciones de empleadores

«Comunico, luego existo»

En la era en que con un movimiento del ratón todos podemos hacer oír nuestra voz, nuestra opinión, nuestra desaprobación, nuestras críticas en una ciudad, región, país o en todo el mundo, ya no se puede existir... sin comunicar.

Las relaciones públicas, disciplina cuya finalidad es crear una imagen favorable de las organizaciones, vieron la luz a mediados del siglo pasado porque las empresas habían descubierto hasta qué punto influían los medios de comunicación en su entorno económico y comercial. Ya no podían ignorar la opinión pública, ni a ciertos nuevos defensores de los consumidores, como Ralph Nader por ejemplo, personaje «mediático» que no dudaba en utilizar la prensa para conmover a los ciudadanos. El acceso a los medios (a menudo denominados «cuarto poder») se había convertido en una manera obvia de existir para las empresas, un modo de influir en el entorno de manera positiva para salvaguardar su desarrollo económico.

Esta disciplina conoció un auge fulgurante, y no por un efecto de moda, sino por la simple constatación de que más vale hablar de sí mismo con sus propias palabras que dejar que los demás lo hagan en nuestro lugar, con sus palabras.

La organización de empleadores es el interlocutor representativo de sus miembros y, por consiguiente, de las empresas frente a los poderes públicos, los sindicatos, los medios de comunicación, el mundo académico, los actores de la sociedad civil, las organizaciones no gubernamentales. Ésta defiende opiniones, negocia proyectos de ley, realiza estudios, toma iniciativas comunes con otras organizaciones. Por lo tanto, queda claro que la organización de empleadores es ante todo una empresa... ¡de comunicación!

La comunicación no se improvisa

Disponemos de medio siglo de distancia para evaluar las leyes fundamentales que logran que la comunicación participe de manera efectiva en el desarrollo de una organización. Éstas son sencillas pero terriblemente exigentes: la comunicación debe ser **consistente, coherente y sistemática**.

Consistente: adecuada a la problemática y al ámbito de interés de los interlocutores a los que se dirige.

Por ejemplo: hablar de problemas políticos en televisión, sin vincular nosotros mismos el problema y su impacto en la vida cotidiana, no tiene ningún sentido para los ciudadanos.

Coherente: tiene que inscribirse en un marco, en una lógica que se exprese a largo plazo en el tiempo.

Por ejemplo: si cambiamos frecuentemente de opinión, mostrándonos oportunistas, perdemos la credibilidad indispensable para convencer y hacernos escuchar.

Sistemática: el mundo de la comunicación vive de manera continua. Nunca se detiene. Lo que es cierto hoy puede ser diferente mañana. Para lograr un impacto real en la opinión pública o en los grupos objetivo a los que nos dirigimos, no es apropiado difundir un único mensaje una sola vez.

Por ejemplo: para convencer al mundo político de que cambie una ley, será conveniente abordar la problemática a través de distintos canales de comunicación, a través de distintos generadores de opinión y durante varios meses para ser eficaz.

Dar el paso a la comunicación como verdaderos profesionales

En los apartados siguientes, descubriremos paso a paso cómo construir «la empresa de la comunicación eficaz» que guiará nuestras acciones, aportando una satisfacción total a nuestros miembros.

En los apartados siguientes, desarrollamos distintos temas vinculados con la comunicación de las organizaciones de empleadores.

Apartado 3: gestión de la reputación

Descubriremos en primer lugar por qué la reputación de nuestra organización está íntimamente ligada al éxito de nuestras acciones, y aprenderemos a construirla a través de la razón de ser de nuestra organización, una visión de futuro y unos valores que guiarán nuestras acciones.

Apartado 4: estrategia y plan de comunicación

Sabiendo que la comunicación debe ser consistente, coherente y sistemática, aprenderemos a construir una estrategia y un plan de comunicación, así como a definir mensajes clave.

Apartado 5: comunicación interna, comunicación con los miembros

¿Cómo llevar a cabo una comunicación interna eficaz dentro de nuestra organización? Sabiendo que una reputación se construye desde dentro hacia fuera, resulta vital desarrollarla como verdaderos profesionales. En este apartado descubriremos también cuáles son las mejores prácticas actuales en materia de comunicación hacia los miembros y los miembros potenciales.

Apartado 6: la comunicación a través de internet: esta nueva forma de comunicación se impone a la comunicación tradicional.

Este apartado describe el conjunto de herramientas de comunicación electrónica.

Apartado 7: la comunicación con los medios: ¿cómo desarrollar y mantener relaciones duraderas con los medios? Acercándonos a ellos de manera profesional. Ilustramos de manera práctica cómo utilizar de la mejor manera posible cada herramienta en función de los objetivos que deseamos alcanzar.

Apartado 8: técnica de entrevista

Una entrevista no se improvisa, a menos que nos gusten el riesgo y las catástrofes. Desgraciadamente éstos abundan... a menudo debido a una falta de preparación. En este apartado, aprenderemos a dominar una técnica de entrevista extremadamente eficaz, ya que ha sido ideada por los mismos periodistas, para utilizar en cualquier circunstancia.

Apartado 9: convencer comunicando

Su organización es una empresa de comunicación. Pero ¿cómo convencer a sus interlocutores de la pertinencia de sus acciones, de sus argumentos, de sus propuestas de acción? Para ello también existe una técnica infalible, ya que se basa en el funcionamiento de nuestro cerebro. Para utilizar también en cualquier circunstancia.

Apartado 10: superar una crisis comunicando

Desgraciadamente, no siempre vivimos en un mundo tranquilo. Una crisis puede presentarse sin aviso previo. Ésta puede cuestionar la reputación de nuestra organización, la reputación de nuestros miembros o de un dirigente. Dado que «gobernar es prever», en este apartado descubriremos cómo prepararnos para esta eventualidad.

III. Tercer apartado:

Controlar la reputación. Razón de ser, visión y valores

Una reputación ¿para qué?

Mire a su alrededor. ¿Tiene alguna opinión sobre las demás organizaciones que le rodean? ¿Positiva? ¿Negativa? ¿Qué percepción tiene de los poderes públicos, y de los sindicatos? ¿Qué percepción tiene de los medios de comunicación? ¿Hasta qué punto confía en tal o tal dirigente?

De hecho, sin darnos cuenta, vivimos de opiniones «preestablecidas» sobre el mundo que nos rodea. A veces, estas opiniones coinciden con la realidad, aunque a menudo sólo reflejan una parcela de la realidad o de la verdad... Pero en todos los casos, tienen una influencia clara en nuestros prejuicios y, por lo tanto, en nuestra relación con el prójimo.

En los años 80, se percibió que algunas marcas poseían un «capital simpatía que facilitaba la venta de los productos y garantizaba la lealtad del consumidor. Con el tiempo, este fenómeno se extendió a las empresas y organizaciones. Algunas empresas poseen un «capital confianza» elevado que les permite funcionar mejor que sus competidores. Un ejemplo: atraer a los mejores empleados del mercado resulta más fácil cuando la reputación de la organización es positiva y fuerte. Estas organizaciones resisten mejor que otras a los avatares del mercado, y acceden con mayor facilidad a los capitales a los responsables políticos.

En resumen, una buena reputación permite aumentar significativamente la eficiencia de cualquier organización y ello en todos sus ámbitos de actividad. Esto es tan cierto que se ha creado una nueva disciplina en el ámbito de la comunicación: la **gestión de la reputación** (Reputation Management).

Esta disciplina fue desarrollada por un precursor en la materia, Charles Fombrun, en colaboración con la empresa Harris Interactive, a partir del año 1997.

La idea que se analizó científicamente era la siguiente: ¿las empresas que son más eficientes que las demás y que, por consiguiente, tienen una reputación fuerte en el mercado, tienen características específicas comunes que las han llevado al éxito?

Analizando unas 40 empresas, Charles Fombrun pudo establecer que la reputación se construía a través de 23 atributos (elementos identificables) que se expresan a través de 7 dimensiones. Cada atributo puede medirse y el autor pudo establecer un «cociente de reputación» que expresa la reputación de la empresa vinculándola directamente a su eficiencia, frente a todas las partes interesadas de la empresa.

Atributos	Dimensión
Innovadora Primera en lanzar al mercado Actúa con rapidez en cuanto al cambio	Innovación
Alta calidad Innovadora Valor aportado Defiende sus productos/servicios	Productos y servicios
Capitaliza las oportunidades de mercado Excelente liderazgo Visión clara del futuro	Visión y liderazgo
Bien gestionada Buena empleadora Empleados talentosos	Entorno de trabajo
Supera a sus competidores Rentabilidad demostrada Inversión de bajo riesgo Perspectivas de crecimiento	Eficiencia
Comprometida con buenas causas Respeto al medio ambiente Trata bien a los empleados	Responsabilidad social
Abierta y transparente Se comporta de manera ética Honesto en su manera de realizar sus actividades	Gobierno

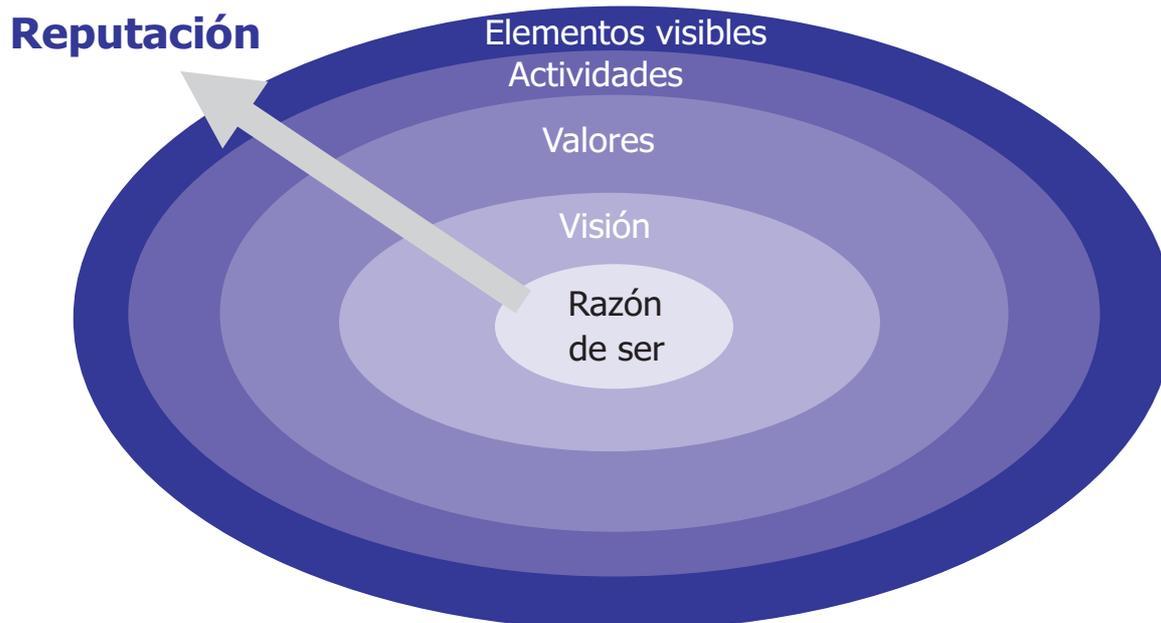
Lo que vale para una empresa también vale para una organización de empleadores. La reputación de la organización permite abrir puertas, facilitar el lobbying, atraer a nuevos miembros, conservar a los miembros actuales, trabajar con los organismos internacionales... Por lo tanto, resulta fundamental desarrollarla de manera consciente y continua a través de los principios y comportamientos compartidos por todos los empleados. No todos los atributos arriba citados son aplicables a su organización.

Tomemos el caso de la eficiencia: la de su organización se plasmará más bien en su capacidad de pesar en el entorno social, su capacidad de influencia, en su peso como organismo de referencia para la discusión y la elaboración de nuevas políticas, en su proactividad en el análisis de las evoluciones económicas y sociales de su país. Pero la mayoría de los atributos es aplicable a su organización.



UN EJERCICIO SENCILLO, PARA HACER CON ALGUNOS COMPAÑEROS, QUE PUEDE AYUDARLE A PENSAR EN LA REPUTACIÓN DE SU ORGANIZACIÓN

1. Repasar la lista de atributos y adaptar eventualmente el de la eficiencia.
2. Evaluar individualmente cada dimensión: ¿qué puntuación de 0 a 10 atribuye a los atributos significativos para su organización? Comparar las puntuaciones. ¿Qué motivos se utilizan para justificar las puntuaciones por debajo de 5?
3. Pedir que algunas personas que conozca bien entre sus miembros, entre los líderes de opinión, o periodistas por los que tenga estima realicen el mismo ejercicio.
4. Compare sus opiniones con las suyas. ¿Ve algún ámbito que se pueda mejorar?



¿Cómo «construirse» una reputación?

Una reputación se construye con paciencia y determinación, desde el interior de la organización hacia el exterior de la misma.

De hecho, una organización o una empresa puede compararse con una cebolla: tiene distintas capas superpuestas. Sin las capas interiores, las capas exteriores no podrían existir.

Tomemos el ejemplo de una organización de empleadores y observémosla desde el exterior, como observadores neutrales. Lo primero que podemos percibir de ella son los elementos visibles, tangibles: página web, publicaciones, artículos de prensa, seminarios y entrevistas en televisión...

¿Es esto suficiente para hacernos una opinión sobre ella, para crear una reputación? No. Podemos hacernos una opinión parcial y superficial, pero me falta «profundidad» para adherir o no a las ideas que defiende. Por lo tanto, la capa de elementos visibles no basta para crear una reputación para la organización.

Así pues, ahondemos en la capa siguiente: aquí encontramos el conjunto de actividades y de «combates» de la organización frente a temas importantes que conciernen a toda la sociedad humana. Es en ella donde encontramos también todas las actividades desplegadas por la organización, que los miembros o el público externo suelen conocer parcialmente, o desconocer. Teniendo en cuenta los elementos visibles y las actividades podemos hacernos una idea más completa de lo que representa la

organización. Pero ¿es esto suficiente para crear un vínculo más duradero entre yo, como interlocutor, y la organización? ¡No!

Todavía me siguen faltando ciertos elementos antes de poder confiar en la organización de manera duradera, antes de poder adherir realmente a lo que ésta representa y hace.

Estos elementos sólo podemos encontrarlos en el alma de la organización, en su razón de ser (su «misión»), en la visión que esta desarrolla frente a las evoluciones de la sociedad y en los valores que transmite y defiende.

La reputación se crea a partir del alma misma de la organización. Ésta se alimenta de la razón de ser de la organización, se desarrolla a través de una visión bien articulada y entusiasta, se reviste de valores reales que formarán juntos la **personalidad** de la misma.

Dicha personalidad influirá en la manera con que la organización de empleadores pretende defender los intereses de sus miembros, la manera con la que llevará a cabo sus actividades, plasmándolas en acciones concretas en el terreno.

El conjunto de estos elementos (la cebolla entera) permitirá construir la reputación de la organización, haciéndola perdurar en el tiempo.

Por consiguiente, para construir la reputación de su organización, la primera etapa consiste en definir la «personalidad» de la misma, que se articula en torno a 3 elementos:

- **La razón de ser** de la organización (también denominada «misión»)

■ **La visión** de la organización, que se compone a su vez de 2 elementos:

■ **Grandes objetivos fuertes y ambiciosos (los «GOFA»)**

■ **Los valores** que la organización defiende

En las páginas siguientes nos dedicaremos a estudiar uno por uno estos distintos componentes.

1. Razón de ser: la «misión» de la organización.

La razón de ser es, ante todo, nuestra razón de existir. ¿Para qué fue creada nuestra organización? ¿Para qué debe servir?

La razón de ser está destinada esencialmente al personal de la organización, luego al uso interno, aunque esté presente en numerosos documentos y soportes, como la página web. Es decir que la

razón de ser es una descripción sucinta de lo que la organización quiere lograr.

Esta razón de ser tiene que poder mantener el rumbo durante un periodo mínimo de 15 años. Se trata del fundamento mismo de su existencia y, por lo tanto, ¡tiene que estar hecha para durar! Aunque es una buena practica hacer una comparación periódica entre la declaración de la razón de ser basada en las estrategias y los programas de trabajo, es importante subrayar que el objetivo es averiguar que los programas de trabajo sean conformes con la razón de ser.

¿Está definida la razón de ser de su organización? ¿Ha hecho el ejercicio de definirla?

La segunda guía practica para la creación y la gestión de organizaciones de empleadores publicada por la Oficina de Actividades para los Empleadores de la OIT, incluye una sección sobre el desarrollo de la declaración de la razón de ser.



EJERCICIO: DEFINA LA RAZÓN DE SER

Lo mejor es hacer el ejercicio en grupo, con varios compañeros o incluso con uno o varios miembros que aprecie particularmente por su apertura de mente y su creatividad. Aconsejamos que se limiten las personas al número de 6.

Un método sencillo pero eficaz consiste en preguntarse «¿por qué existimos?» A continuación, hacemos 3 veces seguidas la pregunta ¿por qué?

1. ¿Por qué existe nuestra organización?

Cada participante anota su respuesta en un documento que habremos preparado previamente. Revise las respuestas y escriba las palabras clave en una pizarra.

2. ¿Por qué?

Pida a cada participante que dé el «por qué» de su respuesta. Deje que cada uno trabaje individualmente, y luego vuelva a leer las respuestas, anotando las palabras clave en la pizarra.

3. ¿Por qué?

Vuelva a empezar la etapa previa, y pida que vuelvan a responder «¿por qué?» a su respuesta anterior.

4. ¿Por qué?

Vuelva a empezar la etapa previa, y pida que vuelvan a responder «¿por qué?» a su respuesta anterior.

Si llega a este momento, habrá alcanzado la quintaesencia de su razón de ser. ¿Hay consenso en el grupo sobre las palabras clave más importantes?

Con todo este material, haga una primera redacción sobre la razón de ser en forma de **ALGUNAS FRASES CLAVE**. Haga que los participantes del grupo la validen. Si éstos se identifican con las frases, puede estar seguro de que su razón de ser mantendrá su valía frente a todo el mundo. La experiencia demuestra que es inútil organizar un referéndum con el personal o con los miembros para validar este trabajo. ¡No obtendrá ninguna aclaración más!



ALGUNOS CONSEJOS:

La razón de ser tiene que estar redactada con términos sencillos y claros. Tiene que ser fácil de recordar. Todos sus empleados tienen que poder identificarse con la razón de ser, ya que ésta les inspirará en su trabajo diario. En cualquier momento, los empleados tienen que poder referirse a la razón de ser para determinar si están actuando en conformidad con esta línea de conducta que sustenta todas las acciones llevadas a cabo por la organización.

2. Una visión para saber hacia dónde vamos

Las organizaciones eficientes y «visionarias» han definido su visión de futuro, la manera con la que quieren abordar el futuro, los caminos que quieren emprender, los elementos en los que quieren profundizar, los resultados que quieren alcanzar. La visión de futuro permite encarar el futuro con certidumbre, aunque se trate de un futuro incierto.

En otras palabras, la visión es una declaración de los objetivos generales y de los principios guía y como tal no está sujeta a revisión frecuente.

Las organizaciones visionarias saben hacia dónde van. Consiguen como ningún otro que sus **objetivos** sean atractivos para sus miembros y empleados.

Las metas que hay que **alcanzar en los 10 0 30 próximos años** son imponentes y audaces.

Los autores James C. Collins y Jerry I. Porras, que han analizado el éxito de las empresas visionarias,

hablan de «Big Hairy Audacious Goals» (BHAG), o de Grandes Objetivos, Fuertes y Audaces (GOFA)

Estos «grandes objetivos fuertes y audaces» (GOFA) son desafíos que movilizan a las personas. Se trata de retos tangibles, portadores de energía.

Existe la posibilidad de concentrarse en ellos. Los GOFA, que materializan la ambición de la organización, deben ser claros.

Estos aportan un impulso positivo al favorecer la superación personal para alcanzar los objetivos comunes de la organización. Audaces, conservan su validez a pesar de la eventual sucesión de los responsables encargados de realizarlos paso a paso. Por lo tanto, resisten a las generaciones de empleados. Los GOFA actúan como catalizadores de la energía desplegada por la organización y orientan toda la organización hacia su finalidad última.

Una visión refleja la motivación de los empleados para implicarse en la organización. Forja el espíritu y la cultura de la empresa. En ella encontramos también el compromiso social, moral, ético y deontológico de la empresa y de los miembros de su personal. Cualquiera que sea la personalidad o el carisma del Presidente o del Director General, la visión supera ampliamente sus huellas. Por ello, las visiones resisten al paso de varias generaciones de dirigentes. En las empresas, las visiones trascienden numerosos ciclos de vida de los productos y servicios.

La autenticidad de la visión debe indicar, tanto al personal como a todos los miembros, la dirección a seguir, dar inspiración y energía para llevar a cabo correctamente las tareas de la organización. Debe ser movilizadora.

La visión no es ni un ejercicio de futurología, ni un brainstorming creativo, contrariamente a lo que podríamos pensar. Se trata del reflejo de la **actitud de la organización frente a las evoluciones de la sociedad y de las necesidades que emanarán de ellas.**



EJERCICIO: DEFINA LA VISIÓN DE SU ORGANIZACIÓN

Para definir la misión de su organización, le aconsejamos que recurra a un grupo mixto compuesto por empleados y miembros, seleccionados de manera que representen a las fuerzas vivas de su organización.

■ **Etapa 1:** ¿sobre qué «pilares» podemos construir nuestra visión?

Definan en grupo de trabajo cuáles son las evoluciones que marcarán en mayor medida el desarrollo de sus miembros en su país durante los 10 próximos años. Éstas constituirán los «pilares» sobre los que construirá su visión.

- evoluciones económicas
- evoluciones empresariales
- evoluciones políticas
- evoluciones de la sociedad y otras

Cree un grupo de trabajo para cada evolución (3-4 personas). Mediante un trabajo de investigación, de diálogo y de debate, cada grupo de trabajo definirá de la manera más concreta posible los fenómenos, evoluciones e hitos que influirán en mayor medida el futuro de los miembros.

Al mismo tiempo, cada grupo de trabajo hará propuestas concretas de objetivos a alcanzar para cada una de las principales evoluciones.

Este trabajo puede prolongarse durante varias semanas.

Suele resultar útil reunirse con los líderes de opinión, personalidades académicas, periodistas y otras personas clave que, debido a su profesión o a su función, dispongan de una visión más precisa de las evoluciones.

Los grupos de trabajo harán una investigación prospectiva y una síntesis que llevará a su comité de dirección a tomar decisiones sobre la actitud que la organización debe adoptar ante la evolución de su entorno de trabajo.

■ **Etapa 2:**

Partiendo de las propuestas, defina sus GOFA.

Estos objetivos a alcanzar pueden ser cuantitativos o cualitativos.

Ejemplos **cualitativos:**

Empresa farmacéutica: *Hacer todo lo posible para que cada ciudadano pueda preservar, mejorar y/o recobrar su mejor nivel de salud total.*

Universidad americana: *Convertirse en el Harvard de la costa oeste*

Empresa de distribución: *asegurarse de que los pobres puedan pagar lo que los ricos compran*

Ejemplos **cuantitativos:**

Empresa de informática: *Duplicar nuestra facturación cada 5 años*

Empresa de servicios: *alcanzar en 10 años los 100.000 clientes y 1000 millones de dólares de facturación*

■ **Etapa 3:**

Una vez definidos los GOFA, redáctelos de manera motivadora e impactante. Éstos tienen que inspirar a quienes los lean. A continuación, se plasmarán en planes de acción anuales, que guiarán, año tras año, la evolución de su organización ya convertida en «visionaria».

Ver también Guía II (Estrategia) sobre la creación y la gestión de organizaciones de empleadores publicada por la Oficina de Actividades para los Empleadores de la OIT (página 33).

3. Valores para guiar la acción

Tercer elemento clave para crear una personalidad fuerte que distinguirá su organización y construirá su reputación, se trata de **valores compartidos y vividos por todos los empleados**.

En otras palabras, estos son las creencias o los principios guía compartidos por todos, por ejemplo “resultados de calidad y servicios que aporten valor”.

