

COMUNICACIÓN

(libros recomendados: La comunicación no verbal, Flora Davis; 6 sombreros para pensar, Edward de Bono; El libro negro de las marcas; Branding emocional. Lovemarks, Marc Gobé); Mejore su redacción empresarial, ED. The Sunday Times, Timothy RV Foster. En busca de la excelencia y Pasión por la excelencia, Tom Peters. Libro práctico de la comunicación y las RR.PP. El por qué y el cómo de una profesión apasionante. ¿Y ahora qué? Clases para gestionar una crisis y salir fortalecido, Enrique Calat

COMUNICACIÓN EMPRESARIAL

Comunicación: hacer a alguien partícipe de lo que uno tiene. Proviene del latín communis.

Ruidos: elementos que desvirtúan el mensaje o que uno de los componentes no esté dispuesto a oírlo.

Conocimiento: es el pilar de cualquier empresa que desee disponer de un buen sistema de comunicación.

Un hombre está tan vivo como pueda comunicar

Empresa: órgano de la sociedad cuya función es obtener un beneficio.

Organización: conjunto de personas con un objetivo determinado.

La empresa está formada por equipos de personas que son subsistemas (o departamentos) o áreas que interactúan e influyen entre ellos.

UEN: Unidad Estratégica de Negocio.

Percepción: no es que sólo sea, es que se perciba. Muy importante.

Motivación: fuerza que nos mueve para hacer algo.

PANORAMA EMPRESARIAL

El 90% del panorama empresarial son PYMES. Las empresas en España se dividen en micropyme, PYME y gran cuenta:

Micropyme: máximo 10 empleados y volumen de negocio – 2 millones de €.

PYME:

Pequeña empresa: 11–49 empleados y Vol. negocio hasta 10 mill. de €.

Mediana empresa: 50–249 empleados y Vol. Negocio hasta 40 mill. de €.

Gran cuenta: +250 empleados y Vol. Negocio de más de 40 mill. de €.

Peter Druker es el padre de la disciplina de la dirección de personal. *Donde hay una empresa de éxito, alguien tomó una vez una decisión valiente.*

ERP (Enterprise Resource Planning: Planificación de Recursos Empresariales): software de gestión para

organizar toda la cadena de procesos de valor de la empresa (finanzas, ventas, calidad, RR.HH, etc.), como por ejemplo Navision.

El S.XX estuvo caracterizado por una menor oferta y mayor demanda. Las empresas se reorganizaban para mejorar procesos y conseguir ahorro de tiempo y costes, maximización/optimización del rendimiento laboral, etc.

En el S. XXI nos damos cuenta de que hay mucha oferta y menos demanda. Todos introducimos de todo y de calidad, por lo que el problema de las empresas ya no es la producción sino los clientes. No hay clientes para tantos productos. Entonces se crea el CRM (Customer Relationship Management), una filosofía de trabajo que da una nueva visión entorno al cliente, que nos hace no vender todo lo que producimos, sino producir lo que podremos vender.

Tom Peters escribió 2 libros: En busca de la excelencia y Pasión por la excelencia. En dichos libros analizaron 50 grandes empresas a lo largo de su vida (IBM, 3M, etc.). Vieron que había rasgos comunes, un liderazgo, y las personas estaban muy comprometidas y dedicadas. Los jefes escuchaban y atendían a sus empleados, los respetaban mucho y valoraban su creatividad, estimulando su confianza en la empresa. Además en dichas empresas se vio que daban un alto grado de satisfacción al cliente y éste lo percibía como tal.

El cliente es una pieza fundamental en la empresa actualmente. Cumple las **3 R's**: **R**ecompran nuestros productos y servicios, **R**enuuevan nuestros productos (nos dicen qué necesitan y los adaptamos) y **R**eferencian nuestros productos a otros clientes (Member get Member).

La mayoría de los clientes nos corresponden según nosotros nos comportemos con ellos.

Estrategia: palabra militar que significa el arte de dirigir una fuerza armada para lograr unos objetivos previamente determinados por los mandos superiores. Los objetivos deben ser definidos, claros y comunicados.

Michael Porter dijo que el 75% de las empresas que él conocía no tenían estrategia y se limitaban a imitar a los competidores. El principal error de estas empresas es que cada una es única, singular y con sus propias connotaciones en su mercado. El Sr. Porter indica que la estrategia competitiva se basa en conocer su propio mercado.