Adoptamos los valores porque nos interpelan y porque nos permiten vivir mejor nuestro trabajo. No porque están de moda.

Resulta interesante constatar que, formulados por el propio personal, los valores más citados en las empresas de hoy son el respeto, la transparencia y el espíritu de equipo (estar implicado en el trabajo).



EJERCICIO: DESCUBRA LOS VALORES DE SU ORGANIZACIÓN

En este caso, tampoco se trata de hacer un brainstorming creativo ni de copiar los valores de otra organización. Si los empleados no sienten los valores realmente, nunca podrá crear la personalidad fuerte que construirá su reputación.

Haga el ejercicio siguiente con sus empleados: idealmente en grupos con un número máximo de 5 personas. Si son más numerosos, divídanse en dos grupos y trabajen al mismo tiempo, hay un 90 por ciento de posibilidades de que los dos grupos lleguen a las mismas conclusiones.

Sesión de +/- 4 horas en total

Pregunta 1. Cite tres valores que le guían en su vida privada y que son los más importantes en su opinión.

- Deje a cada persona un tiempo de reflexión de 5 minutos. Pida a cada participantes que anote (con rotulador y en mayúsculas) cada valor en un «Post-it» de tamaño grande (12,5 x 7,5 cm). Recoja los «Post-it». Vaya mirándolos uno tras otro, y pida a cada participante que explicite su elección. Péguelos en un rotafolio. Junte los valores similares. Abra un diálogo sobre estos últimos.

Pregunta 2. Cite los 3 valores más importantes para usted en su vida profesional.

- Haga lo mismo que con la pregunta 1. Pegue los «Post-it» en otro rotafolio.
- ¿Encuentran valores comunes entre la vida privada y la vida profesional?
- Agrúpelos en una de las hojas = síntesis

Pregunta 3. Entre estos valores de « síntesis», pida a los participantes que elijan 3 valores esenciales, que les harían dejar la organización si no estuvieran presentes.

- Cada participante puede votar poniendo una cruz en cada uno de los 3 valores que selecciona.
- Coja los 3 valores que han obtenido más votos. Son los que aceptará para toda su organización.

¡Pero el ejercicio no acaba aquí!

Para que los valores induzcan los comportamientos esperados, habrá que atribuirles derechos y deberes. Esto hace que los valores se concreten y verá que, en el terreno, es la única manera de conseguir que los comportamientos evolucionen.

Pida al grupo que defina, para los 3 valores seleccionados, 3 derechos y 3 deberes.

Por ejemplo, una organización piensa que la **toma de iniciativa** es un valor fundamental para el futuro. Cuando se habla de toma de iniciativa, se habla de incrementar el riesgo. Si tomo 5 iniciativas al día en lugar de una, me arriesgo a cometer más errores que en el pasado. También

en cuanto a los derechos y deberes, habrá que estipular que tengo derecho al error, pero también el deber de señalar cualquier error para que los demás no lo reproduzcan. Sin esto último, todos dejarán de tomar iniciativas y el valor será sólo un concepto sobre el papel.



LISTA DE COMPROBACIÓN DE LAS MEJORES PRÁCTICAS: GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN

Misión

- La misión de su organización está definida de manera formal
- La misión es sucinta y comprensible para todos
- La misión se comunica internamente
- La misión se comunica en la página web
- La misión es objeto de discusión interna cada vez que se define una estrategia de comunicación
- La misión se comunica y se explica a todos los nuevos empleados
- La misión se comunica y se explica a todos los nuevos miembros
- Existe un documento que explica cada frase de la misión con mayor detalle
- La misión se utiliza para evaluar anualmente los resultados de las acciones de comunicación

Visión

- La visión de la organización está definida de manera formal para entre 3 y 5 años
- La visión está construida sobre la base de objetivos cualitativos o cuantitativos ambiciosos (GOFA)
- La visión es sucinta y comprensible para todos
- La visión se comunica y se explica internamente
- La visión se comunica en la página web
- La visión es objeto de discusión interna cuando se define la estrategia de comunicación anual
- La visión se comunica y se explica a todos los nuevos empleados
- La visión se comunica y se explica a todos los nuevos miembros

- Existe un documento que explica cada frase de la visión con mayor detalle
- La visión se utiliza para evaluar anualmente los resultados de las acciones de comunicación

Valores

- Los valores que guían la organización están definidos de manera formal
- Se han definido claramente los derechos y deberes ligados a cada valor
- Los valores se comunican internamente
- Los valores se comunican en la página web
- Los valores se comunican y se explican a todos los nuevos empleados
- Los valores se comunican y se explican a todos los nuevos miembros
- Los valores se integran en las evaluaciones personales (política de recursos humanos)
- Los valores se utilizan para elaborar un código de conducta que guíe las acciones de comunicación

IV. Cuarto apartado:

Plan estratégico y mensajes clave

El desarrollo de una estrategia de comunicación

La clave de toda **estrategia de comunicación** eficaz se resume en 3 palabras: **consistente, coherente y sistemática**. Nuestra organización persigue numerosos objetivos. ¿Los tiene que alcanzar todos al mismo tiempo? Algunos son objetivos a muy corto plazo, y otros a un plazo más largo. Manejar la comunicación es, ante todo, manejar las prioridades y los condicionantes. Prioridades en términos de acciones y de resultados, condicionantes en materia de tiempo y de presupuesto.

Para garantizar la **consistencia** de la comunicación, ante todo vamos a intentar **delimitar bien el público objetivo** a los que nos dirigimos. ¿Qué piensan de nosotros? ¿Disponemos de fuerzas que poner de relieve o de debilidades que compensar? Es tarea nuestra conocer bien nuestra organización e integrar estos conocimientos en la preparación de todas las acciones de comunicación.

Garantizaremos la **coherencia** de la comunicación refiriéndonos de manera constante a la razón de ser, a la visión y a los valores de la organización. Éstos últimos guían nuestro enfoque cualquiera que sea el tema tratado. La coherencia se plasmará en **mensajes clave** que sustentarán toda la comunicación.

Por último, la **sistematicidad** necesaria para la obtención de todo resultado se verá garantizada por el **plan de comunicación**.

Ser estratégicos es conocerse bien para avanzar mejor.

Antes de dedicarnos a la estrategia y al plan de comunicación, conviene saber cómo se percibe nuestra organización desde fuera.

Existen varias maneras de recoger opiniones respecto a los que somos y a lo que hacemos.

A continuación enumeramos las mejores prácticas en la materia, desde las más sencillas hasta las más complejas y costosas en tiempo y en dinero: evaluaciones sistemáticas de las acciones, «log

book» de opiniones, análisis de prensa, análisis FODA, grupos de enfoque y sondeo de opiniones.

Evaluaciones sistemáticas

Para toda acción interna o externa, haga **sistemáticamente una evaluación objetiva** de su acción, dejando a los participantes la posibilidad de expresarse al final de la reunión a través de un cuestionario sencillo y anónimo. En general, basta con planteaas 5 preguntas:

- ¿Se ha abordado bien el tema anunciado?
- ¿Ha encontrado lo que buscaba? Si no, explique por qué.
- ¿Desea que en el futuro se aborden otros puntos? ¿Cuáles?
- ¿Conoce la organización de empleadores?
- ¿Ha contribuido la acción a fortalecer las capacidades de los participantes?

«Log book» de opiniones

Un «log book» es comparable al «diario de a bordo» de un buque, que permite al capitán anotar los hechos destacados de cada jornada. Fuerza y dirección del viento, altura de las olas, buques cruzados, hechos destacados a bordo (enfermedades, incidentes...). Así anotados, estos hechos son útiles en caso de problemas, ya que permiten reconstruir las condiciones exactas en las que se encontraba el barco en un momento preciso. Además, hojeándolo, el capitán puede extraer elementos útiles para la continuación del viaje. El diario de a bordo es, por lo tanto, comparable a la memoria de la tripulación y del entorno del buque, un entorno que cambia constantemente.

Para la organización, también es útil anotar regularmente los puntos importantes que hayan expresado la gran variedad de personas con las que nos encontramos: desde el mundo político al mundo económico y social, miembros, líderes de opinión... A lo largo del año, podemos reunir una cantidad impresionante de opiniones, consejos, críticas, palabras de aliento...

Como dice el refrán: «las palabras vuelan, lo escrito permanece». Basta tener un cuaderno personal en el que anotaremos regularmente lo que nos parezca útil e importante para nuestra organización, compartiéndolo con nuestros compañeros con frecuencia. Al anotar las ideas más importantes, constituiremos este «log book» de opiniones que nos resultará muy útil para la reflexión posterior.

Análisis de prensa

Los recortes de prensa son otra fuente útil de información que nos permiten forjarnos una opinión sobre la imagen de nuestra organización. Remitimos al capítulo «evalúe sus acciones de comunicación», en la página 33, que trata este tema en profundidad.

Análisis FODA

Cada 2 ó 3 años, haremos un **análisis FODA** de nuestra organización. Éste nos permitirá preparar mejor la comunicación posterior, ya que nos ayudará a detectar nuestras prioridades en cuanto a imagen y reputación.

El análisis FODA se describe de manera extensa en la Guía II (Estrategia) sobre la creación y la gestión de organizaciones de empleadores, publicada por la Oficina de Actividades para los Empleadores de la OIT (página 18). Aquí nos limitaremos a ofrecer una idea resumida de este método de análisis.

Unos consejos sencillos que debemos recordar al realizar el análisis FODA:

- Evaluar las fortalezas y debilidades siendo realistas y objetivos



EJERCICIO: HAGA EL ANÁLISIS FODA DE SU ORGANIZACIÓN

Haga este análisis en grupo de trabajo. Deje a cada uno el tiempo necesario para responder a las preguntas y luego pongan en común las opiniones.

Fortalezas

¿Cuáles son las fortalezas de mis servicios?

- ¿Cuáles son las fortalezas de mi organización?
- ¿Cuáles son las fortalezas de mis empleados?

Debilidades

■ ¿Cuáles son las debilidades de mis servicios?

- ¿Cuáles son las debilidades de mi organización?
- ¿Cuáles son las debilidades de mis empleados?

Oportunidades

1. Oportunidades suscitadas por el entorno político

- ¿Qué evoluciones presentes o futuras generadas por el entorno político constituyen una oportunidad para mi organización?
- ¿Qué acontecimientos presentes o futuros tienen un impacto positivo en mi organización?

2. Oportunidades suscitadas por los miembros

- ¿Qué nuevos desarrollos o acontecimientos pueden acrecentar el interés de los miembros por mis servicios?

Amenazas

1. Amenazas procedentes del entorno político

- ¿Qué evoluciones presentes o futuras representan una amenaza para mi organización?
- ¿Qué acontecimientos presentes o futuros tienen un impacto negativo en mi organización?

2. Amenazas vinculadas de los miembros

- ¿Qué nuevos desarrollos o acontecimientos pueden disminuir o suprimir el interés de los miembros por mis servicios?

3. Oportunidades suscitadas por el contexto socioeconómico

- *¿Qué evoluciones sociales juegan a favor de mi organización?*
- *¿Qué desarrollos económicos ofrecen nuevas oportunidades a mi organización?*

= Lista de las cuestiones que hay que fortalecer y poner en evidencia en la comunicación

3. Amenazas procedentes del contexto socioeconómico

- *¿Hay evoluciones sociales desfavorables para mi organización?*
- *¿Hay desarrollos económicos nefastos o nocivos para mi organización?*

**= Lista de las cuestiones que hay que mejorar
¿Cómo? Ej. mediante la comunicación, el lobbying, argumentos...**

- Ser específicos (precisos), sin entrar demasiado en detalles. El análisis sólo será eficaz si es sintético, sencillo y corto.

Grupos de enfoque

Esta técnica resulta muy interesante para obtener la opinión de algunos públicos objetivo sobre nuestras acciones pasadas, pero más aún sobre las acciones futuras que nos gustaría poner a prueba.

Crear uno o varios grupos de discusión de un máximo de 8 personas (para garantizar un alto nivel de interactividad).

Según el tema que queramos abordar, se puede crear un grupo de personas «especializadas» en dicho tema o, al contrario, uno que sea representativo de los públicos objetivo que nos interesen, y que puede estar compuesto por personas muy distintas. El único imperativo es que haya un **vínculo de interés** entre el tema abordado y las personas que forman parte del grupo.

La idea de este enfoque es conseguir que los participantes se expresen libremente respecto a

las ideas clave que habremos preparado de antemano.

Una idea clave es una frase bastante corta que formula una propuesta sobre la cual nos gustaría obtener la opinión de los participantes.

La actividad será coordinada por un moderador (o facilitador) que formulará las preguntas y se asegurará de que todos tomen la palabra. El coordinador profundizará en ciertas respuestas, planteará las opiniones contradictorias y se encargará del desarrollo correcto de la discusión, asegurándose de que el tema esté «agotado» al final de la misma.

El coordinador no expresa sus opiniones personales, ya que esto podría dañar la espontaneidad de la discusión. Es conveniente designar a un coordinador «neutral» respecto al tema abordado.

Una discusión durará 1,5 horas como máximo. También habrá un empleado que anotará todas las ideas y opiniones expresadas durante la sesión de grupo. Éste hará una síntesis escrita con el coordinador como muy tarde el día después de la discusión.

EJEMPLO: GRUPOS DE ENFOQUE

Deseamos saber cómo perciben nuestros miembros las actividades de lobbying de nuestra organización. Decidimos crear 4 grupos de discusión que representen las distintas actividades ejercidas en nuestra organización.

Nuestras 3 ideas clave son las siguientes:

1. El gobierno prepara un proyecto de ley que aumentará el salario mínimo en un 5%. ¿Conocen este proyecto? ¿Qué piensan de él?

■ Con esta primera pregunta, vamos a abrir un debate sobre la relación poderes públicos/gobierno y nuestros miembros. Anote bien las reacciones, vea si los miembros se ven afectados por la política del gobierno, si tienen una idea de lo que podemos hacer y qué imagen tienen de los poderes públicos.

2. Durante estos 3 últimos años, nuestra organización ha intervenido 4 veces ante las autoridades para cambiar un proyecto de ley. ¿Saben sobre qué temas? ¿Y cuál fue el resultado?

■ Esta pregunta más precisa respecto a nuestra organización nos permitirá saber si nuestros miembros conocían nuestras actividades de lobbying y, eventualmente, si las aprecian o no.

3. ¿Tienen la impresión de que la organización de empleadores tiene un peso real frente al poder político y que tiene que proseguir, aumentar o disminuir sus esfuerzos en materia de lobbying? ¿Por qué?

■ Con esta última pregunta, está claro que obtendremos opiniones precisas sobre nuestra actividad de lobbying. Junto a lo expresado previamente, esto nos dará una riqueza de comentarios que analizaremos posteriormente.

Tenga en cuenta que es mejor empezar por ideas clave generales, con el fin de ampliar el tema lo máximo posible. No empiece por una pregunta precisa sobre la organización. Esto suele bloquear a los participantes. Además, una vez que el grupo ha «entrado en calor», la discusión se hace más fácil.

Encuesta de opinión

También podemos realizar una encuesta de opinión con una muestra representativa de los públicos objetivo a los que queremos alcanzar. En este caso, no sólo buscamos respuestas cualitativas, sino que también queremos cuantificar las opiniones. Estas encuestas se hacen mediante formularios (a veces a través de Internet) o por teléfono.

Hay que saber que este procedimiento debe respetar las reglas estadísticas de muestreo y que las preguntas planteadas tienen que respetar unos criterios específicos para no inducir a respuestas que pudieran sesgar el sondeo. En resumen, este tipo de encuesta tiene que ser realizada por especialistas, lo que eleva su coste.

Pero puede ser un instrumento útil en ciertos casos: por ejemplo, un sondeo del mundo político respecto a nuestra organización y a nuestra acción puede resultar útil.

Distinguimos 3 tipos de sondeos:

1. **Sondeos cuantitativos:** preguntar «cerradas», se responde sólo seleccionando una casilla
2. **Sondeos cualitativos:** preguntas «abiertas». La persona puede expresar opiniones y reacciones.
3. **Sondeos mixtos:** cuantitativos (en su mayoría) y cualitativos.

En general, los sondeos se facturan en función del número de preguntas y del tipo de preguntas (cerradas-abiertas).

Recapitulando, para definir la estrategia de nuestra organización es necesario:

- Analizar la percepción de las partes interesadas
- Analizar el contexto
- Definir los objetivos principales de la comunicación

- Redactar el plan estratégico de comunicación (ver el párrafo siguiente).

El plan estratégico de comunicación

El plan de comunicación permite estructurar las distintas acciones de comunicación. Dicho plan posibilita la ejecución coherente y sincronizada de todas las formas de comunicación, tanto internas como externas.

Concretamente... La elaboración de un plan de comunicación es algo que no se improvisa. Para hacerlo correctamente, responda primero a las

siguientes preguntas: Le ayudarán a definir sus objetivos:

¿Por qué quiere comunicar? ¿Cuáles son sus objetivos de este año en términos de acción en el terreno, de proyectos a desarrollar, apoyar o defender? ¿Cuáles son sus prioridades en cuanto a la reputación?

- B. ¿Qué mensajes quiere transmitir con su plan de comunicación?
- C. ¿Cuál es su público objetivo?
- D. ¿Qué medios va a utilizar? ¿Qué herramientas de comunicación va a escoger?

¿CUÁLES SON LOS OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN DE SU ORGANIZACIÓN?

Ha definido los GOFA a largo plazo, pero para alcanzar sus objetivos de comunicación, éstos deben ser precisos. Hablamos entonces de objetivos SMART: específicos, medibles, realizables, realistas, limitados en el tiempo.

Específico:

Un objetivo tiene que ser específico, claro, comprensible y sin ambigüedades. «*Tenemos que mejorar*» es demasiado vago e impreciso para que de ello pueda emanar un resultado. ¿Qué esperamos precisamente? ¿Qué es «hacerlo mejor» o «mejorar»? Un objetivo preciso permite saber hacia dónde vamos y, por consiguiente, dirigir nuestra acción. Además, es fácil de medir y de comprobar.

Medible:

No poder medir el avance de los objetivos, es como avanzar a ciegas, sin mapa ni brújula, lo que no consigue motivar a nadie. «Quiero aprender inglés» es un objetivo vago, difícil de medir. En cambio «cuando un interlocutor inglés me llama, quiero poder entender quién llama, lo que quiere y poder pasar la llamada» permite medir fácilmente cuándo se alcanza el objetivo. Cuantifique los resultados que desea obtener.

Realizable:

Los objetivos tienen que ser razonables y accesibles para aquellos que tienen que alcanzarlos. Subir el listón un poco más incita a superarse pero, a largo plazo, unos objetivos inaccesibles desmotivan. Querer desplazar montañas, sin tener en cuenta los imponderables, los imprevistos, las modalidades meramente materiales (recursos, presupuesto y tiempo disponibles) está condenado al fracaso.

Realista:

Mantenga los pies en el suelo. Todos soñamos con ganar mucho dinero sin cansarnos o sin asumir riesgos, mantener la línea sin esfuerzo, permanecer eternamente jóvenes, pero sabemos bien que es utópico. Mejor que fijarse un objetivo irrealista como «De aquí a mañana quiero vencer el miedo a hablar en público», apueste por «En el próximo congreso haré una presentación en público para fortalecer la confianza en mí mismo.»

Limitado en el tiempo:

Un objetivo tiene un principio y un fin. Su duración es limitada. Sin una fecha de vencimiento, los objetivos pueden perderse en la inmensidad de las demás tareas y caer en el olvido. Fijar una fecha límite genera un sentimiento de urgencia que proporciona el impulso necesario para pasar a la acción, aumentando así la posibilidad de alcanzar los objetivos. Además, un calendario de vencimientos bien preparado, con todos los objetivos secundarios y etapas intermedias permite hacer un seguimiento del progreso. Y felicitarse por el camino ya recorrido. Esa es una excelente fuente de motivación e incita a continuar hasta lograr el objetivo final.

¿Qué mensajes quiere transmitir con su plan de comunicación?

Ya ha definido su razón de ser (véase página 11). Ha inventariado los valores que le resultan más importantes. Le gustaría que dichos valores se le asociaran espontáneamente. Esto implica que todas las acciones que va a poner en marcha tendrán que dar testimonio de ellos. Estos valores tendrán que entrelucirse en todas las acciones que

emprenda, para llevar a su organización en la dirección deseada.

Basándose en la visión, establezca **mensajes que fortalezcan la imagen** de marca que desea tener. Estos mensajes tendrán que **convencer** a los responsables, los líderes políticos, la opinión pública, los jefes de la industria y los demás «stakeholders» (partes interesadas) de la seriedad de su organización.

«STAKEHOLDERS» O PARTES INTERESADAS

Los «stakeholders» o «partes interesadas» son los actores individuales o colectivos afectados por una decisión o un proyecto. Dichos actores, internos o externos a la empresa en sentido amplio, se ven afectados por su funcionamiento desde el punto de vista de la responsabilidad social. Los actores internos incluyen a los dirigentes, los asalariados (administrativos, obreros...).

Los **actores externos** agrupan a:

- las **autoridades públicas** (entes territoriales, administraciones...),
- los **actores económicos** (cámaras de comercio y de industria, acreedores, accionistas, inversores, bancos, gestores de fondos de financiación, compañías de seguros),

- los **grupos de presión**, asociaciones de usuarios, de protección del medio ambiente o del patrimonio, residentes o vecinos, ONG (organizaciones no gubernamentales),

- los **proveedores, miembros y clientes**.

Debemos la noción de parte interesada a un nuevo requisito **ético** de la **sociedad civil**, que exige que las organizaciones den cuentas de las consecuencias sociales, financieras y medioambientales de sus actividades. Algunas partes interesadas son esenciales para la supervivencia de la organización, que no puede prescindir de su apoyo sin cuestionar su funcionamiento o su perennidad. Tenga en cuenta qué partes interesadas son primordiales para usted.

Lo que se comunica tiene que poder **corroborarse con los hechos**, en las acciones emprendidas por nuestra organización. La reputación de nuestro organismo depende de ello. Por lo tanto, vele por hacer lo que dice cumpliendo sus promesas.

Elija mensajes sencillos. No ahogue al destinatario con un raudal de información. Confórmese con uno o dos mensajes cada vez.

EJEMPLO DE MENSAJES CLAVE

Objetivo a alcanzar	Público objetivo	Mensajes clave
Fortalecer nuestra imagen de organización fuerte y social	Gobierno Responsables de los partidos políticos	Representamos las fuerzas económicas y sociales vivas del país. Somos el colaborador privilegiado para asegurar el desarrollo del nivel de vida del país
Nuestra información es creíble y actual Es la mejor fuente de datos para evaluar las futuras políticas	Medios	El acceso a nuestras fuentes de información es gratuito. Vamos a proporcionar a los periodistas un acceso seguro a nuestras fuentes, y esto aumentará la calidad y la pertinencia de sus artículos
(...)		

EJEMPLOS DE MENSAJES CLAVE

- Nuestra organización (o nuestros miembros) innova(n).
- Nuestra organización aporta un valor añadido en un ámbito en particular.
- Nuestra organización (o nuestros miembros) crea(n) puestos de trabajo, contrata(n).
- Nuestra organización (o nuestros miembros) atrae(n) a nuevos inversores.
- Nuestra organización presta atención a la ecología, participa en el desarrollo sostenible.

Cada grupo se concentra en «su» información.

¿Qué tipo de información puede interesar a nuestro público objetivo? A título informativo, hemos enumerado ciertos temas que podrían ayudarle en su búsqueda.

Grupo objetivo	Tipo de información
1. El gobierno que representa a su entorno (jurídico, económico, social)	<p>Intereses</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ de los miembros a los que representa (ej. en términos fiscales, de aranceles de importación, de exportación, de nivel de formación, de infraestructura (carreteras, telecomunicaciones, puertos, ferrocarril...), ■ de la sociedad (colectividad), ■ del país (de la población). <p>La organización defiende estos intereses ante las autoridades y entes oficiales.</p> <p>...</p>
2. El mundo político	<p>Intereses</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ de los miembros a los que representa, ■ de la sociedad (colectividad), ■ del país (de la población). <p>La organización se erige como portavoz ante las autoridades y entes oficiales.</p> <p>...</p>
3. La opinión pública (los medios... como vector de comunicación)	<p>Notoriedad, Comunicación de crisis,</p> <p>Intereses</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ de la sociedad (colectividad), ■ del país (de la población), <p>Distinciones obtenidas por la organización si están vinculadas con las sensibilidades y el interés del público en general o de sus lectores o audiencia (sanidad, ecología, educación, nivel de vida...),</p> <p>...</p>

Grupo objetivo	Tipo de información
4. Sus miembros actuales y futuros	Nuevos servicios, mejoras, Distinciones obtenidas por la organización, Artículos de prensa o programas de TV que presenten sus actividades, Stand o presencia (conferencia, debates...) en ferias o salones, Campaña de selección de nuevos miembros, ...
5. Los organismos internacionales (ONG, instituciones internacionales, etc.)	Intereses ■ de la sociedad civil (colectividad), ■ del país (de la población), Distinciones obtenidas por la organización vinculadas con las sensibilidades de los organismos internacionales (sanidad, ecología, educación...), Artículos de prensa o programas de TV que presenten sus actividades, ...
6. Los socios económicos (socios capitalistas, bancos, fondos de inversión, compañías de seguros, los inversores (multinacionales, etc.)	Información económica o social útil (dosieres que presenten el impacto económico de ciertos sectores de la industria, del artesanado o del comercio), Distinciones obtenidas por la organización, Stand o presencia (conferencias, debates...) en ferias y salones, Artículos de prensa o programas de TV que presenten sus actividades, ...
7. Su personal y los candidatos a puestos de trabajo	Cultura empresarial (razón de ser, objetivos), Campañas de selección de personal (competencias requeridas, nivel de formación...), ...
4. Los sindicatos	Información económica y social útil (dosieres que presenten el impacto económico de ciertos sectores de la industria, del artesanado o del comercio), Intereses ■ de la sociedad (colectividad), ■ del país (de la población).

Conocer a los grupos objetivo

Una vez identificados los grupos objetivo, pasaremos al **análisis de cada grupo objetivo**.

Identifique y defina el perfil de cada uno de ellos, con sus características y comportamientos.

Sus respuestas guiarán su elección en cuanto a herramientas de comunicación y de mensajes a transmitir.

Éstas le ayudarán a establecer sus prioridades y a saber qué acciones de comunicación va a llevar a cabo, sabiendo que otros intentan influir también en los mismos grupos objetivo. En este contexto de sobrepuja, la información que transmita será sometida a duras pruebas. Tendrá que diferenciarse de las demás, captar la atención del grupo objetivo e interpelarlo (alcanzarlo). Su información tendrá que tener el doble de fuerza de persuasión con argumentos fuertes.

Dado que es importante analizar la manera con la que se percibe la organización desde fuera, no dude en preguntarlo abiertamente cuando entre en contacto con los «stakeholders». Esté también al corriente de todos los artículos de prensa que hablen de la organización. Y analice el contenido y el alcance de estas publicaciones. Asegúrese de que la visión expresada de la organización coincida con la suya. Si detecta diferencias importantes, su plan de comunicación tendrá que integrar acciones correctivas para cambiar la percepción de sus principales grupos objetivo.

¿Qué características debemos tener en cuenta al comunicarnos con cada uno de estos grupos objetivo?

- ¿Cuáles son sus puntos sensibles?
- ¿Qué temas hay que evitar para no ofenderlos?
- ¿Qué medios de comunicación prefieren?
- ¿Cómo entrar en contacto con ellos (contacto personal, entrevista individual o delegación oficial)?
- ¿Cómo atraer su atención?
- ¿Cómo despertar su interés?

Adapte su enfoque comunicativo a las especificidades de cada público objetivo. Los hombres de negocios pueden dedicarle poco tiempo. Quieren ir directos al grano. Prefieren síntesis con cifras clave que las apoyen. A los líderes políticos les gusta disponer de dossiers completos, bien estructurados.

Por lo tanto, nada de discursos huecos, sino una información concreta y precisa sobre lo que la

organización o los miembros representan y pueden aportar a cualquier persona a la que se dirijan o que se dirija a ellos.

Es el principio del famoso «What is in it for me?». En español podríamos decir «todo eso está muy bien pero, personalmente ¿qué interés tendría en dirigirme a su organización? ¿Qué me pueden aportar?». Tenemos que intentar plasmar cada uno de nuestros servicios en **ventajas para el destinatario**.

Finalización del plan de comunicación

La razón de ser, la visión y los valores ya no tienen secretos para usted, ha hecho el análisis FODA de su organización, ha definido los GOFAs, conoce su público objetivo, ¿tiene una idea sobre las prioridades de acción en materia de comunicación para el año actual? Ahora es importante plasmar todo esto en un plan estratégico de comunicación acompañado de un presupuesto.

Un plan de comunicación completo incluye dos apartados: un **plan de comunicación general (calendario)** (suele ser anual, pero a veces también semestral), muy visual, que recoja todas las acciones, y **una ficha más detallada** (una «ficha de trabajo») **para cada acción de comunicación**. Esta es una práctica muy poco utilizada pero, como veremos en seguida, es extremadamente útil.

El plan de comunicación (calendario)

Este nos permite ver, de un solo vistazo, la intensidad de nuestra actividad de comunicación a lo largo del año. Nos proporciona una visión global de las acciones de comunicación: qué mensaje se envía a cada grupo objetivo y en qué momento.

El simple hecho de colocar las acciones en el calendario del año permite ver si es realista en cuanto al esfuerzo (carga de trabajo, número de personas disponibles en este periodo, tiempo disponible...).

El plan anual será como su cuadro de mandos.

PLAN DE COMUNICACIÓN COMPLETO

ETAPA 1. LISTA DE ACCIONES

Enumere, en un primer momento, las acciones principales que lleva a cabo para el próximo año (iniciativas propias de la organización).

- **Las acciones que pone en marcha** para intervenir ante las situaciones que podrían tener un impacto negativo para la actividad de sus miembros o de su propia organización.

- Para alcanzar sus GOFA (grandes objetivos fuertes y ambiciosos)

Permanezca atento a lo que puede suceder en el futuro de sus miembros y de su organización. Saque las antenas. Identifique lo que sucede en la sociedad y que dará lugar a adaptaciones de leyes, reglamentos, etc.

Para cada acción, céntrese ante todo en los grupos objetivo que resultan indispensables para su éxito.

- **Las acciones que tiene que seguir llevando a cabo.** Éstas se encuadran en un plan a más largo plazo. Se trata de acciones previamente iniciadas, que funcionan bien y que deseamos prolongar. Asegúrese de que estas acciones recurrentes siguen siendo eficaces y provechosas.

- ¿Le aportan lo que esperaba conseguir?
- ¿Los grupos objetivo siguen estando tan interesados?
- ¿No se ha instalado en ellas cierto hastío?

- Las **acciones llevadas a cabo por otros** (socios, entes oficiales) a los que podríamos **asociarnos** para alcanzar nuestros objetivos.

Ej. poner un stand en un salón profesional o participar en un debate organizado por una universidad.

ETAPA 2. ESTABLECER UN PRESUPUESTO

Para cada acción seleccionada (recurrente o propia al año venidero), haremos una previsión presupuestaria. ¿Qué presupuesto deberá asignarle? ¿Cuánto tendrá que prever?

Valide las acciones en función del presupuesto del que dispone. Esto implica tener que hacer elecciones.

OBJETIVOS	RESPONSABLE(S)	ACCIONES DE COMUNICACIÓN A LLEVAR A CABO PARA CONVENCER AL/LOS RESPONSABLE(S)	PRESUPUESTO A PREVER	VALIDACIÓN PRESUPUESTO
Actividades recurrentes				
		-		
		-		
		-		
Actividades para el año venidero				
Situación 1:				
Situación 2:				
Situación 3:				
Situación 4:				
Situación 5:				

- Entre las acciones validadas a nivel presupuestario, indique sus prioridades. No podrá hacer frente a todo. Tendrá que repartir sus acciones a lo largo de todo el año para utilizar mejor sus recursos y sus medios.

ETAPA 3: ESTABLECER UNA FICHA DETALLADA POR ACCIÓN DE COMUNICACIÓN

- El vínculo entre el plan global y las acciones específicas se realiza a través de una ficha detallada (una ficha de TRABAJO) que se convertirá en su herramienta de trabajo diaria. Esta ficha recoge todos los aspectos de cada acción de comunicación: cuando comunicar, qué comunicar, a quién, de qué manera (canal), con qué medio de comunicación, con qué frecuencia...

Podemos establecer nuestros propios «modelos» (casi siempre en Excel). Estas plantillas preestablecidas son fáciles de completar.

Ficha «acción de comunicación»

Acción:....

Objetivo :....

Fecha

(plazo en cual la acción debe haber sido realizada)

Frecuencia

(número de veces que tendrá que repetirse esta acción precisa)

Público objetivo

(personas que queremos alcanzar con esta acción)

Mensaje

(el contenido del mensaje que hay que transmitir para alcanzar el objetivo perseguido. El « por qué » de la acción).

Canal de comunicación utilizado

(el «cómo» de la acción para transmitir el mensaje. ¿De qué manera vamos a informar a los destinatarios?) Ejemplos: sesión de información, formación, «newsletter», reunión.

Emisor:

¿Se trata del Presidente de la organización de empleadores que habla en su nombre? ¿O de un departamento en particular? ¿O de su portavoz?

Material a prever, documentos a preparar

¿Condicionantes eventuales que hay que tener en cuenta?

¿Criterios de evaluación?

EJEMPLO PRÁCTICO

La legislación, tanto a nivel nacional como regional o local, no es muy buena para «crear una nueva empresa».

Existen unos 12 trámites que hay que llevar a cabo, y esto cuesta mucho dinero, tanto para obtener las autorizaciones como en caso de ingreso obligatorio de un capital mínimo. Esto requiere mucho tiempo, ya que hay 7 entes distintos que se ocupan de ello. Su solicitud: simplificar los trámites, acortar los plazos para que más empresarios puedan crear sus empresas.

Su estrategia de comunicación consiste en no atacar de manera directa y frontal al gobierno, sino en crear en primer lugar una corriente de opinión favorable.

Sólo después entrará en acción para dejar claro cuál es el punto de vista de las empresas, reuniéndose con todas las partes afectadas por el problema.

Por último, mediante distintas acciones se pretende movilizar a otros grupos que estarían a favor de su solicitud: el personal de los miembros, los sindicatos, los líderes de opinión, instituciones prestigiosas... Gracias a este enfoque, puede crear una coalición a favor de su propuesta y aumentar la presión sobre los políticos y el gobierno, así como sus posibilidades de tener éxito.

En cuanto a las prioridades, hay que decidir las etapas lógicas que tienen que organizarse:

- Hacer redactar, por un tercero, un académico neutral y de gran renombre en su país, un «Libro Blanco», un análisis que demuestre sobre el papel que los trámites actuales desalientan a muchos emprendedores y que esto tiene una influencia nefasta en la creación de riqueza (puestos de trabajo) para el país.
- Plasmar en un dossier bien documentado la posición de su organización. Un dossier de prensa y también un comunicado
- Organizar la campaña de comunicación

Ficha de trabajo**ACCIÓN 1: Conferencia de prensa «apertura de la problemática»**

Objetivo: Informar a los responsables políticos y a la opinión pública sobre las implicaciones de los problemas encontrados actualmente para la creación de empresas.

Fecha: conferencia de prensa para el (fecha)

Público objetivo:

miembros del gobierno, parlamentarios, empresarios, sindicatos, líderes de opinión

Mensajes clave (=objetivo de la comunicación):

hay que simplificar los trámites de creación de nuevas empresas, ya que al estimular el espíritu emprendedor, enriquecemos el país y creamos empleo.

Emisor: Profesor Jones y director de la Federación

Canal de comunicación utilizado:

medios económicos y de negocios

Material a prever para ser entregado a los medios (o periodistas):

Libro Blanco, comunicado y dossier de prensa, estadísticas

Condicionantes: tema nuevo para el país, el experto independiente (Profesor Jones) tendrá que explicar bien por qué muchos de los trámites actuales son inútiles.

Material a prever, documentos a preparar	¿Por quién?	Plazos	Responsable	Presupuesto requerido	Criterios de evaluación
Libro blanco* de 12 páginas = cálculo del efecto esperado de una simplificación de los trámites (*documento redactado por un tercero neutral con una amplia credibilidad)-	Redactado por el equipo del Prof. Jones de la universidad XY	10/02/2010	Sr. A	10 000 \$	Debe presentar datos en cifras sobre los impactos en términos de creación de riqueza y de empleo.
Dossier de prensa para la conferencia de prensa (incluido comunicado de prensa)	Sr. A	03/03/2010	Sr. A/Sra. B	130 \$	Ver conferencia de prensa
Conferencia de prensa en la universidad XY	Portavoz Federación y Prof. Jones	05/03/2010	PG/Sr. C	2000 \$	Presencia de la mayoría de diarios nacionales Los artículos deben reflejar nuestra posición. <ul style="list-style-type: none"> ■ Mín. 3 entrevistas TV ■ Mín. 5 entrevistas radio
Entrevista Prof. Jones	Prof. Jones	10/04/2010	Sr. C	Desplazamiento (medios de transporte) Prof. Jones	3 revistas como objetivo: <ul style="list-style-type: none"> ■ 1 económica ■ 1 especializada en asuntos sociales ■ 1 revista femenina (trabajo femenino)

Ficha de trabajo

ACCIÓN 2: Reuniones cara a cara gobierno/ partidos políticos

Objetivo: Presionar a los políticos de la mayoría: incitarlos a abrir discusiones sobre el tema.

Mensajes clave (=objetivo de la comunicación): al facilitar la creación de empresas, los políticos crearán riqueza suplementaria para todo el país. Esto también estimulará la creación de numerosos empleos y por lo tanto beneficiará a la población. Proponemos reducir las 12 etapas a 2 etapas, el número de entes, de los 7 actuales a uno solo.

Emisor: Dirección de la Federación

Canal de comunicación utilizado: reuniones formales e informales. Nos centramos en los 5 principales responsables de cada partido de la mayoría

Material a prever: Libro Blanco, dossier de prensa, estadísticas

Condicionantes: tema nuevo para el país, también habrá que hacer referencia a las reacciones de los sindicatos en nuestras empresas

Material a prever, documentos a preparar	¿Por quién?	Plazos	Responsable	Presupuesto requerido	Criterios de evaluación
Dossier, incluido el Libro Blanco	Sr. A	03/03/2010	Sr. A/Sra. B	130 \$	Debe presentar datos en cifras sobre los impactos en términos de creación de empleo.
Actividades a organizar	¿Por quién?	Plazos	Responsable	Presupuesto	Criterios de evaluación
Organizar mesas redondas con cada partido político	Portavoz Federación	30/04/2010	Sr. C/Sra. B	1000 \$	Número de votos favorables mayoritarios
Reunión en delegación con el 1er Ministro y el Ministro de Economía – entrega oficial del Libro Blanco	Portavoz Federación	30/04/2010	Sr. A	300 \$	El Primer ministro incluye nuestra reivindicación en la agenda gubernamental

Ficha de trabajo

ACCIÓN 3: difusión de información sobre la propuesta de la federación de empleadores

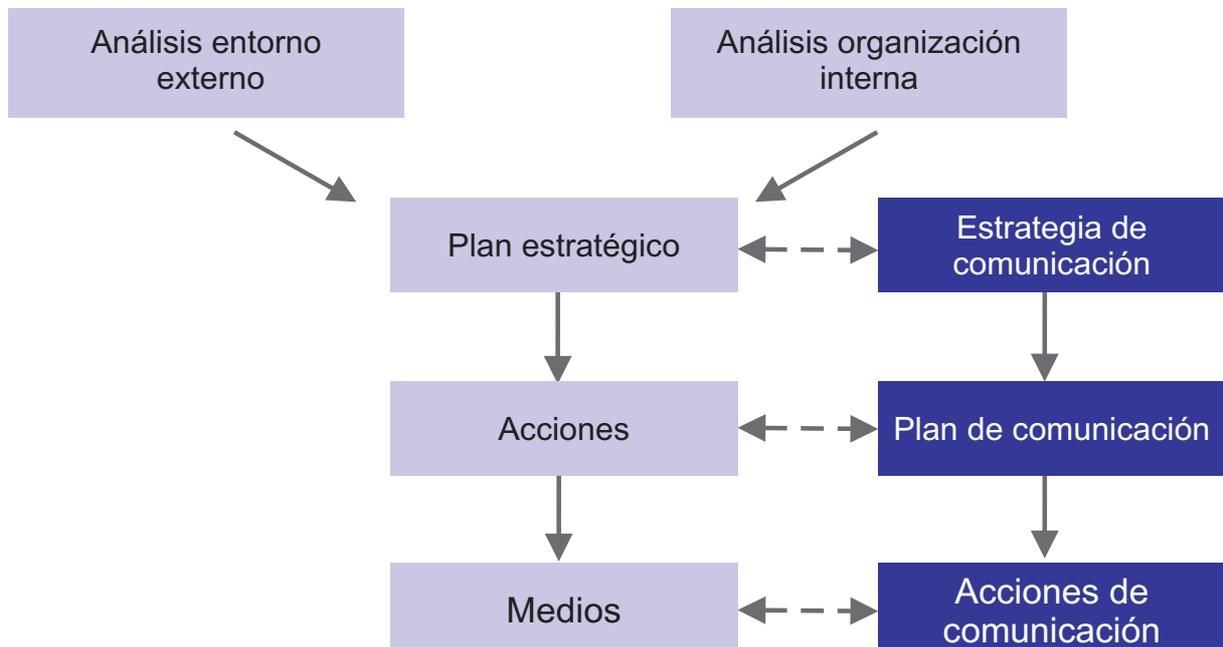
Objetivo: Concienciar a los empleados y a los miembros del impacto positivo de la creación de nuevas empresas. Hacer de ellos embajadores de nuestra causa.

Emisor: Presidente de la Federación

Canal de comunicación utilizado: Intranet, válvulas, newsletter

Mensajes clave: Al estimular la creación de nuevas empresas con trámites menos complejos y menos largos, estimulamos el empleo.

Material a prever, documentos a preparar	¿Por quién?	Plazos	Responsable	Presupuesto requerido	Criterios de evaluación
Artículo en la revista interna de la empresa, también colgado en la intranet	Responsable de comunicación	03/02/2010 y 04/05/2010	Sr. A/Sra. B	-	Artículo en la Intranet
Recortes de prensa de las reacciones mediáticas de nuestras acciones presentados en nuestra «newsletter» interna	Responsable de comunicación	07/03/2010, 15/03/2010, 10/04/2010 y 10/05/2010	Sra. B	-	Revista de prensa en «newsletters»

En resumen:**Desarrollar una estrategia y un plan de comunicación****Evalúe sus acciones de comunicación**

Al comunicar, es importante saber si su comunicación es eficaz y si ha alcanzado su objetivo.

- ¿El mensaje ha llegado a su destinatario?
- ¿Ha llegado a su conocimiento?
- ¿Lo ha entendido?
- ¿Qué ha captado?
- Tras el mensaje ¿ha pasado a la acción como se había previsto?

Lea la prensa (vigilancia permanente de la prensa)

Vigile en permanencia, es decir, todos los días, lo que se publica o se dice sobre su organización: periódicos, revistas, revistas profesionales, Internet, TV y radio.

En algunos países, hay empresas que se ocupan de encontrar los artículos de prensa publicados. Según lo que se les solicite, localizan ciertas palabras clave (como su nombre, el nombre de su presidente, director o portavoz, o incluso el nombre

de un producto o servicio). En otros países, todo está disponible en Internet. En ese caso, puede lanzar una búsqueda utilizando palabras clave.

Algunos también ofrecen una retranscripción completa de los reportajes, debates o secuencias de telediario o radiodiario que cite su nombre. Si no es así, coja unas tijeras y recorte usted mismo los artículos publicados, y navegue por la red para buscar la información publicada sobre el tema.

Pida que le entreguen los recortes antes de las 10. De este modo, si hubiera que reaccionar inmediatamente, tendrá algo más de tiempo para organizarse y reaccionar. Haga circular la información internamente sin más tardar, todos los días, en cuanto disponga de los recortes de prensa.

Analice los artículos de prensa

- Analice las reacciones a sus acciones de comunicación que aparecen en la prensa.
- Es importante vigilar lo que los medios dicen de usted, pero aún lo es más tras una conferencia de prensa o un comunicado de prensa.
- Analice, para cada acción de comunicación realizada, los recortes de prensa de los que es

objeto y los guiones de sus intervenciones radiofónicas o televisivas (excepto la publicidad, naturalmente). Esta evaluación es tanto cuantitativa como cualitativa:

Cuantitativa:

Una conferencia de prensa tendrá éxito si los periodistas que quería están presentes.

¿Cuántos periodistas había? ¿Para qué medios trabajan? ¿Cuántos periódicos, revistas y otras publicaciones plasman su información?

¿Cuántos artículos se han publicado tras su conferencia de prensa? ¿Cuántos lectores tiene cada medio (cobertura de cada medio en términos de audiencia)?

¿Qué importancia otorga el artículo o la entrevista a sus propósitos (en volumen (número de líneas o caracteres) o en tiempo de antena)?

Cualitativa:

Se considera que un artículo de prensa o una entrevista ha sido un logro si refleja con exactitud su posición.

¿Están presentes sus mensajes clave en los artículos publicados? ¿Se trata de comentarios positivos, negativos o neutrales en lo que le respecta?

■ Realice también una evaluación anual

Evalúe cada año sus acciones de comunicación contando el número de publicaciones o menciones por tema o por mes, observando también la cobertura de cada medio. En cuanto al análisis del contenido de los artículos que tratan de su organización, observe si existe una evolución, una tendencia que se va dibujando en telón de fondo.

Feedback para una mejora continua

Vigile el feedback continuo de las acciones realizadas y corrija la ejecución/el proceso en caso necesario.

Aunque no es fácil medir objetivamente el éxito de una acción, es indispensable evaluar sus acciones de comunicación, tanto si son externas como internas. La experiencia adquirida le será útil para acciones futuras. Ganará tiempo y eficacia.

Como mínimo, organice un «debriefing» interno. Esto no requiere ningún presupuesto ni competencia particular.

- ¿Hemos llegado a aquellos a los que queríamos llegar?
- ¿Cuáles han sido las reacciones?
- ¿Ha habido críticas?
- ¿Ha habido cumplidos?
- ¿Puntos eventuales a mejorar en el futuro?



LISTA DE COMPROBACIÓN DE LAS MEJORES PRÁCTICAS: ESTRATEGIA Y PLAN DE COMUNICACIÓN

La estrategia de comunicación anual

- Está descrita «formalmente» en un documento
- Está definida en función de los objetivos de la organización
- Está definida teniendo en cuenta la visión de la organización (incluye un apartado relacionado con los objetivos ambiciosos – GOFA)
- Se comunica a todos los departamentos
- Incluye un apartado de análisis de su entorno (análisis FODA)
- Incluye un apartado de análisis de las necesidades y expectativas de su público objetivo prioritario
- Conlleva la definición de mensajes clave
- Integra todos los canales de comunicación actuales: clásicos (medios, reuniones...) y nuevos medios: comunicación a través de internet (e-revista, mail, Facebook, LinkedIn...)
- Incluye una fase de evaluación
- Incluye un presupuesto
- Se revisa, comprueba y valida cada 6 meses

El plan de comunicación

- Está descrito «formalmente» en un documento
- Conlleva, para cada acción, los criterios que nos ayudarán a evaluarlo
- Conlleva, para cada acción, una fase de evaluación
- Conlleva, para cada acción, una definición clara de las responsabilidades requeridas para su ejecución
- Conlleva, para cada acción, una evaluación presupuestaria precisa
- Se controla con frecuencia semanal

V. Quinto apartado :

Comunicación interna y comunicación con los miembros

Este apartado está dedicado a la comunicación que se realiza dentro de la organización, así como a la comunicación con los miembros de la misma. El contenido de este apartado se ha elaborado partiendo de las «mejores prácticas» de numerosas organizaciones de empleadores.