Necesitamos estrategia para conseguir unos objetivos determinados.

Tª DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES. (Libro recomendado: El libro negro de las marcas)

Pone de manifiesto la capacidad de aprendizaje de las empresas de su entorno, de sus empleados, clientes, competencia...con formación. El reciclaje es muy importante.

- *Formación y desarrollo de las habilidades*: secuencia de aprendizaje. Si las personas aprenden, generan una serie de habilidades y destrezas hacen que sus empleados aprendan, por lo que la empresa aprenderá.

Outsourcing: consecuencia de la especialización empresarial de las empresas.

Core: núcleo de negocio.

El principal problema del outsourcing es que está completamente desvinculado de la empresa y de sus productos/servicios. Es muy importante mantener una estrecha colaboración con los outsourcing. Las agencias de Marketing y Comunicación se suelen subcontratar, y hay muchas que no gestionan las cuentas como

deberían, ya que siguen el tópico déjame a mí que yo soy el profesional; yo ya te entregaré el informe trimestral, etc., uno de los errores más frecuentes, puesto que quien mejor conoce a su empresa es uno mismo.

Marketing Free fue una agencia de Marketing y comunicación que quebró por varios motivos: cada ejecutivo tenía 10 cuentas de media (cuando lo normal es tener 4 como máximo) y otro de ellos es que su jefe venía de la venta de bicicletas y le faltaba método.

Las agencias están muy desprofesionalizadas. Habitualmente se contratan como soporte pero jamás se debe dejar el 100% de la comunicación a la agencia, ya que como comentamos antes, el mejor conocedor de la empresa es uno mismo. Se pueden hacer acuerdos de nivel de servicio, SLA (Services Level Agreement).

No se debe mezclar información con publicidad. Son cosas diferentes. Hay ocasiones en las que queremos publicar una información y el medio nos obliga a contratar publicidad a cambio de publicar lo que deseamos. Los periodistas necesitan que se contrate publicidad para que los medios en los que trabajan puedan sobrevivir. Hoy en día la publicidad está en crisis y aprovechan las necesidades de publicar información de las empresas para intentar venderles publicidad (normalmente no llama el periodista para ofrecerte la publicidad, sino el Dpto. comercial). Los medios publican más información de las empresas que son clientes suyos (es decir, que contratan publicidad) que a empresas que no lo son.

ESTRUCTURA EMPRESARIAL

El organigrama de roles divididos en departamentos estanco ha evolucionado hacia una mejor retroalimentación.

Las empresas con organigramas muy marcados no trabajan ni se enfrentan ágilmente a los cambios ni fluye igual flujo de información ascendente que descendentemente.

Pensamiento creativo: proceso de búsqueda, separación y conexión de pensamientos desde muchas categorías. Normalmente cuando tenemos un problema lo encajamos en una categoría mental. Si conseguimos combinarlos con otras categorías, seguramente hallaremos la solución.

Producción creativa: combinación de elementos que previamente no estaban relacionados.

Función creativa: se puede medir por la...

- Cantidad: nº de ideas (globo: decoración de fiestas, de cumpleaños...son 2 ideas).
- Variedad (categoría de respuestas que damos: globo, decoración. Es 1 idea).
- Elaboración (argumentación, descripción).
- Originalidad.

6 HABILIDADES PARA UN PENSAMIENTO CREATIVO

- Apartar el juicio: controlarlo, que no significa disminuirlo ni eliminarlo. Con esto nos quitamos la presión.
- Hacer preguntas: la curiosidad ayuda a adquirir nuevos conocimientos y aumenta la cantidad de ideas para hacer conexiones.
- Cambiar las perspectivas de una situación: por ejemplo, cogiendo una situación y dividiéndola en pequeños trozos, por lo que la reestructuraremos de diferente manera. Otro cambio de perspectivas es comenzar algo desde el final (p.ej. en el laberinto, buscar el camino desde el punto al que tenemos que llegar y no desde el principio). Otra manera de cambiar las perspectivas es ponernos en el lugar de nuestros competidores. Para ello tenemos que conocerlos. Otra más será ponernos en el punto de vista de los clientes, o en pensar qué haría un profesional diferente a nosotros (aunque no sea de nuestro sector).
- Ampliar los límites: miopía del MK. Nos limitamos nosotros mismos y muchas veces no encontramos la

solución. Muchas veces para hacer una cosa determinada no necesitamos algo determinados sino que otra cosa nos puede valer para suplir dicha necesidad.