1 . Comunicación interna: lo que se dice fuera tiene que saberse dentro

La comunicación interna es una disciplina en toda regla de la comunicación de la organización y, por lo tanto, tiene que realizarse de una manera tan profesional y rigurosa como la comunicación externa.

¿Cómo construir esta personalidad tan importante para la reputación de la organización (véase el apartado 3 sobre la reputación) si los empleados no están al corriente de la vida diaria de la organización, de sus luchas, logros, dificultades, retos?

¿Quién es responsable de la comunicación interna?

Todo depende del tamaño de la organización. En general, hay una persona encargada de la actualización y el seguimiento de la intranet, si dicha intranet existe. Esta persona puede ser la misma que la que se ocupe de la comunicación externa.

En las organizaciones de mayor tamaño, suele haber una persona encargada de los recursos humanos, que puede vincular las acciones de comunicación interna, la información interna y, por ejemplo, la evolución de los empleados (formación, evaluación...).

Lo importante es tener por lo menos a una persona que asuma la responsabilidad de seguir de cerca la

comunicación interna «formal», ocupándose particularmente de las fuentes de información (intranet, newsletter interna con comité de redacción, archivos,...) y de las acciones de team building u otros eventos destinados al personal. En este caso, hablamos de comunicación «formal», centralizada y gestionada para toda la organización. Ésta representa en general el 20% de la comunicación interna.

Pero la principal responsabilidad de la comunicación interna escapa... a los mismos responsables. De hecho, en cualquier organización, el 80% de la comunicación interna es generada, organizada y desarrollada por los responsables de los departamentos, los mandos, la dirección. Esta comunicación es esencialmente informal, pero resulta interesante estructurarla de una manera muy práctica, aportándole sentido. Reuniones cortas semanales por departamento, reuniones mensuales más generales...

Las palabras clave de la comunicación interna son las siguientes:

- Accesibilidad a la información
- Puesta en común de la información
- Intercambio de opiniones y puntos de vista
- Feedback

Accesibilidad a la información: intranet

La intranet se ha convertido hoy en día en la principal fuente de información interna. Accesible, fácil de actualizar, esta herramienta de información (no es una herramienta de comunicación y no sustituirá nunca la comunicación interna) merece ampliamente la inversión en tiempo y en dinero, ya que es rápida, instantánea, estructurada y eficaz.

Su realización requiere un poco de reflexión al principio, ¡pero vale la pena! Sobre todo, no hay que olvidar actualizar la intranet con frecuencia. Para ello, designe a una persona encargada, que la «limpie» regularmente.

Algunos consejos para construir una intranet:

- Divídala en secciones bien específicas y claras para todos: actualidad, publicaciones, novedades, información administrativa, personal (nuevos compañeros, bodas), cursillos, recortes de prensa (escaneados o en formato electrónico)...
- Asegúrese de que todos puedan indicar sus «favoritos», para poderles informar de cualquier novedad en el ámbito que les interese.
- Haga resúmenes cortos de la información de cada sección. Indique los enlaces necesarios para obtener mayor información.
- Algunas partes de la intranet pueden estar protegidas, autorizando su acceso sólo a ciertas personas, a través de un código. Usted decide si desea reservar cierta información para algunas personas. En general, todo el mundo tiene acceso a todo, ya que hay otras maneras de compartir la información confidencial.

Puesta en común de la información, intercambio de opiniones y puntos de vista

En este ámbito, sea práctico y «prosaico»: Muchas organizaciones utilizan las herramientas siguientes:

- Cada departamento organiza una **reunión semanal** de 1 hora como máximo. Esta reunión suele ser accesible para todas las personas del departamento, pero hay algunas excepciones. Usted decide. Puntos abordados:
 - ¿Qué acciones hay en curso para el departamento?
 - ¿Cuáles son las acciones y negociaciones futuras? ¿Quién negocia qué?
 - ¿Temas actuales y nuevos?
 - Actualidad: manifestaciones o eventos previstos, discusión de artículos de prensa virulentos, de tomas de posición.

Cada participante es responsable de sus propias anotaciones. No hay un acta formal de la reunión.

- Se celebra una **reunión mensual** con todas las personas que tienen responsabilidades en la organización, de una hora y media como máximo. Puntos abordados:
 - Síntesis de las acciones en curso para toda la organización

- Temas nuevos en fase de preparación dentro de la organización
- Puntos específicos relativos a la vida y la gestión de la organización: evoluciones específicas, organización del trabajo...

Se establece un informe sucinto que será publicado en la newsletter interna.

- Una **newsletter** interna mensual retoma toda la información difundida durante la reunión mensual y la pone a la disposición de todos.

Puntos clave de la newsletter:

- El comentario del mes: editorial que expresa la opinión de la organización sobre un hecho preciso, una evolución...
- Actualidad: describe brevemente el/los tema(s) más actual(es), así como las acciones emprendidas por la organización.
- Vida de la organización: acciones específicas que los miembros, la prensa o el personal han destacado particularmente, eventos...
- Cuaderno rosa: nacimientos, bodas

Cuidado: si ya se publica una newsletter externa, es inútil repetir el contenido de la misma internamente. Asegúrese de que todos puedan acceder a ella a través de la intranet. En cambio, puede hacerse referencia a la información difundida internamente, aportándole un «matiz» específico, vista desde dentro.

La mayoría de organizaciones tienen un comité de redacción de la newsletter interna, que cuenta con un representante de cada departamento. El papel de este comité consiste en discutir su contenido y proporcionar el material necesario para la redacción de la newsletter.

Comunicación informal y feedback

Seamos claros: la eficiencia de la comunicación interna de la organización será mayor si entre sus distintos componentes se practica la apertura y la transparencia. La puesta en común de contactos, el intercambio de fuentes de información, el feedback regular e informal sobre todos los aspectos relacionados con sus acciones reforzarán la posición de cada uno en la organización. ¡Juntos somos realmente más fuertes!

CONSEJOS PRÁCTICOS

1. Para reforzar las competencias de sus responsables, aconsejamos que organice un cursillo sobre los procesos de formación de las leyes en el país. Esto permitirá que todos sepan y comprendan mejor cuándo y cómo influir en los que toman las decisiones.
2. Cuando contrate a un nuevo responsable, no dude en compartir con él los contactos existentes con los responsables políticos, periodistas influyentes y líderes de opinión. Esto facilitará en gran medida el desarrollo de una red eficaz de relaciones para el recién llegado y aumentará inmediatamente la eficiencia de la organización en materia de lobbying.

2. Comunicación con los miembros

La comunicación con los miembros también requiere un enfoque estratégico antes de desarrollar las herramientas de comunicación apropiadas.

Por consiguiente, empezaremos haciéndonos algunas preguntas antes de pasar a la acción. Y solamente después, estableceremos las herramientas. En este capítulo abordamos las herramientas de comunicación cuya eficacia ha quedado demostrada en numerosas organizaciones de empleadores. Por último, terminaremos este apartado con algunos consejos que emanan de la experiencia de numerosos responsables de organizaciones de empleadores en materia de comunicación con los miembros.

¿Qué estrategia de comunicación llevar a cabo ante los miembros?

Cada país tiene su contexto específico. Cada organización de empleadores tiene sus propias prioridades y retos. Además, la comunicación con los miembros será objeto de una reflexión estratégica que guiará sus decisiones.

- ¿Cuáles son sus objetivos concretos?
 - ¿Captar a nuevos miembros?
 - ¿Fidelizar a los miembros actuales?
 - ¿Reforzar los conocimientos y competencias de los miembros a través de la formación?
 - ¿Movilizar a los miembros en torno a temas concretos?
 - (...)

Resulta de vital importancia reflexionar y establecer prioridades, ya que terminaremos la lista con una serie de objetivos variados. ¿Cuáles son las prioridades a 3 años? ¿Cuáles son las prioridades para el año en curso? Defínalas, ya que serán útiles para elegir los medios financieros y humanos que habrá que poner en marcha para valorizar lo máximo posible su acción entre los miembros.

- ¿De qué medios dispone?
 - Naturalmente, *sus medios financieros* delimitarán sus posibilidades de desarrollar herramientas de comunicación específicas. Hay que saber que hoy en día, la creación de una página web es fundamental. A pesar de la inversión relativamente elevada que requiere su desarrollo, la web le permitirá a continuación alcanzar de una manera muy económica al conjunto de los públicos objetivo de los que depende, y en particular a los miembros actuales y futuros. La experiencia de varias organizaciones así lo demuestra: el simple hecho de disponer de una página web les ha permitido aumentar la visibilidad de la organización y aumentar casi inmediatamente el número de miembros, a veces en varios cientos, lo que rentabiliza rápidamente una parte de las inversiones realizadas.
 - Un consejo útil en materia de inversión en comunicación: no disperse sus medios financieros en una multitud de herramientas o acciones. Es mejor limitar las herramientas y acciones para poder dedicarles los medios necesarios para su éxito. Cuando elija una herramienta o una acción, llévela hasta el final.
 - *Los medios humanos* son tan importantes como los medios financieros. En general, la comunicación con los miembros forma parte de las competencias del responsable de comunicación externa e interna. ¿Dispone de este tipo de persona? Si no ¡vaya a buscarla! La persona ideal para ello procede del sector periodístico o de la comunicación, sabrá redactar, tendrá capacidad de síntesis y el talento necesario para poder ponerse en el lugar del público objetivo con el que tiene que comunicar. Esta persona establecerá una estrategia de comunicación apropiada una vez que la estrategia global haya sido definida.

Herramientas de comunicación con los miembros

■ Base de datos

Sin una base de datos actualizada, que incluya a todos los miembros, tendrá muchas dificultades

para comunicar de manera eficaz. Todos los miembros no tienen los mismos intereses. Sus sectores de actividad son muy distintos. Por lo tanto, la primera preocupación será la de establecer esta base de datos y actualizarla **cada mes**. Al principio, bastará con un documento Excel.

Fuentes útiles para la actualización:

- Contactos y datos establecidos durante la visita del miembro a la página web.
- Envío anual de los datos a cada miembro con solicitud de actualización o de confirmación de los datos.

■ La página web

La página web se ha convertido en la primera herramienta de comunicación con los miembros en la mayoría de organizaciones de empleadores. Las organizaciones de empleadores de algunos países han reservado durante varios años una parte del presupuesto para poder realizar la web con los medios suficientes para que sea eficaz y profesional. ¡Y no lo han lamentado!

El apartado siguiente, página 42 está dedicado por entero a este tipo de comunicación extremadamente actual.

Entre las funcionalidades, se añadirá un acceso seguro para los miembros a secciones específicas como:

- Lista de servicios completos que la organización ofrece a los miembros
- Formularios administrativos específicos (o enlace a las webs donde pueden encontrarse estos formularios)
- Preguntas precisas para un departamento específico
- Cursos con boletín de inscripción
- Eventos con boletín de inscripción
- Informes, análisis, documentos realizados por la organización (o por terceros) para descargar
- Recortes de prensa (en principio, todos sus comunicados de prensa están ya publicados en la web)

Estas secciones deben facilitarles la vida a los miembros y representar un valor añadido concreto en su actividad diaria. Pero ¿cómo saber qué información o servicios buscan los miembros? No siempre es fácil responder a una multitud de expectativas, a veces muy distintas unas de otras. Sin embargo, es fundamental conseguirlo para

conservar a los miembros en la organización. Este trabajo de investigación se realiza de manera regular:

- Análisis anual de las palabras clave utilizadas en la sección de «búsqueda» (search) del buscador en la sección reservada para los miembros.
- Preguntas que los miembros formulan en la web
- Encuesta a través de un «banner» en la web: Invite al miembro que entra en la parte segura a responder a algunas preguntas (en general, limitarse a un máximo de 5 preguntas, ya que los internautas no disponen de mucho tiempo).
 - ¿Las secciones son claras y de acceso fácil?
 - ¿Los textos son comprensibles?
 - ¿El internauta suele encontrar la información que busca?
 - ¿Se desea alguna mejora en particular?
 - Perfil del internauta (edad, puesto, frecuencia de uso)
- Encuesta por e-mail basada en una lista de preguntas (bastante caro, se suele realizar cada 3 años ampliando las preguntas a toda la actividad de la organización)
- Feedback frecuente durante los cursos o actividades para los miembros
- Feedback cuando un miembro llama por teléfono por un tema preciso: a través de algunas preguntas, solicitar su opinión sobre la información disponible en la web
- Organización de un panel: invite a 6 u 8 miembros a una reunión durante la cual revisará aspectos relacionados con sus expectativas y la oferta presentada por la organización. Puede multiplicar este tipo de reunión en función de los sectores representados dentro de la organización
- **E-revista (revista electrónica)**

Le aconsejamos que lea el séptimo apartado relacionado con la comunicación electrónica y la e-revista, que le proporcionará una visión completa de las especificidades de esta nueva forma de comunicación extremadamente actual.

Una revista electrónica es la versión «digital» de una publicación. Esta revista se crea mediante la integración de archivos PDF de páginas individuales en una animación, y se lee en Internet gracias a un explorador ordinario.

Características y puntos fuertes:

- Puede hacerse muy fácilmente y es poco costosa desde el punto de vista de la producción

- Su aspecto y modo de lectura es el de una publicación «de papel»
- Proporciona la posibilidad de añadir un índice que permitirá consultar directamente un artículo o una página en particular
- Se puede descargar en un solo documento, lo que permite dar a conocer la publicación a otras personas a través de un enlace.
- Ofrece la posibilidad de insertar enlaces (palabras clave) en el texto que llevan a una página web

La revista electrónica es por naturaleza: concreta, corta y va al grano. Su objetivo principal es mantener a sus miembros informados de los temas actuales, actividades, acciones servicios... en resumen, toda la vida de la organización que interactúa con ellos.

Limite la frecuencia de su revista electrónica a los medios de los que disponga, tanto en tiempo como en recursos. En general, una publicación bimensual basta para reflejar la actualidad.

Estructure su E-revista en secciones claras y limite el contenido de los textos a lo esencial. Un buen principio de redacción es el siguiente: enuncie los temas en la E-revista, y desarróllelos en la web.

■ Road shows

El road show tiene su origen en los Estados Unidos. Cuando los candidatos a la elección presidencial querían darse a conocer, recorrían el país en tren, parándose de ciudad en ciudad para presentarse y darse a conocer.

Hoy en día, este término se sigue utilizando cuando una organización decide salir de sus locales e ir a encontrarse con sus miembros y miembros potenciales a través del país.

Un *road show* siempre se compone de una presentación de la organización, seguida de preguntas/ respuestas y termina con un cóctel que permite que la gente se conozca.

A quién invitar

Le aconsejamos que invite a los miembros y miembros potenciales de la ciudad o de la región que vaya a visitar. Al mezclarlos, constatará que aumenta el nivel de satisfacción de todos ellos respecto a la iniciativa. Y no hay nada como tener unos miembros actuales motivados para captar a nuevos miembros gracias al entusiasmo de los primeros.

Qué presentar

Parta siempre de un tema económico o social actual que concierna a la ciudad o región que visita. Sólo después deberá enlazar con sus actividades, demostrando el valor añadido que aporta su organización a cada uno de sus miembros.

Le proponemos que utilice la estructura y los consejos formulados en el noveno apartado «Convencer comunicando», página 64.

■ Captación a través de mailing

El envío de un mailing a algunos cientos, o miles de miembros potenciales, con una mención de la web e invitándoles a hacerse miembros de la organización puede resultar útil, pero no espere maravillas.

Ante todo, tienen que acceder a bases de datos fiables con direcciones comprobadas, lo que constituye una inversión financiera. Por otro lado, le hacen falta unos talentos de persuasión escrita fuera de lo común para atraer al lector y conseguir que haga clic y visite su web.

En general, esta herramienta se utiliza de manera específica (por ejemplo, un sector particular de la industria, las Pymes de una región,...) y puede resultar eficaz, pero sepa que sólo puede esperar una respuesta de un pequeño porcentaje, en el mejor de los casos.

■ Asamblea general, informe anual

Su asamblea general anual ofrece la ocasión de hacer un balance de sus actividades, y el informe anual que de ella emana, es un documento útil para construir su reputación ante un público objetivo externo, y también ante sus miembros.

Sus miembros podrían recibir en primicia el día de la asamblea general, una síntesis de las grandes realizaciones y de los desafíos futuros en una edición especial de la E-revista.

Además, el informe anual cuenta con una parte factual sobre la organización: las acciones realizadas, trabajos, publicaciones, análisis, etc. En resumen, da cuentas de lo que ha hecho la organización para cumplir con su razón de ser, poner en marcha su visión y alcanzar sus objetivos.

Este informe puede convertirse en algo más que un resumen de su actividad pasada. ¿Por qué no elegir cada año un tema particular, que podemos ampliar a través de testimonios, reflexiones, fotos, en las páginas del informe? Este tema podría hacer

referencia justamente a lo que la organización considera como el núcleo de su preocupación para el año siguiente.

En general, este tema es de actualidad y está relacionado con el aspecto humano en la economía

y en la sociedad. Un año, podría dedicar este tema a los empleados. Una buena ocasión para dar a conocer a aquellos que están al servicio de los miembros y de toda la sociedad.



LISTA DE COMPROBACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y CON LOS MIEMBROS

Comunicación interna

- Dispone de un responsable de comunicación interna
- Dispone de un procedimiento de información a todo nuevo miembro del personal sobre todos los aspectos vinculados con la actividad
- Los departamentos organizan una reunión semanal de actualización
- La organización organiza una reunión informativa interna general cada mes
- Dispone de una intranet, consultable por los miembros del personal
- Para las grandes organizaciones: dispone de una newsletter interna mensual
- Ha establecido una forma de feedback regular que permite escuchar a los miembros del personal y responder a sus necesidades

Comunicación con los miembros

- Su base de datos es completa
- Dispone de un procedimiento y de un responsable de actualización regular de la base de datos
- Su organización dispone de una página web
- Su web posee una zona segura destinada a los miembros
- Desarrolla secciones específicas destinadas a los miembros: distintos servicios, documentación, eventos, cursillos, preguntas frecuentes...
- La organización difunde un boletín electrónico (E-Revista) regular (de 1 a 2 veces al mes como mínimo) destinado a los miembros
- Su web permite registrar lo que los miembros buscan en ella (perfil del visitante)
- Evalúa una vez al año las necesidades de los miembros en cuanto a comunicación (sondeo, feedback durante actividades,...)
- Organiza una vez al año reuniones descentralizadas con sus miembros (road show) y miembros potenciales

VI. Sexto apartado:

La communication a través de Internet

La comunicación tradicional está pasada de moda

El ciclo de la información ha cambiado profundamente y, con él, las reglas que lo rigen. El acceso instantáneo a la información disponible en la «world wide web» ha cambiado rotundamente la situación. Los consumidores de información tienen acceso directo, sin tener que recurrir a canales de información que de paso filtran la información recogida antes de difundirla.

Hasta hace poco, la única manera que tenía una organización para asegurarse de la difusión de sus mensajes entre el público era redactar un comunicado de prensa y desplegar sus esfuerzos para incitar a los periodistas a transmitir el mensaje. Los periodistas y editores tenían un papel de transmisor de información ineludible. Dependía de su voluntad dedicar un volumen de palabras en su publicación o un tiempo de antena. La única opción que quedaba era convencer a los medios de la importancia de difundir nuestro artículo.

Ahora estos tiempos han pasado. Los medios ya no detentan el control de la información. Ésta circula libremente, en tiempo real, sin intermediarios y sin lapsos de tiempo para tratar la información.

Los «blogueros» interactúan directamente con las empresas, comentando sus novedades. Los medios siguen estando muy presentes, pero ya no tienen la exclusividad. Ahora tienen que buscar plusvalías para justificar su existencia, principalmente la de situar la información en un contexto o identificar las principales tendencias.

¿Por qué comunicar a través de Internet?

Las páginas web, los portales de información en internet, la extranet o intranet son medios fáciles para satisfacer la demanda de nuestro público objetivo de disponer en todo momento de respuestas rápidas y eficaces a sus preguntas. De esta manera, reforzamos su confianza y fidelidad hacia nosotros, respondiendo a sus deseos de obtener la respuesta esperada.

- E-mail: comunicación individualizada vía Internet (envío de un mensaje digital personal)
- «E-Revista»: Envío de un mensaje digital agrupado, que se dirige, por consiguiente, a varias personas.
- «Chat»: comunicación individualizada instantánea («en vivo») a través de Internet.
- «SMS»: envío de información a teléfonos móviles o páginas Internet «SMS»
- Redes sociales y temáticas: espacios virtuales públicos, comunidades digitales que se reúnen en torno a intereses compartidos.

La «world wide web» es un mundo dinámico en perpetua evolución, lo que significa que la información de las páginas web se queda desfasada con gran rapidez. Así, ésta caduca rápidamente y requiere una actualización frecuente. Gestionar una página web es un proceso continuo y requiere un seguimiento diario.

Prepárese para comunicar en la web: la fase inicial

Establezca objetivos claros y elabore un plan de ataque preciso.

- ¿Qué **objetivo** quiere alcanzar? Pregunte sobre este tema a personas tanto internas como externas a la organización para recoger las necesidades que tienen y a las que podría responder. Adopte una visión de conjunto del proyecto.
- ¿De qué recursos dispone (en tiempo, dinero, competencias y pericia...)?
- Al determinar su presupuesto, tenga en cuenta el coste interno (ej. El tiempo que usted o sus compañeros dedicarán a la realización y al seguimiento de su página web).
- Establezca un pliego de cargos al que la página web tendrá que responder (condiciones, diseño gráfico, directivas, procedimientos, estándares de publicación...).
- Invierta en un programa de tipo «*content management*» (gestión del contenido de una página web) que le permita gestionar la

información. Esto le facilitará en gran medida la tarea de actualizar los contenidos.

Contenido de la página web:

Le aconsejamos vivamente que no utilice su página web sólo para dar acceso a su información. Cree una **plataforma interactiva**.

Aproveche su página web para intercambiar información con sus miembros, con otras organizaciones, etc. Prepare espacios separados en la página web. Limite el acceso a las páginas reservadas para los miembros con una contraseña (para proteger el acceso), separándolas de las páginas accesibles para todos.

Aunque se observe un gran entusiasmo por los «blogs» y «foros», sólo deberá optar por ellos si dispone de los recursos necesarios, ya que requieren una gran inversión en tiempo.

Intente saber qué tipo de información buscan las personas que consultarán su página.

Establezca el perfil de estos internautas. ¿Se trata de personas que buscan una información muy precisa? ¿De personas interesadas pero que no buscan algo preciso? ¿De grupos objetivo específicos como los medios, el mundo político, sus miembros, etc.?

Para determinar sus perfiles, existen 3 métodos distintos que podremos aplicar en el análisis.

- Los **grupos focales** con los que mantiene un debate abierto sobre los temas que les interesan, las preguntas que se plantean, sus deseos. Pregúnteles por el tipo de información que desean encontrar en la página web.
- Las **encuestas**. Pregunte a los internautas que visitan su página web si están satisfechos con ella y si han encontrado las respuestas a sus preguntas.
- El **análisis de las tareas**: observe atentamente a los internautas que consultan sus páginas. Vea si se orientan con facilidad, si el contenido capta su atención. Vea donde hacen clic. Anote todas las etapas que siguen. Pregúnteles también oralmente tras la consulta de su página web.

Escribir para la web: un estilo de escritura aparte

La escritura de las páginas Internet es muy específica. Sensibilice a sus autores. Pídales que apliquen las siguientes instrucciones.