- Hacer asociaciones: encontrar conexiones. El creador de Nike trasladó la forma de un gofre a las suelas de las zapatillas.
- Imaginar las consecuencias: muy importante.

Barreras que impiden que fluya el pensamiento creativo.

- Archivar experiencias en categorías mentales: nos es más fácil encontrar algo ordenado y archivado en categorías en nuestra mente como en nuestra vida, pero nos limita más cuando combinándolas llegaríamos a experiencias innovadoras.
- Rutina establecida: nos dejamos llevar por el poder de la inercia diaria.
- Pensar que no existe una solución de antemano: por ejemplo tenemos un problema, no podemos cumplir la fecha en vez de tenemos un problema, ¿cómo podemos cumplir la fecha tope?.
- Creencia de pensar que no somos creativos: se es creativo y se puede mejorar con la formación y la práctica.
- Pensar que es cuestión de suerte y no de esfuerzo: Eddison decía que sabía 1.000 maneras de cómo no funcionaba una bombilla. Jamás dijo que no encontraba el modo. La propia limitación en la mayoría de los casos la creamos nosotros mismos.

CALIDAD

Consecuencia de la aplicación de teorías y conceptos nuevos que se llevan a la práctica. Servicio o producto adecuado con margen de error igual a cero.

EFQM: Modelo europeo para la gestión de la calidad total.

Comienza a tomar vida en los años 80, en el que surgen diferentes modelos para medir la calidad en las empresas, con el fin de medir su situación, ponerla en la mesa y crear medidas que lleven a las empresas a la excelencia.

European Foundation for Quality Management es una asociación sin ánimo de lucro con sede en Bruselas, fundada en 1988 por 14 importantes empresas con apoyo de la UE. Hoy hay más de 800 organizaciones que forman parte activa en dicha asociación.

Su misión es apoyar la implantación de sistemas de gestión de calidad total, promocionar el intercambio de experiencias e impulsar actividades de mejora que lleven a la organización a conseguir resultados excelentes: SATISFACCIÓN DE CLIENTES, PERSONAS Y SOCIEDAD EN GENERAL, es decir, que impacte en todos los públicos con los que se relaciona.

Características y estructura del modelo EFQM. Principios de los modelos de excelencia.

- Orientación a resultados (todo aquello que no se pueda medir no se gestiona).
- Enfoque a los clientes.
- Liderazgo y consistencia de la dirección (definición de objetivos).
- Visión sistemática de los procesos.
- Gestionar con datos (medición y control).
- Participación de todos los actores (incluidos proveedores y clientes; desarrollo de alianzas).
- Aprendizaje, innovación y mejora continuos (evolución, retroalimentación...).
- Comparación con los mejores.
- Responsabilidad social de la organización.

WIN-WIN: todos ganamos, proveedores, nosotros, nuestros clientes, etc.

Es un modelo orientativo para ayudar a las empresas a detectar sus puntos fuertes y crear áreas de mejora (los puntos débiles), y de diseño y desarrollo continuo de planes de mejora.

El modelo dice que hay unos agentes (algo) que me da unos resultados, los cuales tengo que revisar para ir mejorando (aprendizaje) para seguir innovando. Es la RETROALIMENTACIÓN. Se estructura dicho modelo en 9 principios:

...y de esto aprenderé e innovaré.

Es decir, hay unos criterios Agentes (facilitadores) que dan unos resultados. El modelo sigue la lógica REDER.

Volvamos a los 9 principios de la retroalimentación...

Liderazgo: cómo los líderes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y visión, desarrollan los valores para alcanzar el éxito a largo plazo e implantar todo ello en la organización mediante las acciones y comportamientos adecuados, estando implicados personalmente.

- Desarrollo de misión, visión y valores, actuando como modelo de referencia dentro de una cultura de la excelencia.
- Compromiso visible de los líderes con la implantación y la mejora del sistema de gestión de la organización.
- Implicación con clientes, personas, partners y representantes de la sociedad.
- Motivación y apoyo de las personas.

Política y estrategia: cómo implantar en la organización su misión y visión mediante una estrategia centrada en todos los grupos de interés y apoyada por políticas, planes, objetivos, metas y procesos.

- Las necesidades y expectativas de los grupos de interés son el fundamento de la política y estrategia.
- La información de la medición del rendimiento, innovación, aprendizaje y creatividad son el fundamento.
- Desarrollo, revisión y actualización de la política y estrategia.
- Despliegue de la política y estrategia.
- Comunicación e implantación de la política y estrategia.

Personas: cómo gestiona y aprovecha la organización el conocimiento y todo el potencial de las personas que la componen.

- Planificación, gestión y mejora de los RR.HH.
- Identificación, desarrollo y mantenimiento y la capacidad de las personas de la organización.
- Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización.
- Existencia de un diálogo entre las personas y la organización.
- Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.

Alianzas y recursos: cómo planifica y gestiona la organización sus alianzas externas y sus recursos internos en apoyo a su política y estrategia del eficaz funcionamiento de los procesos.

- Gestión de alianzas externas.
- Gestión de los recursos económicos y financieros.
- Gestión de los edificios, equipos y materiales.
- Gestión de la tecnología.

- Gestión de la información y del conocimiento.

Procesos: cómo diseña, gestiona y mejora la organización sus procesos para apoyar su política y estrategia para satisfacer plenamente, generando cada vez mayor valor a sus clientes y otros grupos de interés.

Resultados en los clientes: qué logros está alcanzando la organización en relación a sus clientes internos.

- Medidas de percepción.
- Indicadores de rendimiento.

Resultados en las personas.

Resultados en la sociedad: qué logros está alcanzando la organización en la sociedad, en base a local, nacional e internacional.

Resultados clave.

NORMAS ISO (Organización para la estandarización internacional)

Las normas ISO se basan en el EFQM.

La única organización que puede dar acreditación para que empresas certifiquen a otras es la ENAC. Su función es coordinar el sistema de acreditación en el ámbito nacional conforme a criterios establecidos por la UE.

Pasos:

+ + +

Cultura corporativa

Es la filosofía que orienta la política de una empresa con respecto a sus públicos (empleados, clientes, etc.). Toda empresa tiene una cultura, como todas las personas tenemos un carácter.

La cultura apoya a la organización. Es algo que no se toca pero se percibe.

Según Joan Amorós (directivo de Nissan) la cultura empresarial es o se basa en:

- Visión a largo plazo y gestión anticipada del cambio.
- Enfoque hacia la calidad total con especial antelación a los clientes.
- Expansión del conocimiento dentro de la empresa.
- Planes de formación continua a los empleados.
- Estructura organizativa ágil basada en la comunicación, diálogo continuo e intercambio de ideas y experiencias. Deberá haber un clima favorable a la comunicación lo que fomenta el trabajo en equipo.
- Introducción de nuevas técnicas de motivación y gestión del personal.
- Interconexión de la empresa con otras compañías del entorno (partners).

Tipos de culturas (Justo Villafañe)

- Cultura del poder: se da en organizaciones con un poder central muy fuerte, y el empleado se

encuentra más jerarquizado según más arriba esté.

- Cultura de la función: lo que predomina, más que el poder que tengan las personas, son las funciones. Lo que busca es la descripción exacta de las funciones (éstas son más importantes que las personas).
- Cultura de la tarea: es la que le da importancia a una tarea concreta. En este tipo de cultura está bien visto que las personas se reúnan para hacer dicha tarea. Son los propios individuos quienes deciden reunirse.
- Cultura de las personas: empresas cuya estructura son más bien personajes aislados. El individuo es el centro de todo (ej. bufetes de abogados).

Cambios en la cultura

Se producen en los siguientes casos...

- Procesos de fusión y adquisición.
- La creación de la cultura.
- Los principios en los que está sentada dicha cultura son obsoletos.
- Cuando la propia cultura impide los objetivos empresariales.

El Sr. Villafañe, en la consultoría indica que lo primero que hay que hacer es realizar un diagnóstico, ver la ideología y lo que se dice de la empresa. Ver después si hay desviaciones entre la cultura y los objetivos empresariales.

Habría que hacer una evaluación de la dinámica cultural de la organización (estudiar los cambios que ha sufrido la cultura empresarial a lo largo de los años).