- Optar por **frases sencillas y cortas**. Ser breve, ya que el ritmo de lectura en pantalla requiere entre un 20 y un 30% más de tiempo que en papel. Por lo tanto, esto supone un esfuerzo para el lector. No cargar el contenido.
- Los párrafos no superarán 1/3 de la pantalla o 10 líneas.
- Concentrarse en los hechos y en los datos en cifras, ya que los internautas buscan ante todo datos factuales.
- Los internautas no leen los textos de la pantalla palabra por palabra. Los **escanean**, los leen en diagonal. Los sobrevuelan buscando palabras clave.
- La competencia en la web es enorme. Si el visitante no encuentra la información que busca en muy poco tiempo, irá a buscarla a otro sitio. Irá a ver qué otras fuentes de información le propone el buscador. Prevenga el **«zapping»** facilitando la navegación en su web. Consiga que la gente se oriente con rapidez.
- Para sus páginas de textos: piense en redactar **títulos claros**, que resuman bien su mensaje (esto es tanto más importante en cuanto que los buscadores se basan en los títulos para informar a los internautas), encuentre **palabras clave** que caractericen su actividad, colocándolas de entrada en el texto de introducción.
- Para estar **indexada** y figurar en los primeros puestos de los buscadores como Google, hay que identificar las palabras y frases clave que le caracterizan, que son importantes para usted, para sus miembros, para su país... Entendemos por frase clave varias palabras puestas juntas.
- Muy a menudo, el internauta introduce en el buscador una combinación de entre 3 y 4 palabras clave para afinar los resultados de su búsqueda. Por lo tanto, parta de las palabras clave que se les ocurren espontáneamente cuando buscan información directamente relacionada con sus actividades. Si utiliza términos demasiado vagos, tendrá pocas oportunidades de ser indexado en la primera página de los resultados arrojados por el buscador. Una vez establecida la lista de palabras y frases clave, compruebe si figura realmente al principio de la página del buscador. Introduzca sus propias palabras para controlar si es fácil encontrar su página utilizándolas.

Antes de publicar su página web, también puede adelantar la indexación (sin esperar que un buscador «dé» con la página y haga la indexación él mismo). Así podrá registrar su página web en los buscadores usted mismo.

También puede solicitar a otras webs que inserten un enlace hipertexto hacia su página. Puede ponerse en contacto con los entes oficiales (ej. gubernamentales), solicitándoles que inscriban la página en su web. Conéctese al máximo número de webs para aumentar las posibilidades de que la gente haga clic y «atterrice» en su página.

Dese a conocer mediante webs de índices, repertorios, o en portales para aumentar el tráfico hacia su web. Y, por consiguiente, la visibilidad de su organización.

Algunas páginas web gratuitas se ofrecen a incluir por usted su página en un gran número de buscadores, webs profesionales, repertorios, índices, etc.

Una de ellas es www.submit-away.com/top-search-engines.htm, que reúne a la mayor parte de los buscadores anglófonos.

- Privilegie la **navegación intuitiva** (es decir, obvia, que se entienda fácilmente, sin que tengamos que buscarle la lógica): elija bien las palabras de los **botones de redirección** hacia otras páginas.
- Asegúrese de que el internauta entienda directamente adónde le va a llevar el enlace, la información que encontrará cuando lo pulse. Y compruebe que los enlaces lleven a la página correcta.

Sus **comunicados de prensa** también pueden **generar un gran tráfico hacia su página web**. A veces son incluso la sección más consultada de una web.

Cree una sección especial en su página donde colocará todos sus comunicados de prensa... y no pierda de vista las estadísticas de consulta de esta sección específica. En la página de inicio, anuncie su última comunicación con un enlace hacia el documento en cuestión. Aquí también, existen páginas web que distribuyen los comunicados de prensa a gran escala. Éstos se encargarán de transmitírselos a los órganos de información online como Yahoo!, Google, Lycos, etc. A continuación presentamos cuatro de ellos orientados hacia el mundo anglosajón. Vea si cubren también su país y bajo qué condiciones.

- www.businesswire.com
- www.prnewswire.com
- www.prweb.com

- www.marketwire.com

Por consiguiente, cuando redacte los comunicados de prensa, preste atención a insertar enlaces hipertexto en el texto. De este modo, cuando lo publique en Internet, las personas que lo consulten podrán obtener mayor información haciendo clic en los enlaces.

Dé vida a su página de inicio. Varíe la información, destacando las novedades (ejemplo: presentación de un nuevo miembro, nueva medida fiscal, entrada en vigor de una ley, nuevo trámite, visita de una delegación, etc.)

Difundir una «newsletter» a través de Internet

Las «newsletters» digitales o «e-revistas» conocen un éxito creciente. Esto se explica por su bajo coste de producción y por su eficacia a la hora de atraer la atención del público objetivo hacia sus actividades. Además, posibilitan una difusión amplia. Cuidado: en algunos países, la ley impone que se obtenga la autorización escrita previa de los destinatarios antes de cualquier difusión. Compruebe si esto se aplica a su caso.

Una «**e-revista**» es una herramienta importante para fidelizar a su público e incitarle a consultar con frecuencia su página web. Por consiguiente, asegúrese de que su newsletter incite a obtener mayor información haciendo clic en los **enlaces** incluidos en su «e-revista». Estos enlaces llevarán a las personas interesadas hacia **su página web**, donde encontrarán mayor información.

Contemple su « e-revista » como una invitación a consultar su página web. Cuelgue las novedades de la web, anuncie los elementos recién añadidos. La «e-revista» es sucinta. Va directa al grano. Aporta la síntesis de la información desarrollada en la página web. Unas pocas palabras clave bastan para aportar la información esencial y suscitar las ganas de obtener más.

Dada la importancia de actualizar en permanencia la página web, es lógico que la **frecuencia** de la «e-revista» sea semanal o bimensual en lugar de mensual. Pero asegúrese también de enviar las «e-revistas» sólo si tiene algo nuevo que ofrecer. **En cuanto renueve el contenido de su página web, difunda su «e-revista».** La periodicidad tiene algo bueno: le obliga a actualizar la web con frecuencia. Agrupe la información que quiere destacar en la «e-revista» de la semana o de la quincena.

Algunos consejos

Elaborar la estructura de su «e-revista» no es oneroso. Esta inversión vale la pena, ya que le confiere una imagen muy profesional. Algunos sistemas permiten incluso ir más lejos: los lectores pueden indicar en un formulario los contenidos que les interesan y que desean recibir. Pero la experiencia demuestra que pocos lectores dedican tiempo a configurar sus criterios.

- Las señas de las personas que han solicitado recibir la «e-revista» o que se han inscrito online en **su página web pueden ampliar su base de datos. Esta información recogida puede inspirarle para afinar la adaptación del contenido de sus «e-revistas» a su público.**
- No hay nada más irritante que recibir e-mails no solicitados. El «**spam**» es una plaga a ojos de un número creciente de internautas que ven en él una infracción de la protección de su vida privada y que suprimen automáticamente los e-mails no solicitados sin ni siquiera leerlos. En las «e-revistas», ofrezca la **posibilidad de desabonarse** en cualquier momento y fácilmente (con un solo clic). En la página web, deje también que las personas que forman parte de su archivo adapten o supriman su perfil. Esto quizás reduzca el número de abonados a su «e-revista», pero por lo menos sabrá que alcanza a aquellos que están realmente interesados en sus acciones.
- En cambio, nada le impide hacer excepcionalmente (una sola vez) un «**mailing**» **agrupado de prospección**. Con él presentará sus actividades a las personas susceptibles de estar interesadas.
- Añada también al final de su «e-revista» un enlace que permita **transmitir la «e-revista»** a un conocido a quien podría interesarle. Haga lo mismo en su página Internet, añadiendo un botón para «aconsejar esta web a un amigo». El boca a boca sigue siendo un medio excelente para darse a conocer. Aprovechélo facilitando lo máximo posible la tarea de sus embajadores, que recomiendan sus servicios a las personas de su entorno.
- Cuando elabore su «e-revista», al determinar su contenido, piense en su **público objetivo**. Los temas abordados, la distribución, etc. variarán en función del tipo de público. Todos no buscan lo mismo. Piense en incluir **subsecciones**, por ej. «inversores». Otra vía a explorar: tenga **distintas versiones de su «e-revista» con temas específicos**. Así, puede tener una «e-revista» más general y una versión dedicada sólo a los aspectos legislativos.
- No intente ser exhaustivo en la «e-revista». No es necesario cubrir todos los servicios que presta como federación. Demasiada información acaba con la información, ahogando al lector en una masa de datos indigesta. Para conservar una visión global, límitese a un número restringido (entre 5 y 10 como máximo) de temas que enunciará brevemente en su «e-revista» y que desarrollará en la página web. Si desea alejarse de una estructura clásica por temática abordada, puede tratar temas como: la empresa del mes (por ejemplo, la que arroja los mejores resultados o que se diferencia de sus competidores), la nueva legislación importante, etc. Todo irá bien siempre y cuando la información esté bien estructurada.
- **Encuentre el término medio:** informe e incite. Despierte la curiosidad. Informar está bien, pero vea si puede suscitar también una reacción en sus lectores, jugando la baza de la interacción. Si anuncia un salón profesional o un seminario, ofrezca a los lectores más rápidos en reaccionar entradas para asistir a dicho salón. Empuje a sus lectores/miembros a la **acción**. Vea si puede apoyar sus acciones de este tipo con anuncios simultáneos en otros de sus canales de comunicación (revista eventual, «e-revista», banner y página específica en su página web, sus oficinas (ej. expositor o cartel en recepción).
- Consiga que su público **reconozca directamente su «e-revista»** entre un millar. Utilice una estructura coherente con los estilos definidos, la tipografía, etc. Asegúrese de que la composición sea atractiva, con una imagen fuerte y su logotipo. Se aconseja asociar la «e-revista» a una imagen específica. Así, el lector que encuentre dicha imagen en otras fuentes de información, lo vinculará con su «e-revista». Estas relaciones refuerzan la sinergia entre sus distintos medios de comunicación. Asegúrese de que su público sepa con claridad dónde podrá encontrar esta o aquella información. Facilite su búsqueda de información.
- **La redacción de una «e-revista» es muy distinta de la de una publicación escrita.** Esto se explica por el simple hecho de que leer un texto en pantalla es más difícil que en papel. Por eso, los internautas sobrevuelan furtivamente el texto de la pantalla. Lo escanean en busca de palabras clave, cuando habrían leído el texto impreso en papel de una manera más lineal, recorriendo todo el texto. Las frases complejas, los párrafos largos y las construcciones de frase en voz pasiva frenan la legibilidad en la pantalla. Téngalo en cuenta.

■ **Vigile el número de abonados a su «e-revista».**

Como pueden desabonarse o aconsejar la «e-revista» a sus conocidos, su número le dará una buena indicación de la pertinencia de sus acciones e iniciativas.

Reúna todos los datos de los abonados a su «e-revista» en un programa de CRM (Customer Relationship Management), que le vendrá de perlas para las acciones específicas de marketing directo (ej. e-mailing de prospección, campaña de apadrinamiento...).

Si quiere contar con las nuevas tecnologías, invierta en el sistema RSS (Really Simple Syndication). Imagínese: en cuanto aparece una novedad en uno de los ámbitos que les interesan, los abonados al servicio RSS a la carta reciben en tiempo real, en su teléfono móvil o bandeja de entrada de e-mail, el título de la novedad, dos frases de introducción y un enlace hacia una web. La suya, por ejemplo.



INFORMACIÓN PRÁCTICA

Ventajas y Desventajas de una página web o de una newsletter informática

☺ Cualesquiera que sean su mensaje o su público objetivo, usted **mismo controla su comunicación**, desde la edición a su difusión.

☺ **Comunicación permanente** (página web) o **frecuente** (newsletter).

☺ **Contenidos de calidad**, que responden a las necesidades y expectativas de su público **objetivo**: éste volverá con frecuencia a su web o leerá con gusto sus boletines de información para estar al corriente de sus novedades y actividades (agenda).

= Requiere la actualización de la página web: tiene que alimentarla, renovar la información. Una página web obsoleta da mala impresión y la gente deja de consultarla.

■ La «newsletter» es apropiada para los grupos objetivo que ya le conocen.

■ Su página web debe ser, ante todo, un escaparate de sus actividades para todos aquellos que todavía no le conocen. No obstante, su web también contará con páginas específicas (protegidas o no) para aquellos que quieran seguirle de más cerca y con mayor frecuencia.

A modo de ejemplo, veamos el caso de un restaurante que presenta en Internet su ambiente, su equipo, su situación geográfica y, para los clientes más habituales, los menús y platos de este mes.

☺ **Comunicación global**

Su «newsletter» electrónica, su web contienen una gran cantidad de información.

■ La **página web** es comparable a una biblioteca online, con archivos y secciones de actualidad. Ofrezca en su página web información sobre todo lo que compone la vida de su organización (al menos la parte que quiera presentar al público y destacar). En ella encontramos enlaces hacia todos los artículos publicados sobre su organización, sus publicaciones (informes, folletos, catálogos...).

A cualquier hora del día o de la noche, la gente puede encontrar respuestas a sus preguntas más frecuentes, sin tener que ponerse en contacto con usted (lo que supone una ganancia de tiempo para usted). Toda esta mina de información es accesible al instante, incluso fuera del horario de oficina. La gente encontrará información práctica como la dirección de sus oficinas, los horarios de apertura, las señas completas (teléfono, fax, e-mail), un plano de acceso, su organigrama...

Además, puede crear una sección específica con enlaces útiles hacia otras webs (ayuntamientos y servicios municipales, federaciones, cámaras de comercio...). Los internautas aprecian tener toda la información a su alcance.

- La «newsletter», por su lado, refleja varios puntos importantes de su actualidad: por ejemplo, planning de las próximas reuniones, anuncio de las actividades programadas, presentación de sus nuevos empleados, descripción de nuevas reglamentaciones con impacto en sus actividades y las de sus miembros, explicación de los trámites, presentación de nuevos edificios o de nuevos servicios...

La información útil o atemporal podrá almacenarse después en su página web, en la sección de «archivos» accesibles gracias a un buscador interno de la web.

Comunicación instantánea

La gente que desee obtener mayor información sobre sus servicios no tienen que esperar a que sus oficinas abran. Ganan tiempo si encuentran inmediatamente la información que necesitan. Y le interrumpen menos con solicitudes de información banales.

Coste elevado

La creación y el diseño de una página web son caras porque se tiene que recurrir a los servicios de personas externas especializadas. Éstas también se ocuparán de crear la estructura de sus newsletters o de su página web.

Luego le toca a usted designar a una persona (como mínimo) que se ocupe internamente de alimentar la página web con información, darle vida, actualizarla en permanencia añadiendo novedades, retirando la información desfasada y sin interés. Esta persona también reunirá la información que se quiere comunicar a través de la newsletter. Esta persona escribirá los textos (la escritura para la web es específica: breve y concisa). Sus conocimientos técnicos tendrán que ser suficientes para enviar las newsletters y adaptar los contenidos publicados, completando los espacios previstos para ello por la empresa que haya creado la página web por encargo suyo. Podrá modificar la web en cierta medida: cambiar fotografías, títulos, textos. En cambio, cuando haya que modificar la forma de la página web, se dirigirá a la empresa que lo ha diseñado.

Incertidumbre en cuanto al destinatario

- Al principio, usted no sabe quién va a consultar su página internet.

Puede tomar la decisión de proteger una parte de su web, dando acceso solamente con la introducción de un nombre de usuario («login») personalizado e individual, y de una contraseña. Entonces podrá seleccionar quien, de entre sus contactos (ej. todos sus miembros), tiene acceso a la zona protegida.

Esto puede aligerar las tareas de administración, ya que cada miembro puede consultar online su perfil de usuario y leer la información que le afecta directamente. También puede configurar la información que quiere encontrar.

- Usted puede elegir a quién envía sus «newsletters». De este modo, dirige la información. No obstante, sepa que sus destinatarios pueden transferir dicha información a sus contactos. Por lo tanto, preste atención a la confidencialidad de la información transmitida.

El contenido queda rápidamente obsoleto

Dado el carácter instantáneo de Internet y de las «newsletters», una información aplasta a otra, que queda enseguida obsoleta. De ahí la importancia de mantener la información actualizada en permanencia.

La información que contiene su «newsletter» puede encontrarse en el mismo momento en su página web. Si ello se justifica, ésta podrá permanecer en la sección de «archivos» de su página web (si la información sigue resultando útil para aquellos que consultan su página en la red).



LISTA DE COMPROBACIÓN DE LAS MEJORES PRÁCTICAS DE COMUNICACIÓN A TRAVÉS DE INTERNET

- Su página web refleja la identidad gráfica general de su organización (colores, logotipo, tipografía, etc.)
- Su URL (abreviatura de Uniform Resource Locator, es la dirección World Wide Web de un sitio) está inscrita en todos los soportes de comunicación
- Su página está inscrita en los principales buscadores (Google, Yahoo, MSN...)
- Su web permite registrar lo que los internautas buscan en ella (perfil del visitante)
- Su página de inicio cuenta con una sección de «actualidad» que atrae la atención hacia cada novedad (comunicados, acuerdos, eventos...)
- Realiza un análisis anual de los «visitantes» de su web
- Evalúa una vez al año las necesidades de los internautas
- Evalúa cada 6 meses, máximo 1 vez al año, el valor informativo y comunicativo de su web
- «Rejuvenece» su web cada 3 años
- Sus textos incluyen palabras clave con enlaces que permiten profundizar en la lectura
- Las listas nunca superan los 5 puntos
- Los párrafos no superarán 1/3 de la pantalla (o 10 líneas)
- La web incluye enlaces hacia webs de otras organizaciones, de sus miembros, etc.
- Su web posee una sección segura destinada a los miembros
- Su web incluye una mediateca que permite archivar todas las comunicaciones de su organización (comunicados de prensa, informes, cartas electrónicas, e-revista,...)
- Su organización difunde un boletín electrónico (E-Revista) regular (de 1 a 2 veces al mes como mínimo)
- Registra con frecuencia los foros de debate importantes para su actividad
- Participa con frecuencia en foros de debate
- Su organización está presente en las redes sociales o profesionales (Facebook, LinkedIn,...)

VII. Séptimo apartado:

La comunicación con los medios

Difundir mensajes a través de los medios es una manera poco costosa y muy eficaz de influir en las opiniones. Resultan de acceso fácil para la mayoría. Ofrecen una amplia audiencia (público o lectores). Algunos medios muy especializados le acercan a un público muy específico. Por lo tanto, infórmese de la existencia de medios especializados (prensa profesional, por ejemplo, o económica) que se dirija al mismo público que su organización.

Radio = 100 % de rapidez, 60 % de emoción y 40 % de información

La fuerza de la radio, es su rapidez. Permite reaccionar instantáneamente. Pero también es un medio fugaz y efímero. Es instantáneo. Olvidamos antes lo que oímos que lo que leemos. Cada uno tiene que sopesar sus palabras. Sólo disponemos de algunas palabras, de algunos minutos para transmitir nuestro mensaje. Éste debe ser claro, directo y comprensible. Las palabras tienen que dar en la diana, alcanzar directamente el objetivo.

Televisión = 90 % de emoción y sólo 10 % de información

La fuerza de la TV es la imagen. Y, por lo tanto, la emoción. Si desea difundir un mensaje por TV, asegúrese de disponer de imágenes que apoyen e ilustren sus propósitos.

Prensa diaria = 80 % de información, 20 % de emoción

La fuerza de la prensa escrita es el contenido. En ella cabe la posibilidad de argumentar, ampliar nuestro punto de vista, mientras que la radio y la TV nos piden que vayamos a lo esencial, para decirlo todo en 20 segundos o un minuto. Con la prensa escrita podemos profundizar mucho más. Ésta nos da la posibilidad de explicar con detalle nuestro punto de vista, matizándolo, aportando precisiones y datos en cifras. Nos da la ocasión de recordar hechos anteriores, poniendo las cosas en su contexto.

Es ideal para modificar la opinión del público objetivo y poner los temas de debate público en la agenda (del mundo económico y político).

Prensa semanal y mensual = 50% de información, 50% de emoción

Las revistas de prestan sobre todo a los análisis profundizados y a los dossieres completos sobre grandes temas de sociedad. Éstas permiten llegar al fondo de nuestro pensamiento. La imagen se impone un poco y, por consiguiente, también el aspecto emocional, por eso tenemos aquí un ratio del 50% de información y 50% de emoción.

Ejemplo: le gustaría sensibilizar a la opinión pública sobre la importancia de no imponer nuevas medidas fiscales ligadas al consumo de energía.

- **Conferencia de prensa:** presente su punto de vista, lleve este tema a la actualidad. Afecta a: todos los medios
- **Entrevistas concedidas a revistas,** donde su punto de vista se enfrenta al de otras partes: usted defiende su punto de vista y lo argumenta con ejemplos bien elegidos. Éstos ilustran sus afirmaciones y apelan a la imaginación del público.
- **Entrevista televisiva a uno de sus miembros:** su testimonio llega al público. Secuencia emoción que refuerza su mensaje general.
- **Artículo circunstancial y racional en una revista financiera** reconocida por su seriedad: en este artículo, usted enuncia fríamente, con cálculos de apoyo, los impactos que tendrían las medidas fiscales vislumbradas por el gobierno.

Para comunicar eficazmente con los medios, tiene que conocerlos, del mismo modo que ellos tienen que aprender a conocerle a usted. Usted tiene que saber cómo funcionan, cómo se organizan. Téngalo en cuenta. Adáptese a sus horarios. Póngase en contacto con ellos a través del canal de comunicación que prefieran.

Interacción entre medios

Los primeros lectores de los diarios son... los periodistas. Siempre están buscando nuevos temas, comprobando que no se les ha escapado ningún suceso, acontecimiento o escándalo. De hecho, existe una interacción constante entre todos los medios. Hay que saberlo, porque cuando salta una noticia, los demás periodistas la retoman

EJEMPLO DE INTERACCIÓN

- Son las 5 de la mañana, los presentadores y periodistas de las emisoras de radio hojean los periódicos y los comunicados de las agencias de prensa.
- Las 7, ofrecen el boletín informativo.
- Las 8, las redacciones de las cadenas de TV determinan los temas que se abordarán el mismo día.

Las redacciones de los diarios se basan también en las noticias difundidas en la radio para establecer los temas que hay que tratar con prioridad. Hojean los periódicos de la competencia que aportan aclaraciones distintas sobre ciertos puntos de la actualidad. También leen los comunicados de las agencias de prensa.

Las radios continúan dando boletines de información actualizada durante todo el día.

- Las 13, los canales de TV presentan el telediario.
- Los diarios comprueban si no tienen que transmitir nuevas noticias que se les hubieran escapado hasta entonces.
- Las 19, nuevo telediario. Los periódicos lo siguen y cierran sus ediciones a las 20h. Los periódicos se imprimen durante la noche y se reparten de madrugada a los vendedores de prensa, quioscos y abonados. Estos periódicos serán leídos por los periodistas radiofónicos al amanecer.
- Y así se cierra el círculo. La información circula durante el día de un medio a otro, y todos ellos tienen en cuenta constantemente el tratamiento de la información (contenido, enfoque) de los demás.

enseguida amplificando su alcance. ¡Más vale reaccionar rápido si la noticia afecta a su propia organización!

El comunicado de prensa

El objetivo del **comunicado de prensa** es ofrecer información sucinta a los periodistas encargados de difundir la información.

El comunicado de prensa tiene que ser:

- **Corto:** como máximo 1 página A4, idealmente 2000 caracteres (espacios incluidos).
- **Preciso:** tiene que ir inmediatamente a lo esencial.
 - a) Título que refleja de qué se trata
 - b) Las cinco primeras líneas (= resumen) tienen que resumir la información.
 - c) Entre 3 y 4 párrafos que aporten más detalles sobre los elementos anunciados en el resumen. Así, siempre se empieza un comunicado de prensa con datos generales y se termina con los detalles. Y siempre se colocan las noticias más importantes al principio.

d) **Cita:** comentario de una persona (de su organización o que hable de ella) puesto de relieve, como en una entrevista. Esta cita resume bien su punto de vista o despierta la curiosidad, ya que los términos elegidos apelan al lector (comparación elocuente, cifras clave que dan qué pensar).

e) **Su descriptivo:** una descripción corta de la organización, su importancia, sus actividades... Ej. la organización patronal representa los intereses de 678 empresarios que emplean a 7002 trabajadores en el país.