Una vez hecho el diagnóstico está hecho, se determina el tipo de cultura necesaria en la empresa, incluso se define la matriz de comportamiento (Ej. Cultura aperturista, se tiran paredes y se hacen oficinas diáfanos).

Por último, se hace el plan de intervención de la cultura corporativa (Ej. Quitaremos los despachos, etc.), que deberá tener un/os equipo/s impulsor/es del cambio, cada uno con su responsable. Se hará un programa de comunicación interna y un programa de formación. Ej. RepsolYPF.

Comportamiento corporativo

Manera en que unos individuos se comportan en un entorno determinado (yo me comporto según el entorno en el que esté).

Imagen visual

Conjunto de signos gráficos que tiene una empresa (logo, diseño, tipografía, etc.).

Comunicación

Conjunto de formas de expresión proyectado a un determinado público.

Imagen

Es la integración en la mente de los públicos de los inputs (señales) emitidas por una empresa, es decir, es la suma de una serie de experiencias. La imagen puede desembocar en una reputación.

Reputación

Reconocimiento que los stakeholders de una empresa hacen del comportamiento que tiene ésta. Este comportamiento lo miden a partir del grado de cumplimiento de sus compromisos en relación de sus clientes, empleados, proveedores, etc.

Stakeholder: Públicos que tienen intereses recíprocos con una empresa, de una relación estable con la misma (Ej. Empleados, clientes, proveedores...). Cuando estos públicos reconocen el comportamiento de una empresa, se crean intereses recíprocos o contrarios, y nace su reputación.

MARCAS (Libro recomendado: Branding emocional. Lovemarks, Marc Gobé)

Las empresas tienen marcas. Hay veces que coincide con el nombre de la empresa y otras veces no.

El objetivo es que la marca se convierta en una referencia.

FLUJOS DE COMUNICACIÓN

Son las direcciones que toma la comunicación en las empresas. Siempre se definen desde el punto de vista del emisor. Hay comunicación vertical y horizontal.

Comunicación vertical descendente

Suele ganar por mayoría en las empresas. Esto origina una saturación de información ya que no hay equilibrio (no hay retroalimentación equitativa). Suele transmitir mensajes relacionados con ejecución de trabajo, valoración de tareas, especificaciones, órdenes, objetivos a alcanzar...y oculta muchas veces deliberadamente información de carácter institucional (resultados, etc.). Da prioridad a los intereses de la organización y descuida el nivel social e integrativo.

Un problema que suele surgir es que la información viene tintada de ambigüedades, paja, imprecisiones, pinceladas...que muchas veces incluso son contradictorias.

Comunicación vertical ascendente

Emana de la persona que ocupa un nivel inferior al del receptor. Es una de las comunicaciones más valiosas ya que nos da información sobre el cliente.

Se pasa el conocimiento al resto de las áreas de la empresa.

Tiene muchas ventajas:

- Permite conocer el clima social de la organización.
- Estimula la creatividad de los trabajadores.
- Favorece el enriquecimiento y el desarrollo profesional y personal del trabajador.
- Fomenta la relación de cooperación entre la empresa y los trabajadores, por lo que suaviza las tensiones con la empresa.
- Aumenta el compromiso del trabajador con la organización (Will Management, la gestión del compromiso no es sólo que el empleado lo tenga que hacer, sino que lo quiera hacer por propia voluntad).

Hay muchas barreras para que este tipo de comunicación se produzca:

- Barreras psicológicas, puesto que la distancia marcada por el emisor de la com. vert. Descendente, será recíproca en la ascendente. Los trabajadores dirán únicamente lo que los directivos quieran oír,

por algo Tan sencillo como el sistema de premios y castigos que impone la empresa (riesgo a perder un posible ascenso, subida salarial, posibles represalias de cualquier tipo, etc.). Únicamente comunican los mensajes favorables e incluso los exageramos para crear un clima favorable hacia uno mismo. En las empresas en las que sucede esto es un claro síntoma de que no hay cultura participativa en una medida equilibrada.

Comunicación horizontal

Los comunicadores están en la misma jerarquía. Sus principales ventajas son:

- Facilita la comunicación entre departamentos y las cosas simplemente suceden.
- Favorece hacia el desarrollo de una empresa convirtiéndola en más innovadora.