- **Accesible:** utilice términos comprensibles para todos.
- **Identificable:** Es importante que podamos identificarle claramente como emisor. Por lo tanto, deben figurar en él el nombre y el logotipo de su organización. En cambio, hay que evitar citar demasiado el nombre de la organización. Esto resulta irritante.
- **Fecha:** indique la fecha de envío del comunicado y el lugar. Si envía el comunicado anticipadamente, pero quiere que los periodistas difundan la información más adelante, en una fecha precisa que les indica, méncionelo con claridad indicando con letras grandes: «FECHA DE EMBARGO: (fecha)»

- **Interactivo:** no olvide indicar el nombre de la persona de contacto encargada de responder a las preguntas de la prensa. Esta persona puede agrupar las solicitudes de información y de entrevista y transmitírselas al portavoz oficial de su organización, autorizado para hablar en nombre de la organización. Comunique sus señas (teléfono, fax y e-mail).
- **Indíqueles también a los periodistas** el procedimiento a seguir para poder obtener fotos sobre el tema. Ponga a su disposición fotografías, tanto de los responsables de su organización, como imágenes que ilustren la información (ej. fotos de sus nuevos locales, fotos de la entrega oficial de la distinción que la organización ha obtenido...). Lo ideal es colgar las fotos en la página web (eventualmente en una zona segura de la web, protegida con un «login» y una contraseña. Así los periodistas podrán descargarlas.

Indique la dirección de su página web si tienen una.

- **Tiene que facilitar el trabajo del periodista.** Facilítele la tarea. Elabore su comunicado de manera que, por decirlo así, no tenga más que retomar tal cual está. Los periodistas suelen ir mal de tiempo. Siempre aprecian poder retomar al menos en parte los textos de los comunicados de prensa. Por lo tanto, conviene redactar el comunicado de prensa como un artículo listo para su publicación. Escriba con el estilo de los medios en los que quiere transmitir su mensaje. Redacte el texto situándose en el punto de vista del destinatario. Tenga en cuenta lo que es importante para él/ella. Cuide la ortografía y la presentación del documento.
- **¿A quién hay que enviar los comunicados de prensa?** Si lo envía por e-mail, pegue el comunicado de prensa directamente en el e-mail. No envíe el comunicado como documento adjunto. Mantenga una base de datos actualizada de los periodistas, independientes o ligados a publicaciones de difusión general o especializadas, de la prensa local (o regional) o nacional que:
 - ya hayan estado en contacto con su organización (solicitud de información),
 - ya hayan publicado artículos sobre sus actividades,
 - escriban sobre su sector de actividad.

La conferencia de prensa

Organizar una conferencia de prensa no es muy costoso, pero requiere una preparación seria.

Cualquiera que sea la finalidad inicial de la conferencia de prensa (dar a conocer la organización, sus servicios, su punto de vista sobre un tema de sociedad...), tendrá que asegurarse previamente de que su **tema es de actualidad**.

La ventaja de una conferencia de prensa es que puede presentar ante un público muy amplio un tema que puede dar lugar a numerosas preguntas. Estas preguntas serán probablemente las mismas para la mayor parte de los periodistas. Responda de manera agrupada, organizando una conferencia de prensa.

La elección de una fecha para su conferencia de prensa

Una conferencia de prensa puede adoptar varias formas, y usted tendrá que decidir cuál será la más eficaz.

El desayuno de prensa funciona bien cuando los periodistas de prensa económica tienen mucho trabajo y conferencias de prensa (con ocasión de la publicación de los resultados financieros de las empresas) o si no al final de la mañana (sobre las 11), para dejar que los periodistas de los diarios, la radio y la TV traten su información durante el día.

¿La ventaja del desayuno/almuerzo de prensa? Usted se sienta a la mesa con los periodistas, así que la situación es menos formal que en una conferencia de prensa, donde usted se sitúa frente a los periodistas, sentados en filas. El contacto es más cordial.

Durante el desayuno/almuerzo de prensa, le dará a cada periodista una copia de sus diapositivas o transparencias para que puedan seguirle con facilidad.

Elija la fecha de su conferencia de prensa en función de la **agenda de los ponentes y de la agenda previsible de los periodistas**.

Los ponentes son:

- El portavoz oficial
- El responsable del proyecto
- Testigos (miembros, clientes...) o socios con los que colabora (siempre que su testimonio o precisiones entren en el marco de su

conferencia de prensa). Éstos aportarán una credibilidad suplementaria a su discurso, hablando de lo que les aportan sus servicios o su colaboración.

- Un personaje político o un líder de opinión conocido (eventualmente)
- Un tercero que resuma lo que su nuevo servicio permite resolver...

El lugar de la conferencia de prensa

Organizar la conferencia de prensa en sus locales le permitirá mostrar su organización y tener todos sus recursos internos directamente accesibles. Compruebe si sus locales e infraestructuras se prestan a ello. Si no, alquile una sala.

Además de la sala donde hará su presentación, prepare otra sala, un hall o recibidor donde pueda ofrecer un refresco o una bebida caliente para la espera de los que han llegado puntuales. Para sus entrevistas individuales (radio/TV), elija una sala separada, bien aislada del ruido ambiental. También cuide el fondo que se verá en la pantalla del televisor.

Esté listo para recibir a los periodistas una media hora antes de la hora anunciada y trate de ser puntual.

La invitación a la prensa

La invitación a la prensa (generalista, regional, especializada, profesional...) escrita, audiovisual y electrónica debe mencionar:

- el tema de la reunión (descripción sucinta de entre 5 y 10 líneas, que den ganas de obtener mayor información)
- La fecha
- La hora
- El lugar
- Los nombres de los ponentes
- El plano de acceso
- Su dirección de e-mail y número de teléfono para comunicarle su inscripción como muy tarde 3 días antes.
Adjunte de preferencia un boletín de inscripción fácil de completar, que tengan que enviarle por fax o correo. Mencione sus números de fax, teléfono, su dirección postal y su e-mail. Precise la fecha límite de inscripción.

Recordatorio a los periodistas invitados a su conferencia de prensa

No espere que los periodistas respondan a su invitación. Tendrá que recordársela por teléfono, **dos o tres días antes de la conferencia de prensa.** Pregunte si está plasmada en la agenda de los equipos de redacción. Esto es buena señal, ya que a menudo las decisiones de los redactores en jefe se toman la misma mañana, en función de la actualidad y del personal disponible. Le toca a usted probar que el mensaje de su conferencia de prensa merece el desplazamiento. Por lo tanto, su invitación tiene que convencer de la importancia o del carácter «novedoso» de la información que comunica. En algunos casos es importante prestar atención al perfil de las personas acreditadas por los medios para asegurarse de que durante la conferencia haya un clima profesional.

El día D

Vaya directo al grano. No charlottee. Sea claro y conciso: un máximo de 30 minutos de presentación y como mucho 20 minutos para las preguntas y respuestas. Puede dar ejemplo haciéndose (a usted mismo) 2 ó 3 preguntas al final de su presentación. Entonces los periodistas serán más proclives a hacer sus propias preguntas.

Al salir de la conferencia, nada le impide conceder entrevistas individuales (en una sala distinta, por separado).

El dossier de prensa

Su dossier de prensa contendrá:

- El comunicado de prensa
- Las fotos que ha seleccionado (personas, evento, edificios, producto...)
- El historial de su organización (fechas clave, hechos importantes) y una explicación circunstancial de su sector de actividad (cifras clave sobre su «core business», actividades principales). Añada una descripción corta de 5 líneas lista para publicar tal cual.
- La presentación de su nuevo servicio, de su nuevo procedimiento... (ilustrado con fotos o esquemas)
- Datos con cifras más detalladas (informes, estadísticas...)

El CV (currículum vitae) de los ponentes de la conferencia de prensa (incluidos los terceros (miembros, clientes, socios...))

La reunión informal con la prensa

También puede reunir a uno y otro periodista con el que tenga una relación de confianza para abordar con ellos temas vinculados con su oficio. Cuando estime juicioso que conozcan y entiendan su posición, piense en organizar un encuentro informal.

Piense en preparar bien su presentación. Prepare documentos para entregar a los periodistas, aunque su finalidad no sea su publicación. Aquí el objetivo es presentar su punto de vista a periodistas que aprecia y que le siguen desde hace tiempo. O incluso sumar a los periodistas a su causa.

Sepa que los periodistas son libres de publicar luego un artículo plasmando su punto de vista o situación. Por lo tanto, hay que utilizar las entrevistas «fuera de micrófono» (off the record) con parsimonia.

La toma de posición

Se trata de un documento que resume la opinión o la actitud adoptada por su organización sobre temas de sociedad como el calentamiento climático, la política económica o social del país, las prioridades del gobierno actual, de los debates de sociedad.

Este documento permite plasmar sobre el papel los mensajes de cualquier persona de la organización que tenga que comunicar sobre el tema. Nos aporta la seguridad de que nuestra visión será conocida por todos internamente y que el mensaje que difundirán será uniforme y coherente.

- Dedique como mucho entre 3 y 5 párrafos a cada tema.

- Dado que estos documentos están estrechamente ligados a la actualidad, tendrá que actualizarlos en permanencia.
- Observe también qué hechos de la actualidad requieren una toma de posición por su parte.
- Haga el esfuerzo de informar a sus miembros. Así podrán estimar mejor las acciones que lleva a cabo para defender sus intereses y también podrán dar eco a su punto de vista si son entrevistados por la prensa.
- Como estos documentos están dirigidos a un público amplio, puede publicarlos en su página web.

El viaje de prensa

No hay nada como llevar a un pequeño grupo de periodistas seleccionados de viaje de prensa, en su país o al extranjero, para aprender a conocerlos mejor y a crear vínculos de confianza con ellos.

Un congreso, un foro, una misión económica, una visita a varios de sus miembros, etc. son buenas ocasiones para estos viajes de prensa.

Al viajar juntos y pasar tiempo con ellos, tendrá la ocasión de conocerlos más.

En la mayoría de los países, el viaje y la estancia de los periodistas correrá a su cargo. Usted los invita sin tener garantías sobre lo que publicaran, y sin saber siquiera si publicarán algo.

Para poder ocuparse bien de los periodistas, la proporción aconsejada es de una persona de su federación por cada tres periodistas.

Sea muy selectivo al elegirlos, ya que la inversión es considerable. Aunque no esté seguro de las consecuencias mediáticas, la experiencia demuestra que los periodistas suelen ofrecer un buen «return» en términos de contenido. Los artículos son generalmente más largos, ya que parecen justificar el tiempo pasado en el viaje de prensa.



INFORMACIÓN PRÁCTICA

Ventajas e inconvenientes de una publicación (artículo, entrevista, dossier) en la prensa o de una presentación en la radio o la TV (reportaje, entrevista, debate...)

😊 **Credibilidad del medio considerado como neutral**

Los periodistas comprometen su responsabilidad. Son críticos y comprobarán sus fuentes, así como el fundamento de sus afirmaciones.

Se trata de un plus para los lectores que depositan toda su confianza en la información transmitida por los medios. Un artículo disfruta de una gran credibilidad y, al mismo tiempo, confiere credibilidad a su mensaje, que verá aumentado su impacto.

😊 **Información que le obliga a ser claro, preciso y conciso**

Los periodistas son su transmisor de información. Son intermediarios entre su empresa y el público. Si le hacen preguntas, es porque quieren entenderle y restituir su comunicación con la mayor claridad posible. Por lo tanto, tenga cuidado de ser comprensible y creíble. Sin ello, podrían deformar o transformar su mensaje. Usted pierde el control de su comunicación en cuanto les pasa el relevo. Tendrá que vigilar que no transformen sus propósitos, siendo muy claro y preciso.

😊 **Bajo coste**

En promedio, una conferencia de prensa atrae a tres medios. Si tiene éxito, atraerá a unos diez periodistas.

Tanto para tres como para diez medios, los gastos serán los mismos (el trabajo de su responsable de comunicación, la sala de conferencias, las invitaciones, el catering eventual o el fotógrafo).

😞 **Dependencia de la buena voluntad del periodista**

Usted no es quien decide.

Usted no controla el contenido del artículo, ni la fecha de publicación, ni su volumen, ni el entorno en que será publicado (publicidad y otro artículo en la misma página).

😞 **Obligación de convencer al periodista**

Debe mostrarse muy convincente para incitar al periodista a transmitir la información. Si no, se privará de una amplia audiencia. El reto es significativo. El periodista sólo le dedicará un artículo por novedad si lo considera interesante para su público. Usted tendrá que probarle que lo es (destacar las ventajas para su público de lectores, auditores o telespectadores y novedad).

De ahí el interés de facilitarle la tarea (comunicado de prensa bien escrito, para que pueda publicarlo tal cual (copiar – pegar).

😞 **Duración de la vida del artículo limitada** (diario, semanal). Tras la lectura, el lector no suele guardar los artículos leídos.

😞 **«One shot»** (un sólo golpe)

No se puede repetir la publicación de un artículo. Como mucho, puede asegurarse de que varios medios hablen de usted más o menos en la misma época, para reforzar el efecto. Entonces será «omnipresente».

😞 **Cada medio tiene un público específico**

Sólo una parte de la población leerá los artículos que hablan de usted. ¿Cómo se informan sus grupos objetivo? Asegúrese de estar en los medios que éstos consultan y leen.



LISTA DE COMPROBACIÓN DE LAS MEJORES PRÁCTICAS EN CUANTO A RELACIONES CON LOS MEDIOS

- Su organización dispone de una persona cualificada en comunicación/relaciones con la prensa
- Dispone de una lista de prensa actualizada
- Dispone de un procedimiento de actualización frecuente de la lista de prensa
- Conoce personalmente a los principales periodistas de su país
- Ha realizado un cursillo de formación «entrevista con los medios»: TV, radio y prensa escrita
- Las personas de su organización que suelen verse solicitados por los medios han realizado un cursillo de formación específico: entrevista TV, radio y prensa escrita
- Sus comunicados de prensa están fechados y su redacción se compone de un resumen, de un texto de 2 ó 3 párrafos, un párrafo estándar sobre su organización, e incluyen el nombre y número de teléfono de una persona de contacto para mayor información
- Sus comunicados de prensa contienen enlaces (para algunos temas que están ampliados en su página web)
- Los periodistas pueden descargarse las fotos de su página web
- Vigila diariamente los artículos de prensa. La difunde dentro de su organización, entre los miembros (página web).
- Organiza conferencias de prensa sobre los temas que podrían generar muchas preguntas
- Dos días antes de una conferencia de prensa, llama por teléfono a modo de recordatorio a los que no hayan respondido a su invitación
- Durante la conferencia de prensa, distribuye cada vez un comunicado de prensa y un dossier de prensa a cada participante. Luego envía estos documentos a los periodistas que no están presentes
- Conferencia de prensa: limita las presentaciones a un máximo de 20 minutos y deja tiempo para las preguntas y respuestas
- En una conferencia de prensa, se prepara las preguntas que tienen más probabilidad de ser formuladas
- Redacta una «toma de posición» sobre el tema de sociedad que afecta a su organización
- Difunde sistemáticamente sus «tomas de posición» entre sus miembros
- Evalúa cuantitativa y cualitativamente toda acción de prensa de cierta envergadura, y anualmente los resultados de sus acciones de prensa (recortes de prensa, cuantitativamente)

VIII. Octavo apartado:

Convencer a los medios, técnicas de entrevista

Los **medios** son un interlocutor primordial. Considérelos como **una correa de transmisión entre el público / sociedad civil y su empresa**. Éstos informan a los ciudadanos de las acciones que su organización lleva a cabo. A través de los medios que transmiten sus mensajes clave, usted influye en la opinión pública. Y, al mismo tiempo, también la de los dirigentes, inversores y representantes del mundo político que se basan en gran medida en la repercusión mediática de los hechos.

Lógicamente, este intercambio de información funciona en los dos sentidos, entre la sociedad civil y su organización, pasando por el canal de los medios.

Al tratar sobre los «stakeholders» o «partes interesadas» de la empresa, hemos visto que los medios representan a la sociedad civil y sus valores. Y que la sociedad civil exige de las empresas y organismos un comportamiento ético responsable. Es decir, que las empresas y organizaciones tienen que dar cuentas de las consecuencias sociales, financieras y medioambientales de su actividad. Si faltan a este deber, los medios, cuya finalidad primera es informar a su público, no dudarán en interpelarlos sobre el tema, pidiéndoles que se expliquen.

Cada vez que nos dirigimos a la prensa, a la TV o a la radio, ponemos nuestra imagen en juego.

Ahí radica toda la paradoja: si nos equivocamos, manchamos nuestra reputación y la ponemos en peligro. **Sin una preparación previa, el efecto sobre la imagen puede resultar desastroso. Y luego es muy difícil enderezar la situación.** En cambio, con

una intervención brillante, reforzamos nuestra imagen.

Por lo tanto, el juego merece la pena. Considere su **reputación como un capital valioso y frágil, que sólo quiere fructificar mediante acciones bien pensadas y preparadas.**

La preparación, clave del éxito

La preparación es la clave del éxito. Es incluso indispensable, ya que debemos estar listos para responder a cualquier pregunta imprevista procedente de un periodista. Si los medios nos piden explicaciones, no tenemos más remedio que responder. Evitar los comentarios no es más que una huida hacia adelante, muy dañina para la imagen y la reputación. Si no tenemos informaciones sobre el tema podemos decir que vamos a dar una explicación en otro momento: no siempre es mejor contestar solo para decir algo.

Cuanto más preparados estemos, de mayor seguridad dispondremos para convencer más.

Por consiguiente, por razones de profesionalismo, hay que prepararse. ¿Cómo hacerlo? Identifique a los periodistas, aprenda a conocer los medios y a su público.

Practique las respuestas a las eventuales preguntas que podrían plantearse en cualquier momento. Este capítulo le indicará la técnica a seguir para lograr sus entrevistas. De hecho, se estima que una buena preparación representa más del 50% del éxito de las intervenciones.

REGLA GENERAL: SI NO ESTÁ PREPARADO, NO CONCEDA ENTREVISTAS

«¿Cuáles son sus preguntas a mis respuestas?»

Una entrevista no es un examen. Supone para usted la ocasión de transmitir un mensaje... ¡cualquiera que sea la pregunta! Antes de cualquiera de las conferencias de prensa que dio, Henry Kissinger, diplomático estadounidense, secretario de estado del gobierno Nixon y premio Nobel de la paz en 1973, iniciaba la sesión con estas palabras: «What are your questions to my answers?» («¿Cuáles son sus preguntas a mis respuestas?»). Haga como él. Él consideraba que las preguntas le permitían comunicar su información. Veía las entrevistas como ventanas abiertas al mundo, a su mundo.

La entrevista de radio y televisión

Más vale empezar por lo más **arduo**... Ya que quien puede mucho también puede poco... La entrevista televisiva es un ejercicio peligroso si se improvisa. Es compleja. Implica controlar, no solamente el mensaje (= aspecto verbal), sino también todo lo no verbal. Controlar la imagen no es tarea fácil.

Se requiere una preparación seria y una puesta en forma mediante un entrenamiento basado en técnicas a toda prueba.

Y lo que vale para la TV también vale, en sus grandes líneas, para la entrevista radiofónica y también para la entrevista de la prensa escrita. En las páginas siguientes, indicamos las divergencias que existen entre unas y otras.

La entrevista comprende 2 facetas importantes:

- **La información:** es el trabajo del periodista. Él es quien transmite la información.
Usted no está ahí para dar información durante la entrevista.
Se habrá preocupado de transmitírsela al periodista antes de la entrevista (véase en la página 60 el desarrollo de la entrevista).
- **La ilustración:** le corresponde a usted como persona entrevistada: se espera cierta actitud por su parte ante el problema planteado y su solución.
Cuando hablamos de «actitud», hablamos de «compromiso» y «emoción».
Durante la entrevista, tendrá que **ilustrar personalmente el compromiso de su organización**. Límitese a este papel.
Ilustre lo que su organismo defiende, demuestre que está dispuesto a comunicar y que actúa. Sus palabras se acompañan de las acciones concretas que su organización lleva a cabo.

Se trata de expresar la **actitud** de su organización frente a la problemática.

Si el periodista considera que le falta fuerza de compromiso, le forzará a reaccionar, le empujará hacia su trinchera con preguntas cada vez más agresivas. Cuando responda a este tipo de pregunta, no dude en mostrar sus **emociones**.

- ¿Cómo transmitir sus mensajes a los periodistas?
- En total, hay que dar **3 briefings distintos** al periodista.

BRIEFING 1: primera toma de contacto

- Un periodista se pone en contacto con usted. Le pide que le conceda una entrevista.
Evalúe a su interlocutor. Pregunte con qué tipo de persona va a tratar.
¿Periodista? ¿Preparador del programa?
También puede utilizar la plantilla de documento de la página 73, que permite tomar nota de las preguntas de los periodistas para transmitir las luego internamente a la persona más apta para responder. La toma de notas detallada de las preguntas y datos (señas) le facilitará en gran medida el trabajo.
- **¿En relación con que programa/ tema se pone en contacto con usted?**
 - ¿Este programa se emite en directo? ¿O se trata de un programa grabado para una emisión posterior?
 - ¿Cuándo se emitirá? Tenga en cuenta ese plazo si no quiere aportar información o documentos que estén desfasados en la fecha de emisión.
 - ¿En qué canal?
 - ¿Qué audiencia tiene?

- ¿De cuánto tiempo de intervención dispone?
¿Cuál será la duración de su intervención en las ondas de radio o en la pequeña pantalla?
- ¿Hay entrevistas a otras personas, ponentes u oradores? ¿Quiénes son? ¿Qué han dicho?

■ ¿Cuál será el tema tratado? ¡Pida precisiones!

- ¿Sobre qué tema principal y temas secundarios le piden que se exprese?
- ¿Por qué usted?
- ¿Por qué el/la periodista quiere tratar este tema? ¿Por qué razones?

Si es debido a un artículo publicado, pida que se le envíe una copia de dicho artículo si no lo tiene en su poder. Solicite siempre consultar las referencias en las que se basa el/la periodista. Tenga conocimiento de ellas.

- ¿Qué conoce él/ella sobre el tema? Compruebe lo que sabe el periodista sobre el problema. En caso necesario, proporcione información complementaria. Preocúpese de que entienda de qué se trata. Sepa que el periodista no es un especialista de su sector. Usted es el experto.
- ¿Conoce él/ella su organización? Si no es así, envíele documentación con datos y cifras.
- **¿Cuál es el plazo? ¿Cuándo se tiene que celebrar la entrevista?**

Esto le permite saber de cuánto tiempo dispone para prepararse o para encontrar un portavoz que tome el relevo.

Si piensa que no es la persona más indicada para responder, no dude en aconsejarle que se dirija a una persona que estime más preparada en este ámbito o más capaz de dar una respuesta adecuada a la pregunta. Ponga al/a la periodista en contacto con esta persona.

En cuanto a la entrevista radiofónica.

- Antes de conceder la entrevista, pregunte si lo que dice ya está siendo grabado. A veces, la entrevista empieza desde el primer contacto. En ese caso, pida que no se le grabe enseguida, para poder hacerle las preguntas básicas del primer briefing.
- No empiece la entrevista enseguida. Pregunte al periodista de cuánto tiempo dispone antes de que la entrevista se emita en antena. Esto le dejará tiempo para preparar la respuesta circunstancial que dará a su pregunta. Tiene derecho a solicitar un tiempo de preparación.

BRIEFING 2: justo antes de la entrevista:

Durante este briefing con el periodista, **transmítale su mensaje. ¡Dígale lo que es importante para usted!** El periodista se basará en esta información para llevar a cabo la entrevista.

BRIEFING 3: al final de la entrevista

Pregúntele al periodista si su mensaje ha sido claro. Si no es así, pídale que le haga una última pregunta para tener una última oportunidad de afinar su mensaje clave. Claramente esto solo se puede hacer si la entrevista es registrada, y no en vivo

ESTRUCTURA DE UNA ENTREVISTA CLÁSICA DE TELEDIARIO

¿Cuáles son sus preguntas a mis respuestas?

- 20 segundos de material filmado: encuadra el tema: *Introducción por parte del comentarista/periodista que sitúa el problema o la situación*
- 20 segundos de entrevista para usted o la parte adversa = *¿cuál es la actitud de su organización frente al problema?*
- 20 segundos de material filmado = argumentos complementarios e información relativa a la posible solución por parte del comentarista/ periodista
- 20 segundos de entrevista para usted = *actitud de su organización frente a la solución*

3 elementos condicionan el éxito de una entrevista:

La autoridad: 40 %
Las palabras: 7 %
El aspecto no verbal: 53 %

- Su **autoridad** (usted es el experto que habla con conocimiento de causa) cuenta en un 40%. El público le concederá su interés si es creíble en su papel. Usted controla el tema, por lo tanto, es la persona adecuada para hablar de él. Pero no caiga en la trampa de los expertos que no consiguen hacerse entender fácilmente.
- **Las palabras**, es decir, la comunicación **verbal**, sólo cuenta en un 7% en el éxito de su entrevista como vector de comunicación. Esto significa que su 7% de palabras tienen que contener obligatoriamente su mensaje clave, su objetivo. Además, usted no sabe aún cuál será la secuencia seleccionada por el periodista. A menudo estos filman más secuencias de las que necesitan. Luego hacen una selección de los mejores momentos, las intervenciones más impactantes que cautivarán a su público. En cada secuencia que podrían conservar, su mensaje tiene que estar presente.
- **Su comunicación no verbal**, que destaca y confirma su implicación y su compromiso, cuenta en más del 50% en el éxito de su entrevista.
- El público y el periodista juzgan su nivel de implicación observando, ante todo, su comunicación **no verbal**. Su voz, su postura, su mirada, su respiración, sus expresiones faciales reflejan su grado de implicación o traicionan su falta de compromiso.
- Todo es cuestión de percepción. El aspecto no verbal (entonación, caudal de voz, confianza, postura, expresiones del rostro, actitud relajada, gestos coordinados y tranquilos...) influyen en gran medida en la imagen que da.
 - **Regla número 1:** mantenga un **contacto visual** constante con el periodista. Mantenga su mirada, no baje los ojos. Mírele tranquilamente a los ojos, el 100% del tiempo.
 - **Regla número 2:** capte a la audiencia introduciendo **energía en su voz**. Varíe el tono de voz, poniendo énfasis en las palabras clave. Utilice la acentuación, las pausas. Esto se ejercita.

- No es obligatorio rellenar los silencios. Por lo tanto, no intente llenar o bordar las cosas. Tenga cuidado de no hablar demasiado rápido.

- El **decorado** será preferentemente neutro, o estará vinculado con el tema abordado. Ejemplo: para ilustrar un tema tecnológico, puede tener máquinas de fondo.
- Los **colores** pastel se ven mejor en la pantalla. Piénselo cuando elija su vestuario.
- Adopte una **actitud natural**, relajada, no crispada, con los hombros hacia abajo y las manos colocadas tranquilamente sobre la mesa o a lo largo del cuerpo. Los pies firmemente puestos en el suelo. ¿Está de pie durante la entrevista? Separe bien las piernas, para anclarse firmemente al suelo. Mantenga los brazos a lo largo del cuerpo. ¿Está sentado/a durante la entrevista? Cruce los pies para mantenerse bien recto/a. No cruce los brazos ni los dedos. Es mejor realizar gestos de apertura. Mantenga las manos planas sobre la mesa. Sea usted mismo en cuanto a sus gestos (los habituales). Si la silla en la que está sentado es giratoria, recuerde no moverse demasiado: distraería al público.

Las palabras: ¿cómo construir y transmitir su mensaje clave?

Limítese, en la radio o la TV, a transmitir **un solo mensaje**. En la prensa escrita, puede llegar hasta 3 mensajes clave.

Asocie su mensaje clave a los valores enarbolados por el periodista, que representa a la comunidad civil. La técnica de la « pasarela » que describimos a continuación le ayuda a hacer de todos los elementos un conjunto homogéneo que se sostiene por sí solo.

Responda a las preguntas con sus mensajes clave. Durante la entrevista, no pierda de vista su objetivo, colóquelo cueste lo que cueste. No dude en repetir sistemáticamente su objetivo, cualquiera que sea la pregunta. Aplique la técnica de la « pasarela » a cada pregunta que le hagan.

Sobre todo evite decir «Creo que...», «Pienso que...». Diga mejor: «Estoy convencido/a de que...».

La técnica del «Puente al mensaje» («Bridging»)

Esta técnica permite transmitir su mensaje clave, cualquiera que sea la pregunta del periodista, utilizando valores que son importantes para él. Resulta muy útil, sobre todo en caso de preguntas hostiles.

Al analizar las entrevistas emitidas o publicadas, nos damos cuenta de que los periodistas defienden ciertos valores sociales en conformidad con la ideología del medio en el que trabajan. A través de sus preguntas, quieren comprobar cuál es la actitud de su organización frente a estos valores. Así, encontramos en el mundo occidental valores como los de la familia, la seguridad, la sanidad, la defensa de las minorías y de los «débiles», el consumidor, el medio ambiente, la cultura, la calidad de vida.

Identifique con los periodistas los valores vigentes en su país (Véase también el cuadro de la página 68).

Le invitamos a pedirles a periodistas que conozca bien, con los que haya establecido una relación de confianza, que enumeren con usted el inventario de los valores que les importan, que defienden. De este modo, tendrá los valores que corresponden con precisión a la realidad y a las sensibilidades su país, y no calcadas de los valores occidentales, a veces alejados de la realidad.

- Responda brevemente a la pregunta que le hace el periodista.
«No, de ninguna manera.» «No es nuestro análisis.»
- Luego, tienda un «puente» o «pasarela» hacia el valor social que haya seleccionado durante la preparación.
«Lo que importa...», «En cuanto...», «Es importante...», «Nos preocupamos por...» + formule el valor elegido en algunas frases clave.
- A continuación, tienda un segundo puente hacia su objetivo, su mensaje clave: «En cuanto a nosotros» + formule su objetivo sin olvidarse de insertar una acción concreta:

Pregunta	Respuesta corta máximo 10 seg.	1 ^{er} puente al mensaje 	Valores de la prensa (máx. 20 seg.)	2 ^o puente al mensaje 	Su objetivo (mensaje clave definido) (max. 20 seg.)
Pregunta 1 (y repita esta técnica para las siguientes preguntas)	« Sí...»/ « No...» « Efectivamente ...»	« Pero...» « Lo que importa...» «En cuanto a... » « Es importante...» « Nos preocupamos por...»	Formule su actitud frente al valor elegido con algunas frases clave	« Además,» « Sobre este tema,» « En cuanto a nosotros...» « En cambio...»	Transmita su mensaje clave + Precise su acción concreta

PREPARACIÓN DE LA ENTREVISTA TV O RADIO: VALOR Y MENSAJE

1. Basándose en el primer briefing, determine ante todo cuál es su mensaje clave. Descríbalo en 3-4 frases clave.

2. A continuación, vea cuál es el valor de la prensa que más se acerca a su mensaje clave. Describa cómo se preocupa su organización por este valor en 3-4 frases clave.

¡SU ENTREVISTA ESTÁ LISTA! Las preguntas ya no importan.

Entrevista para la prensa escrita

La entrevista para la prensa escrita sólo difiere de la entrevista radio/TV en que la primera es más fácil, ya que el periodista se siente menos preso del tiempo. Por lo tanto, podemos transmitirle

mucha más información, pero sin olvidarse de preparar sus 3-4 mensajes clave aplicando la técnica que acabamos de describir.



CONSEJOS PRÁCTICOS

- **Prepárese:** ¡no se deje presionar! Solicite tiempo de preparación. Prepare su intervención cómodamente en un lugar tranquilo.
- **Practique previamente.**
Caliente la voz. Antes de salir a antena, haga un ensayo. Finja que responde rápidamente al periodista.
Ensaye en voz alta, si puede, frente a un espejo, antes de ponerse ante las cámaras.
- Si el tema es complejo, **simplifique, incluso arriesgándose a ser menos preciso, y acuérdesse de hacer el briefing con el periodista.**
- No se esconda detrás de **afirmaciones oscuras**, ya que esto suscitará una pregunta suplementaria por parte del periodista.
- **Guárdese la información confidencial.**
En sus contactos con los periodistas, sepa que no tiene ningún control sobre lo que se publicará o se recordará de su mensaje.
No comunique información con carácter «confidencial». Nada le obliga a responder a todas las preguntas. Hay información que es confidencial. Hágalo elegantemente. Evite la frase «sin comentarios».
Diga mejor: «No es importante para comprender la problemática/el reto/etc. Lo que no le puedo decir es...» o «no puedo responder a esa pregunta, ya que hace referencia a información confidencial, en cambio puedo decirle que...»
- **Considere que todo lo que diga se convertirá en oficial.**
Por lo tanto, asegúrese de la información que adelante y de los propósitos que enuncia. Cite sólo cifras comprobadas y fiables. No podrá retractarse después, excepto en raras

excepciones, en que el periodista acepta mantener con usted un simple diálogo informal. Desmentir es dañar su propia credibilidad.

- No se confíe en un «**off the record**» (es decir, confiarse fuera de antena, cuando los micrófonos están apagados) más que a los periodistas que conoce desde hace mucho tiempo y en los que confía plenamente. En todo caso, hágalo con precaución y evítelo en lo posible!!.

- En la radio y la televisión, utilice un vocabulario **comprensible** para un niño de entre 12 y 14 años. Busque la sencillez que utilizaría espontáneamente si tuviera que explicarle lo que hace, el impacto de su acción y los retos que le plantea el tema abordado a un joven que nunca hubiera oído hablar de ello.

- **Evite la jerga** específica o técnica, incomprensible para cualquier persona que no esté familiarizada con su sector o su oficio.

- **Preguntas agresivas o embarazosas**

Mantenga la calma en toda circunstancia y utilice la técnica del puente al mensaje. ¡Es realmente eficaz!

A pesar de los nervios y de la tensión interior que pueda sentir (intente no dejar que se note), sea educado y cortés.

No manifieste agresividad hacia el periodista: él/ella siempre tendrá la última palabra... ¡en el artículo o durante el montaje!

Aunque sienta agresividad, no considere la entrevista como una pelea de boxeo. Saldría perdiendo. Tanto a usted como al/a la periodista les interesa que todo vaya bien. Ambos quieren la mejor entrevista posible: él o ella, porque quiere realizar una entrevista profesional, y usted, porque quiere transmitir sus mensajes clave de una manera profesional. El/la periodista no es su adversario/enemigo/a. Desempeña su papel de desafío, para informar y explicar. De toda manera es muy útil conocer y informarnos sobre el estilo y el perfil de periodista para no tener sorpresas.

Evite ponerse nervioso, a la defensiva, listo para responder con animosidad. Perder la paciencia o volverse agresivo es nocivo para su imagen.

¡Pero rectifique lo que debe ser rectificado!

- **En la radio o la televisión, no repita** la pregunta que le han hecho/ las acusaciones.
- **No acuse a los ausentes**, ya que no pueden defenderse y esto le haría parecer antipático.
- **¿Ha metido la pata al responder en la televisión o en la radio?** Excepto si el programa es en directo, interrumpa su respuesta, y pídale que le vuelva a hacer la pregunta. Pídale que no utilice la secuencia que no le gusta porque no está cómodo o satisfecho/a de su intervención ¡pero no abuse! Si está en directo, pare de responder y vuelva a centrarse inmediatamente en su mensaje clave.



LISTA DE COMPROBACIÓN DE LAS MEJORES PRÁCTICAS EN MATERIA DE ENTREVISTAS

- Ha realizado un cursillo de formación específico de entrevista con los medios
- Ha entendido y practica el dicho: «Cuáles son sus preguntas a mis respuestas»
- No acepta ninguna entrevista sin prepararse (objetivo/mensaje a definir previamente)
- Prepara sus mensajes utilizando la técnica de los valores sociales: 2 veces 20 segundos como máximo para la TV (ver página 58)
- Hace los 3 briefings requeridos para una entrevista de radio o TV
- Repite sus mensajes en voz alta antes de una entrevista de radio o TV
- Presta atención a los principios de la comunicación no verbal: contacto visual, entonación, posición de las manos, actitud general
- Utiliza un vocabulario sencillo (comprensible para un niño de 12 años) en toda entrevista de radio y TV
- Analiza las entrevistas y extrae lecciones para intentar mejoras
- Organiza un cursillo de formación sobre entrevistas para las personas de la organización susceptibles de ser entrevistadas.

IX. Noveno apartado:

Convencer comunicando

Dada su función, se ve obligado/a a convencer a diario. Convencer no es nada cómodo, a no ser que se disponga de un método a toda prueba, extremadamente eficaz y de sencilla puesta en práctica. Descubrirá este método en las páginas siguientes. Utilícelo cualquiera que sea el número de personas a las que tiene que convencer, internamente o en público.

Convencer a las dos partes del cerebro

Para una presentación « impactante », basta aplicar algunas evidencias científicas, ligadas al funcionamiento de nuestro cerebro. Efectivamente, desde hace unos diez años, el mundo científico ha avanzado enormemente en el análisis de los procesos mentales. El enfoque que aquí le proponemos se basa en los fenómenos ligados a la persuasión y a la convicción puestos de relieve por los neurocientíficos.

¡Sea breve!

Lo primero que hay que saber: **no se convence con la duración de la presentación**, sino más bien mediante la utilización de una técnica a toda prueba que vamos a exponer a continuación. Una presentación corta le garantiza un mayor éxito. **20 minutos es la duración máxima**. Es difícil mantener una concentración sostenida más allá de los 20 minutos.

El ser humano es un ser complejo. Su mecanismo de toma de decisión ha sido analizado con detalle por los científicos. Para hacer una presentación convincente, es indispensable conocer las bases principales de este mecanismo.

Todo empieza en el cerebro

Nuestro cerebro está compuesto por dos partes distintas, cada una con sus zonas de pericia.

Características de los dos hemisferios cerebrales

Hemisferio cerebral izquierdo	Hemisferio cerebral derecho
<ul style="list-style-type: none"> ■ Racional ■ Inteligencia (ej. si hablamos del océano, se preguntará ¿qué océano?) ■ Lenguaje ■ Análisis ■ Lógica ■ Evaluación <p>FRÍO, LENTO</p> <p>Comprobación exhaustiva (con los mínimos detalles), paso a paso</p>	<p>Relacional</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Asociativo, imaginativo ■ Visual, global ■ Espacial (ej. océano, vasta extensión de agua hasta donde no llega la vista) ■ Sintético ■ Artístico <p>CALIENTE, IMPETUOSO</p> <p>Se anticipa sin cesar, sin comprobación, intuitivo</p>

El cerebro aprecia que reconciliemos sus dos partes, que nos dirijamos a los dos hemisferios en particular, sin privilegiar uno en detrimento del otro. Si quiere que el auditorio simpatice con sus propósitos, tendrá que darles lo que cada uno de sus hemisferios busca y quiere oír.

■ Cerebro derecho: deseo de solución: PROMETA

Muéstrele cómo será el mañana, por qué su solución cambiará la situación, mejorándola.

■ Cerebro izquierdo: miedo de la solución: DEMUESTRE.

Aporte pruebas de lo que anticipa, demuestre sus palabras con hechos establecidos y comprobables.

■ Cerebro derecho: deseo de acción: ANIME, ACTIVE, MOVILICE.

Presente las ventajas directas de su acción para su público. Incite a entrar en acción.

■ **Cerebro izquierdo: miedo de la acción: RECONFORTE.**

Elimine uno por uno los frenos mentales que impiden la adhesión completa a sus propósitos. Para convencer, tiene que... vencer las objeciones a seguirle en su acción que persisten.

Insista en el aspecto cómodo, práctico, que requiere pocos esfuerzos o tiempo para lograr un resultado. Demuestre que la solución que preconiza es factible, realista y que tiene buenas bases.

■ **Para convencer, utilice 3 tipos de argumentos**

Los argumentos que aporte, tendrán que satisfacer obligatoriamente a 3 partes de nuestro cuerpo. Tendrá que hablar a nuestra «cabeza» (elementos racionales), a nuestro corazón (elementos emocionales, vínculo con el auditorio) y a nuestro cuerpo (acción).

Tres tipos de argumentos para convencer: CCC

■ **Argumentos «Cabeza»:** intelectual, reflexión, idea, cifras

■ **Argumentos «Corazón»:** emocional, puesta en común, humano,

« ¿Qué me aporta esto? », « ¿Qué ventajas directas tiene para mí?»

■ **Argumentos «Cuerpo»:** acción, experiencia

« Esto es lo que vamos a hacer, vamos a empezar con (acción)»,

«Pueden creer en mi experiencia, será para mejor, vale la pena», «Tenemos una sólida experiencia en la materia, que nos ayudará a hacer bien las cosas.»

La experiencia reconforta (es lo que el hemisferio izquierdo quiere oír antes de decidir si implicarse o participar).

¿Cómo construir su argumentación?

Ante todo, **adapte el contenido** de su presentación a las necesidades de su **auditorio**. ¿Quiénes son? ¿Son especialistas? ¿No expertos? ¿Managers?

■ **Etapa 1: Empiece por la conclusión, 2 ó 3 frases que lo resuman todo.** Pregúntese qué quiere que el auditorio recuerde, decida o qué

acción(es) quiere que emprenda al final de su presentación.

■ **Etapa 2: Desarrolle los argumentos « cabeza » (intelectual, reflexión, idea, cifras...):**

Haga una lista de todos los argumentos y hechos que pueden apoyar su conclusión. Seleccione sólo los 3 ó 4 más importantes.

Si utiliza las cifras, haga gráficos claros y sencillos. Utilice sólo lo que necesite para defender su afirmación.

■ **Etapa 3: Desarrolle los argumentos «Corazón» (emocional ¿cuáles son las ventajas o beneficios para su audiencia? ¿cómo les afecta?)**

Limite el número de argumentos «Corazón». Idealmente, basta con 1 o 2 argumentos.

+ Utilice 1 ó 2 ejemplos que demuestren lo que está adelantando (reconforte a la parte izquierda del cerebro).

■ **Etapa 4: Desarrolle el argumento «Cuerpo»:**

Movilice a su audiencia para que entren en acción, (diríjase a la parte derecha del cerebro)

Argumento «Cuerpo»: Proponga 1 o 2 acciones concretas como máximo para avanzar en su problemática. ¿Qué le pide al auditorio en cuanto a una acción «ganadora»?

+ Explícite también qué ventaja tiene la acción (Reconforte a la parte izquierda del cerebro)

■ **Etapa 5: Conclusión**

Recuerde su conclusión.

■ **Diapositivas**

No necesita diapositivas («slides» o transparencias) **para convencer**. Las transparencias sólo son un soporte. No sustituyen a la presentación como tal. Así, concéntrese en las ideas brillantes y en los argumentos que convencerán a su público. La presentación PowerPoint sólo es una manera de presentar los puntos clave de su mensaje. Piense que sólo debe ser un apoyo.

Por ello, suprima de sus diapositivas todo lo que no resulte necesario para comprender su idea principal. Concéntrese en las palabras clave, que expresan sus mensajes clave.

■ **Presente y no lea palabra por palabra** lo que está en la pantalla. Su público sabe leer... y no necesita que nadie le lea.

¿QUÉ LENGUAJE CORPORAL ADOPTAR?

Demuestre seguridad (Confianza en sí mismo)	Muestre su entusiasmo	Muestre su implicación
<ul style="list-style-type: none"> ■ sonría ■ hable en voz alta y claramente ■ si le hacen una pregunta, acérquese a la persona que ha la formulado ■ adopte gestos de apertura (no cierre los brazos). ■ Mantenga un contacto visual con las personas del público. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ sonría ■ varíe la entonación. ■ muévase ■ adopte gestos de apoyo. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ adopte una mímica simpática ■ escuche a los demás. Manifieste su interés mediante signos de escucha atenta. ■ vaya a reunirse con su público. Acérquese.

Prepárese

Olvidar prepararse, es prepararse para el fracaso. Así, no hay más que una consigna: ensayar, ensayar, ensayar.



ALGUNOS CONSEJOS

- Reciba a su público con una sonrisa, preséntese, dé las gracias a los asistentes por haber ido.
- De entrada, dígalos cuánto tiempo durará su presentación. «Tengo 20 minutos para explicarles/demostrarles/presentarles (precise su objetivo).»
- Póngase de acuerdo con el público sobre el momento de hacer preguntas: ¿Pueden interrumpirle durante la presentación o tienen que guardarse las preguntas para luego, durante el turno de «Preguntas y Respuestas»?
- Dígalos también si es necesario tomar notas. ¿Cuál será la documentación disponible? ¿Cuándo la recibirán? ¿Antes o después de la presentación? Si se trata de texto detallado, es mejor repartirlo al terminar la presentación. En cambio, puede repartir antes la versión impresa de las diapositivas.

¿CÓMO REACCIONAR?

- Si le hacen una pregunta neutral, o ventajosa para usted, muestre su aprecio por la pregunta. Dé las gracias «Hace bien en sacarlo a relucir (...)».
- Si se encuentra ante un público numeroso, o en un lugar con mucho ruido, repita la pregunta antes de contestar, por mucho que la pregunta sea neutral o ventajosa para usted.
- Pregunte si su respuesta ha sido satisfactoria: «¿He respondido a su pregunta? » «¿Responde esto a su pregunta?»
- Si no conoce la respuesta a una pregunta...
 - «*Para darle una respuesta adecuada, tendría que comprobar algunas cosas... permítame que apunte su pregunta... ¿cómo puedo comunicarle la respuesta?»*
- Si la pregunta llega demasiado pronto... diga «responderé con gusto a su pregunta dentro de algunos instantes, por ahora me la apunto »
- Frente a una verdadera objeción, profundice con otras preguntas. En cierto modo, devuelve la pelota...
 - «*¿Cuántas veces sucede esto?»*
 - «*¿Lo utiliza a menudo?»*
 - «*¿Cuándo fue la última vez que se esto se produjo?»*
 - «*¿Supone esto un contrapeso a las ventajas, concretamente... ?»*



LISTA DE COMPROBACIÓN DE LAS MEJORES PRÁCTICAS EN MATERIA DE PRESENTACIÓN CONVINCENTE

- Siempre prepara sus presentaciones empezando por la conclusión y desarrollando luego los argumentos: cabeza, corazón y cuerpo
- Da pruebas de cada argumento que presenta
- Reconforta a su auditorio cada vez que lo llama a la acción
- Limita sus presentaciones a 20 minutos como máximo
- Limita las diapositivas al mínimo posible: los puntos principales
- Ensaya las presentaciones en voz alta
- Aplica los principios básicos de la comunicación no verbal: contacto visual con el auditorio, entonación de la voz
- Forma, en técnicas de comunicación convincentes, a las personas de su organización que suelen hacer presentaciones

X. Décimo apartado:

La gestión de la crisis

Toda organización se enfrenta tarde o temprano a una crisis. Un acontecimiento imprevisto que se presenta, una situación que evoluciona de un modo distinto del previsto, cifras menos favorables de las esperadas, divergencias de puntos de vista con el comité de dirección, un accidente grave o la defunción de uno de los miembros principales... Asumir, salir a escena, enfrentarse al público es esencial para conservar la credibilidad y la confianza.

Crisis = Cualquier acontecimiento capaz de afectar al funcionamiento y a la reputación de la organización

Lo único importante durante una crisis, tanto si tenemos razón como si no, es la manera con que reaccionamos y comunicamos. Tenemos que restaurar la confianza y evitar los malentendidos y rumores que se extienden. Es más fácil decirlo que hacerlo, sobre todo cuando la crisis genera angustia e incertidumbre. Sin embargo, no olvide que una crisis puede ser sinónimo de oportunidades que hay que aprovechar. Con la condición de que se respeten algunas reglas básicas...

En unos casos la crisis son evitables: es importante estar atento a las señales que nos pueden advertir.

Reaccionar directamente

¿Ha estallado una crisis? Tome la iniciativa, no espere que le empujen a comunicar, obligado y forzado. Lo único que haría en ese caso sería justificarse o ponerse a la defensiva, algo que no es bueno para su credibilidad ni para su legitimidad.

Las crisis degeneran con rapidez. Con un efecto bola de nieve, las reacciones se encadenan, privándole de todo control posterior si no controla la crisis cuanto antes. Es fundamental aprehender correcta y rápidamente la crisis para mantener el control.