Muchas veces la comunicación horizontal no es lo que parece, sino que bajo ella está enmascarado otro tipo de intereses: Hay personas que dentro de su departamento ocupa el mismo nivel jerárquico que otra persona de otro departamento, pero unos se creen mejores que sus compañeros (ya sea por antigüedad, por tener mejor relación con los jefes...), o realizan comunicación vertical informando a otras esferas de lo que sucede dentro de su misma jerarquía. Esto se puede convertir en un gran problema cuando sus compañeros no tienen conciencia del papel de su compañero y no entiende el motivo por el cual éste se inmiscuye en sus asuntos laborales.

Muchas empresas dan por hecho la comunicación entre sus profesionales o departamentos, y es un caso muy común y muy peligroso pues no hay nada peor para una empresa que el que falte comunicación en ella. Puede generar muchas pérdidas de oportunidades y de resolver problemas...y sucede en muchísimas empresas.

Rumores: es el enemigo nº 1 en comunicación interna, porque se distorsiona y exagera la realidad debido a la extrema rapidez con el que circulan y por el tamaño de la audiencia, traspasando incluso a veces los propios límites de la empresa. Es algo que la empresa no puede controlar una vez que han saltado y se suelen producir por la falta de comunicación bidireccional en la empresa.

Además muchos empleados encuentran en dichos rumores la explicación a ciertas situaciones. Y tengamos en cuenta que quien maneja la rumorología es el rey del mambo.

Para empezar a hacer comunicación hay que partir de un planteamiento general de actuación. Para ello debemos tener una conciencia de comunicación con todo lo que conlleva. Una vez conseguido ese compromiso debemos tener claro y bien definido...

- *¿Qué es nuestra empresa?* Qué somos, qué queremos conseguir. Debemos conocer nuestros productos/servicios, nuestra historia y nuestro futuro para tener nuestra síntesis de imagen.
- *¿Qué públicos se relacionan con nosotros?* ...públicos internos, externos o mixtos (empleados que también son nuestros clientes). Qué tipo de público, cuál es su perfil, su importancia para la empresa, sus expectativas y sus necesidades. Con esto tendremos un mapa o repertorio de públicos. Necesitamos conocernos.
- *¿Qué imagen quiero ofrecer?* Cómo quiero que me vean, cómo voy a conseguirlo, qué beneficios voy a conseguir, qué esfuerzos me supone...lo que establecemos aquí son los objetivos de comunicación.
- *¿Cómo voy a proyectarla?* Las herramientas, todas las acciones, iniciativa...que se traduce en un plan de comunicación.
- *¿Qué resultados obtenemos?* Seguimiento del plan de comunicación, es decir, cómo nos han percibido nuestros públicos. Deberemos hacer un seguimiento para reforzar el plan de comunicación o cambiarlo (corrección de desvíos). Las herramientas para conseguir información sobre los desvíos son las encuestas, sondeos, entrevistas...

PLAN DE COMUNICACIÓN (libro rec.: tu coach personal Ian McDermott/Wendy Jago. ED. Urano)

Es la consecuencia del estudio anterior.

Si no hay un firme compromiso de la alta dirección no llegará a buen puerto, no saldrá adelante.

A partir del diagnóstico que nos da el trabajo realizado, seleccionamos las herramientas adecuadas para la empresa (cada empresa tiene unas necesidades diferentes, por lo que también necesita una combinación de herramientas diferente). Temporalizaremos las acciones (Ej. boletín interno mensual, etc.) y estableceremos los mecanismos de seguimiento (Ej. hacer un ayúdenos a mejorar, qué información desea recibir?, un buzón de sugerencias, etc.).

Un buen plan de comunicación debe estar vertebrado (Ej. qué imagen queremos ofrecer y cómo lo vamos a hacer).

Herramientas del plan de comunicación

Herramientas de comunicación:

- Tablón de anuncios: (Ej. entra en vigor el horario de verano) Lo podemos convertir en una herramienta de participación si dejamos espacios vacíos para que los empleados puedan poner anuncios suyos.
- Cartas u hojas informativas: Lanzadas por la dirección y firmadas por el director, etc. Se pueden enviar incluso al domicilio del empleado.
- Reuniones.
- Videos corporativos.
- Newsletter (carta electrónica).
- Revista/boletín interno, también llamado house organ.
- Entrevistas de evaluación (gestión del desempeño).
- Teleconferencia (Si se puede interactuar, la convertiremos también en herramienta de participación).
- Comidas de trabajo entre directivos y personal.
- Visitas a otras sedes.
- Conferencias.
- Intranet.
- Etc.