Pueden presentarse varios casos:

- La situación de la organización que se ve sorprendida por una crisis de origen imprevisto. ¿Quién habría podido prever la explosión de un almacén, un accidente o un incendio?
- La crisis orquestada por uno de sus adversarios, que ha aprovechado una ocasión para hacerles daño,
- La deriva provocada por una mala gestión, por un control no suficientemente estricto o riguroso,
- Las crisis que combinan varias razones

Puede ayudar a sus miembros que se enfrenten a una crisis (ej. un producto defectuoso considerado como peligroso para la salud pública, retirado de la venta). Nuestros consejos le guiarán.

Primera reacción determinante

Su primera reacción determinará si la evolución de los acontecimientos le es favorable o no.

Si su organización tiene una visión clara de sus objetivos, si es precavida, podrá transformar la crisis en una ocasión de progresar hacia los objetivos que se ha fijado. Siempre que estos objetivos sean claros y netos desde el principio. Pase lo que pase, no pierda de vista su misión.

La razón de ser, la visión y los valores de la organización anunciados en la página web y en los soportes de comunicación de la organización adquieren todo su sentido en el momento en que estalla una crisis. Antes, parecían ser sólo frasecitas anodinas, casi fútiles. En tiempos de crisis, lo importante es mantener el rumbo, no intentar buscar con urgencia puntos de referencia o navegar a ciegas, en todas direcciones. Nada de decisiones mordaces, reacciones fuertes, cambios repentinos de opinión. Las bases, que son la visión, la misión y los objetivos a largo plazo, deben estar claros, sin que esto impida que la organización reaccione de manera proactiva a la crisis que la afecta. Sin estas herramientas de navegación, sin este timón, atrapada en la tempestad, naufragaría y no resistiría a la tormenta.

Gestión de la crisis = gestión de los valores.

■ En caso de crisis, la comunicación formará obligatoriamente parte de la respuesta a estas dos preguntas:

1. ¿Qué actitud adoptará la organización en conformidad con sus propios valores?
2. ¿Qué actitud adoptará la organización para estar en fase con los valores de la sociedad (Véanse también las técnicas de entrevista

radio/TV, mñas arriba y la técnica de la «pasarela», página 60)

La comunicación tendrá que expresar, mediante mensajes factuales, **la actitud** adoptada por la organización ante el problema, así como la solución vislumbrada.

¿Cómo preparar los mensajes?

5 etapas para perfilar el mensaje a comunicar, compuesto por 4 partes

Los hechos	El contexto	1 ó 2 valores propios	1 valor social	Mensajes factuales consiguientes
Describe los hechos exactos				Mensaje factual
	Describe el contexto en que se sitúan los hechos			Mensaje factual
		Demuestre su compromiso hacia sus propios valores		Mensaje actitud
			Demuestre su compromiso con sus propios valores	Mensaje actitud

EJEMPLO PRÁCTICO

Se ha producido una evasión importante de una cárcel conocida por su alto nivel de seguridad. En su comunicación, la dirección expresa la actitud de la cárcel hacia sus propios valores y hacia los valores de la sociedad:

- Valores propios: la eficiencia tecnológica, esta cárcel ha invertido en alta tecnología de vigilancia electrónica
- Valor social: necesidad de seguridad

Esta evasión es **inaceptable para la dirección**

Nuestros sistemas de vigilancia han proporcionado **pruebas precisas a la policía** lo que permitirá **facilitar la búsqueda en gran medida**

A pesar de todas las precauciones tomadas, resulta que los **procedimientos todavía pueden mejorarse**

Lo **haremos cuanto antes**, en colaboración con un **experto externo**, para garantizar la **objetividad total**

Esto sólo podrá **reforzar nuestra capacidad de mejora** continua de nuestros sistemas, y nos llevará a ser **extremadamente eficientes**

Porque, para nosotros, la **seguridad de los ciudadanos** es primordial

Esté listo

¿Qué antídoto utilizar contra las crisis? ¡La anticipación! Fijarse objetivos estratégicos claros es una cosa. Y otra es prepararse para lo peor. A la manera de los romanos, que decían «Quien quiera la paz, que se prepare para la guerra», prepárese usted también. Establezca un procedimiento de crisis útil «por si acaso». Cree un comité de crisis. Otorgue a cada uno una función en tiempos de crisis, haga una lista de las personas a las que hay que llamar en primer lugar y elabore un modelo de comunicado de prensa. Entrene a sus portavoces a responder bajo presión a la retahíla de preguntas de los periodistas sobre temas que puedan desacreditar a su organización. Simule su reacción y su comunicación en los peores escenarios.

Pregúntese lo que podría ir mal en teoría o lo que podrían reprocharle. Póngase en el lugar de sus miembros o clientes.

Comunique también internamente

Un escollo que hay que evitar: olvidarse de informar a los miembros, los proveedores o los empleados (de todos los niveles). Con demasiada frecuencia, los dirigentes dan prioridad a la comunicación externa (medios...) y descuidan u olvidan la comunicación interna. Esto es exponerse a una segunda crisis, esta vez interna, engendrada por la frustración, el pánico o la cólera de los principales interesados o de aquellos que están en primera línea y que quedan al margen, en una situación de lo más confusa.

Informe al mundo político de su región

Otro grupo que se olvida con frecuencia: los políticos locales. Sin embargo, si la crisis genera un movimiento de oposición en la opinión pública, los cargos electos locales suelen convertirse en el «repetidor» de dicho movimiento. Ahora bien, la política tiene un papel amplificador en la comunicación que se le da a un acontecimiento. Informar a los políticos desde el principio de las causas y los retos que se plantean, permite suavizar las cosas y evitar echar leña al fuego. Atizar el descontento y el fragor de la opinión pública, es ganarse las iras de todos. Dado que, cuando una organización causa problemas a algunos individuos, la opinión pública casi siempre se pone de parte de los individuos.

Practique la empatía para restaurar la confianza

Dentro de una organización, una crisis suele dar lugar a una pérdida de confianza. El sentimiento de confianza está directamente ligado a la competencia, a la transparencia y a la empatía. Si la organización pierde puntos en cuanto a su competencia, tendrá que compensarlo con la empatía. Cuando todo va bien, la competencia corresponde el 80% del capital de confianza. En periodos de crisis, ésta se viene abajo y la empatía es lo que más cuenta (50%). El público evalúa las señales de empatía en un lapso de tiempo muy corto. La organización tiene que permanecer atenta a dar señales en este sentido, expresando ante todo su pesar o sus disculpas por lo que ha sucedido. Los interlocutores se sienten escuchados y comprendidos. Tenemos en cuenta sus sentimientos. Confesar sus debilidades o sus errores desarma parcialmente al interlocutor. Esto atenúa un poco la cólera o las quejas. También consigue que los interlocutores estén mejor dispuestos, menos combativos, menos vengativos.

Sólo mensajes sencillos que repetimos e ilustramos

Llevadas por la emoción, las personas que se enfrentan a una crisis son incapaces de entender bien su mensaje. Por lo tanto, sea sencillo. Confórmese con unos pocos mensajes clave. Tres como máximo, idealmente uno o dos. No hable de temas anexos. El periodista podría tirar del hilo y usted tendría que improvisarlo todo, alejándose del tema original. Repita. Si es posible, ilustre sus propósitos con ejemplos concretos. Mientras los ilustre con distintos ejemplos, podrá repetir sus mensajes clave una y otra vez durante la entrevista. Cuide los ejemplos que da, humanícelos.

Evalúe las repercusiones en los medios

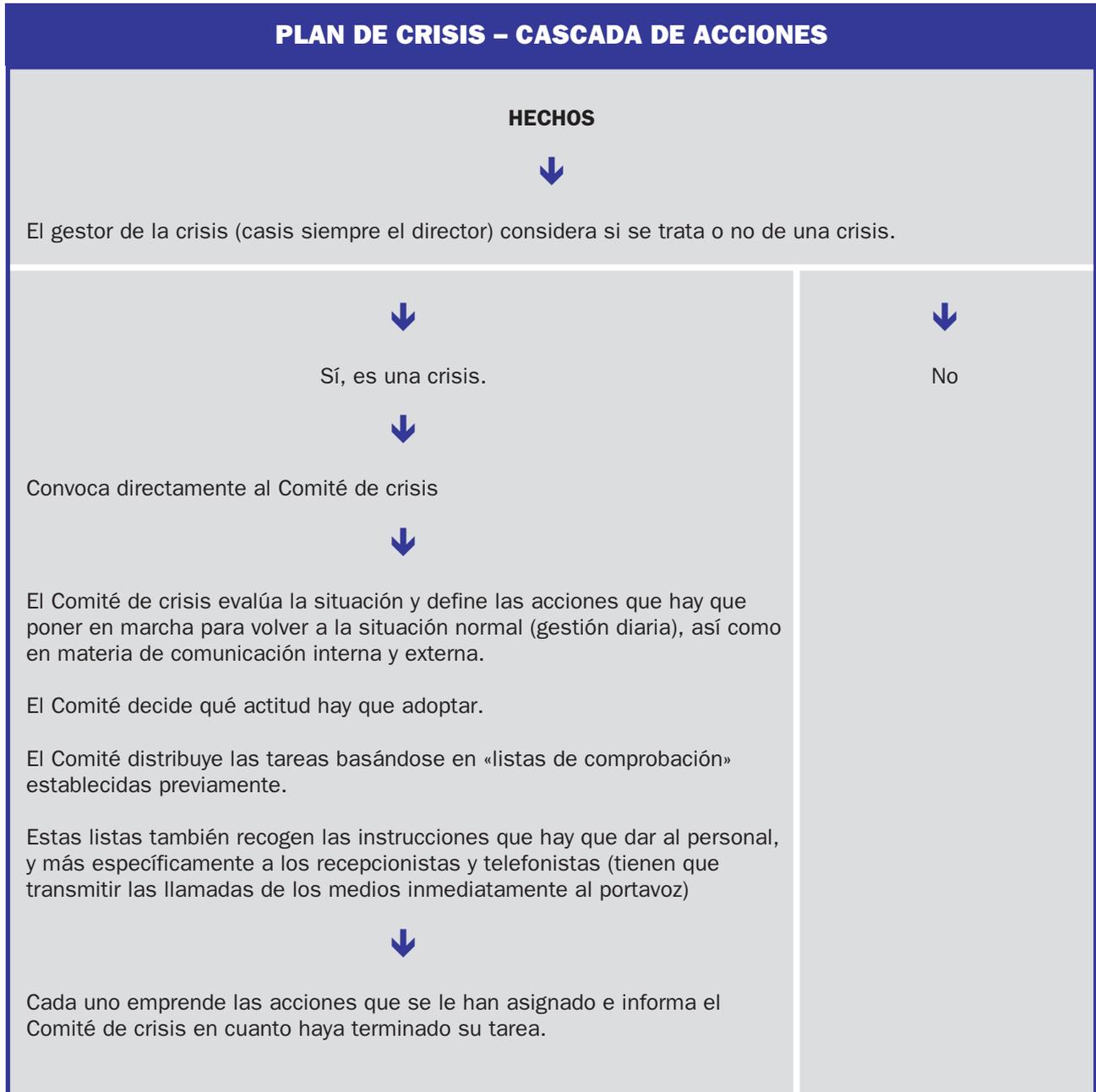
No cante victoria demasiado pronto. Haga el esfuerzo de evaluar las repercusiones de su comunicación (véase la página 33) en los distintos medios. ¿Presentarán su punto de vista sin deformar sus propósitos? Si no, o si hay elementos nuevos o precisiones que aportar, comunique de nuevo, siguiendo el principio de acción/reacción.

En la práctica ¿cómo gestionar una crisis desde el punto de vista operativo?

Prepárese para las crisis. Anticípese a ellas. Haga simulaciones y ejercicios con sus equipos.

No espere a encontrarse frente a una crisis, desprevenido, sometido/a a la presión del tiempo y el estrés.

Hágalo en frío. El resultado será claramente más eficaz y eficiente.



Restrinja lo máximo posible el Comité de crisis.

Limite el número de personas que forman parte de él. Estará compuesto por:

- un representante de la dirección,
- un responsable del departamento jurídico (o su asesor jurídico externo en caso de que no cuente con este departamento),
- su responsable de comunicación interna y externa,
- un(a) secretario/a que haga constar en acta todos los cambios, tanto las acciones decididas por el Comité de crisis como el giro que toman los acontecimientos hora tras hora.

Estos minutos contemplados en el acta serán muy valiosos para reconstituir la reacción que se ha

tenido ante la crisis con el paso de las horas, con vistas a evaluar la manera con la que la organización se ha enfrentado a ella. También es importante para calcular las indemnizaciones que podrá obtener a través de su seguro.

Asegúrese de que está equipado con todo el material necesario para gestionar cualquier tipo de crisis: base de datos con ejemplos de la prensa, de los miembros, del personal, de las autoridades importantes...

Reúna todas las señas de las personas-recursos, reúna todas las señas de las personas de contacto a las que hay que llamar o avisar en caso de crisis. Esto le evitará tener que hacerlo de manera precipitada, con urgencia, con los riesgos de error que ésta conlleva. Y ganará un tiempo muy valioso, que le vendrá de perlas en el momento en que cada minuto sea importante y las reacciones deban ser rápidas.



10 REGLAS BÁSICAS PARA GESTIONAR UNA CRISIS

1. No se ofusque con el problema, sino con las maneras de remediarlo. Encontrará las soluciones más rápido y conservará su reputación.
2. Demuestre que controla la situación. No ceda ante el pánico.
3. Limítese a los hechos, sin extrapolar. No saque conclusiones precipitadas. Tampoco plantee problemas suplementarios o anexos usted mismo.
4. Demuestre que se han visto afectados, y que las personas alcanzadas o las víctimas son importantes para usted.
5. No mienta nunca.
6. No haga promesas que no pueda cumplir.
7. Evite cualquier especulación. La honestidad suele generar mejores resultados que una respuesta errónea que pudiera manchar su reputación.

EJEMPLO

A continuación encontrará un documento tipo que puede resultarle útil. Distribúyalo internamente a las personas que están en primera línea con la prensa, incluido su recepcionista o telefonista. ES primordial que estas personas hayan recibido las instrucciones necesarias para responder adecuadamente a la prensa.

DOCUMENTO TIPO – LLAMADA DE LOS MEDIOS

Fecha de la llamada: _____ **Hora:** _____

Nombre de la personas que atendió la llamada: _____

Nombre del / de la periodista: _____

Publicación/emisora/canal radio/TV: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____ **Fax:** _____

E-Mail: _____

Solicitud/ Preguntas: (¿De qué se trata? ¿Temas abordados? ...)

Plazo (¿hasta cuándo podemos devolver la llamada al periodista?): _____

Respuesta por: _____

Respuesta: _____

¿Requiere seguimiento?

Solicitud tratada el: _____ **a las** _____ **Horas**



LISTA DE COMPROBACIÓN DE LAS MEJORES PRÁCTICAS EN MATERIA DE GESTIÓN DE LA CRISIS

- Dispone de un plan de crisis formalizado en un «manual de crisis»
- El manual de crisis ha sido preparado en estrecha colaboración con la dirección
- El manual de crisis ha sido presentado y explicado a los responsables de la organización
- El manual de crisis es actualizado una vez al año
- Cada miembro de la dirección y cada responsable de departamento posee la lista de los números de teléfono de todos ellos. Toda persona implicada en la gestión de una crisis está localizable 7 días por semana.
- Ha probado su plan de crisis en situación real con un ejercicio
- Su personal está al corriente de lo que tiene que hacer si un periodista llama

Undécimo apartado

Bibliografía

Adary, A.; Volatier, B. 2008. *Evaluez vos actions de communication: mesurer pour gagner en efficacité* (Paris, Éditions Dunod).

Bailly, S. 2003. *Bien écrire pour le Web* (textes, images, publicités). Exercices et corrigés (Paris Cedex, Groupe Eyrolles, Éditions OEM).

Beal, A. and Strauss, J. *Radically transparent Monitoring and managing reputations on line* (Wiley Publishing ISBN: 978-0-4701-9082-1)

Bordeau, J. 2008. *Le dossier et le communiqué de presse* (Paris Cedex, Groupe Eyrolle, Éditions d'Organisation).

Boucher, A. 2008. *Ergonomie Web: pour des sites web efficaces 2^e ed.* (Paris, Cedex, Editions Eyrolles).

Collins, J.C.; Porras, J. I. *Building your company's vision* (Harvard Business Review, September-October 1996)

Cornelissen, J. *Corporate communication: a guide to theory and practice.* (Sage Publications Ltd.)

Creeber, G.; Martin, R. *Digital culture: understanding new media* (Publisher: Mc Graw-Hill Education)

Delecourt, N.; Coudert, G. 2004. *Comment faire votre journal, votre newsletter: guide pratique à l'usage des collectivités, des associations, des entreprises* (Hericy, Éditions du Puits Fleuri).

Fombrun, C. J. *Reputation: realizing value from the corporate value* (Harvard Business School Press)

Fombrun, C.; Van Riel, C. 2004. *Fame and Fortune, how successful companies build winning reputations* (New Jersey, Financial Times Prentice Hall).

Foster, J. *Effective writing skills for public relations* (Kogan Page Ltd., Kogan Page US. ISBN: 978-0-7494-5109-7)

Gregory, A. *Planning and managing public relations campaigns* (Kogan Page Ltd., Kogan Page US)

Hargie, O. 1986. *The handbook of Communication skills* (Routledge)

Harris, C. *Producing successful magazines, newsletters and E-zines* (How to Books Ltd info@howtobooks.co.uk)

Heath, R. L. *Management of Corporate Communication: from interpersonal contacts to external affairs* (Lawrence Erlbaum Associates)

Hynes, G. E. *Managerial communication: strategies and applications* (Mc Graw-Hill, Higher Education)

Jézéquel, B. ; Gérard, P. 2008. *La boîte à outils du responsable communication* (Paris, Éditions Dunod).

Jones, P. *Communicating Strategy* (Gower Publishing Ltd)

Larkin, T.J.; Larkin S. *Communicating change Winning employee support for new business goals* (ISBN: 0-07-036452-4)

Lewis, P. *Building a shared vision* (Press ISBN:1-56327-163-x)

LI, C.; Bernhoff J. *Groundswell: winning in a world transformed by social technologies* (Harvard Business Press)

Libaert, T. ; de Marco, A. 2006. *Les tableaux de bord de la communication: indicateurs de pilotage et évaluation des résultats* (Paris, Éditions Dunod).

Libaert, T. 2008. *Le plan de communication: Définir et organiser votre stratégie de communication*, 3rd ed. (Paris, Éditions Dunod).

Morel, P. 2008. *Pratique des Relations Presse* (Paris, Éditions Dunod).

Murroni, C.; Collins, R. *New media, new policies Media and communications strategy for the future* (ISBN-10: 0745617867 ISBN-13: 978-0745617862)

Nouteau, J. 2002. *Les relations presse: comment communiquer avec le public grâce aux médias* (Paris, Éditions Demos).

Oliver, S. *PR in practice: public relations strategy* (Kogan Page Ltd., Kogan Page US)

Quirke, B. *Making the connections Using internal communication to turn strategy into action* (Gower Publishing Ltd)

Ronez, J. 2007. *L'écrit Web: traitement de l'information sur Internet* (Paris, CFPJ Éditions).

Scott, C.D.; Jaffe D.T.; Tobe G.R. *Organizational vision, values and mission* , (CRISP Publications ISBN: 1-56052-210-0)

Tapscot, D. *Grown-up digital. How the Net generation is changing your world* (Mc Graw-Hill ISBN: 978-0-07150863-6)

Van Riel, C. M.; Fombrun, C. J. *Essentials of corporate communication Implementing practices for effective reputation management* (Routledge ISBN 10: 0-415-32826)

Wragg, D.; Theaker, A.; Bland M. *Effective media relations: how to get results* (Kogan Page Ltd, Kogan Page US)

Organizaciones y sitios web de utilidad:

La Oficina de Actividades para los Empleadores de la Organización Internacional del Trabajo (ACT/EMP)

<http://www.ilo.org/actemp>

ACT/EMP – La Oficina de Actividades para los Empleadores de la OIT mantiene un estrecho contacto con organizaciones de empleadores en todos los Estados Miembros de la OIT. La oficina lleva a cabo su labor desde la sede de la OIT en Ginebra y a través de una red de especialistas en organizaciones de empleadores, integrados en los equipos técnicos de la Organización en todo el mundo. Su función es facilitar a las organizaciones de empleadores el acceso a los recursos de la OIT y mantener a la Organización informada sobre los puntos de vista, intereses y prioridades de éstas. Además, promueve la cooperación internacional entre las organizaciones de empleadores y lleva a cabo un programa de actividades por todo el mundo.

La Oficina constituye una puerta de acceso que permite a los empleadores obtener, por medio de sus organizaciones nacionales, la mejor información disponible sobre el desarrollo de los recursos humanos, las relaciones laborales y una amplia serie de temas relacionados con el empleo y el mercado laboral. La Oficina también lleva a cabo un programa de cooperación técnica que ofrece ayuda a organizaciones de empleadores de países en desarrollo y países en transición a una economía de mercado. Esta tarea se cumple, principalmente, a través de proyectos financiados por los fondos de asistencia para el desarrollo que aportan las naciones donantes.

Todas las guías prácticas de la serie «Una organización de empleadores eficaz» están disponibles en el sitio web de ACTEMP.

El Programa de Actividades para los Empleadores del Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo

<http://lempnet.itcilo.org>

El Programa de Actividades para los Empleadores del Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo (CIF-OIT) responde a las necesidades de formación de las organizaciones de empleadores realizando cursos avanzados de formación en ámbitos estratégicos para el crecimiento económico, la buena gobernanza, el desarrollo y la lucha contra la pobreza.

Ofrece más de 20 programas de formación diferentes, diseñados para directores, profesionales y miembros de las juntas directivas de organizaciones de empleadores de África, las Américas, los Estados árabes, Asia y el Pacífico, Europa y Asia Central.

Presta apoyo a las organizaciones de empleadores para que puedan responder a los retos a los que se enfrentan, ayudándoles a:

- mejorar sus servicios,
- incrementar su número de afiliados y sus recursos,
- aumentar el impacto y la calidad de sus actividades de promoción y cabildeo,
- fortalecer su capacidad para ser más influyentes en cuestiones políticas importantes para los empleadores (empleo, protección social, diálogo social, Programas de Trabajo Decente por País, políticas en materia de calificaciones, etc.)

En el sitio web figura una lista completa de la oferta de formación, así como información detallada sobre las distintas actividades del Programa.

La Organización Internacional de Empleadores (OIE)

<http://www.ioe-emp.org>

Desde su creación en 1920, se ha reconocido a la Organización Internacional de Empleadores (OIE) como la única organización que representa en el plano internacional los intereses del empresariado en materia de política sociolaboral. Actualmente está formada por 147 organizaciones nacionales de empleadores de 140 países de todo el mundo. La misión de la OIE consiste en promover y defender los intereses de los empleadores en los foros internacionales, en particular en la Organización Internacional del Trabajo (OIT), y, para ello, procura asegurarse de que la política sociolaboral internacional promueva la viabilidad de las empresas y establezca un entorno propicio para el desarrollo empresarial y la creación de empleo. Al mismo tiempo, actúa como Secretaría del Grupo de los Empleadores ante la Conferencia Internacional del Trabajo de la OIT, el Consejo de Administración de la OIT y otras reuniones relacionadas con la OIT.

Para garantizar que la voz del empresario se escucha en los ámbitos nacional e internacional, la OIE participa activamente en la creación y capacitación de organizaciones de empleadores representativas, especialmente en los países en desarrollo y en los países en transición a una economía de mercado.



Oficina de Actividades
para los Empleadores
Oficina Internacional del Trabajo
CH-1211 Ginebra 22
Suiza
Fax: (41 22) 799 8948
Correo electrónico: actemp@ilo.org



Centro Internacional de Formación

Actividades para los Empleadores
Centro Internacional de
Formación de la OIT
Viale Maestri del Lavoro, 10
I-10127 Turín
Italia
Fax: +39 011 693 6683
Correo electrónico: actempturin@itcilo.org
<http://lempnet.itcilo.org>

ISBN 978-92-9049-546-8



9 789290 495468