Tipos de público

- Empleados (presidencia, dirección general, mandos intermedios y empleados).
- Clientes (grandes cuentas, pyme y micropyme).
- Consumidores (cliente final cuando no es empresa).
- Canal de distribución (firma contrato de productos/servicios, y no siempre distribuyen únicamente los nuestros, sino que pueden distribuir los de nuestra competencia).
- Prescriptores (aquél que referencia nuestro producto: nuestros clientes, empleados, profesionales del sector, etc.).
- Administraciones públicas (admón. central, admón. autonómica, admón. local).
- Entidades financieras.
- Proveedores (de servicios o productos).
- Comité de empresa.
- Sindicatos.
- Lobbying (hacer presión económica, habitualmente, como por ejemplo que nuestra empresa dea dinero a un grupo político).

- Asociaciones (empresariales, de consumidores, etc.).
- Competencia.
- ONG's.
- Medios de comunicación.
- Partidos políticos.
- Otros.

Problemas que frenan o dificultan la comunicación

Los mandos intermedios suelen ser un gran freno a la comunicación. Creen que debido a que la información es poder y los canales de comunicación se los saltan cuando la empresa tiene herramientas de comunicación ascendente y descendente, para ellos es como un castigo con pérdida de poder. Sienten que han perdido una parcela de responsabilidad ya que anteriormente ellos habían manejado dicha información y la filtraban como convenientemente querían...por lo que suelen ser bastante reacios a la implementación del sistema de comunicación y se convierten en un obstáculo que no colabora o no lo hace como debería.

Boletín de comunicación interna

Debe tener una periodicidad constante. Ella dependerá del flujo de información que tenga la empresa. Lo que no podemos hacer es lanzar una al mes y de repente no lanzar ninguna en 2 ó 3 meses.

En él podemos incluir los siguientes temas:

- Lanzamientos de nuevos productos/servicios.
- Reconocimiento de valores de los empleados (Ej. éxitos en ventas).
- Nuevos nombramientos.
- Acontecimientos comerciales, sociales o empresariales.
- Medioambiente.
- Colaboración social.
- Datos de resultados (económicos, de productividad, etc.).
- Prevención de riesgos laborales.
- Nuevas instalaciones o departamentos.
- Etc.

Herramientas de participación

- Buzón de sugerencias.
- Encuestas: sirven para medir el clima de la organización con respecto a lo que la empresa quiera (comunicación interna, clima laboral, etc.).
- Círculos de calidad: grupos de trabajo que se reúnen periódicamente para identificar problemas y proponer soluciones. Suele estar compuesto por personas de diferentes perfiles para tener una visión multidisciplinar y obtener soluciones desde diferentes perspectivas.
- Programas de ideas de mejora: forma libre que emana voluntariamente del trabajador transmitiendo ideas para mejorar la empresa. Las suelen remitir a un grupo de evaluación para ver si son viables y rentables. En caso de que lo sea, se pondrá en marcha. Suele ser habitual que la empresa ponga en la dirección del proyecto al empleado que la ha ideado para dirigirlo.
- Programas de concurso de ideas: la empresa proponen concursos a los empleados para actualizar/cambiar algo. Normalmente está remunerado para fomentar la participación.
- Reuniones.

RELACIÓN CON LOS MEDIOS

Los medios de comunicación tienen una doble vertiente:

La empresa informativa, su principal interés es obtener información.

La empresa, su principal interés es obtener beneficio.

Se encuentra el equilibrio a través de un intermediario que le facilite a las empresas citas, entrevistas, etc. Muchas veces las empresas se creen que los periodistas están a su servicio, pero es al contrario.

Relación con los medios

Las políticas de comunicación en las empresas son todas diferentes. Se diferencian en :

- La forma de desarrollo.
- Las posibilidades que le ofrece a cada empresa.
- El entorno de aplicación (local, nacional, etc.).
- Comunicación horizontal (tengo en cuenta todos los medios) y vertical (abarca todo tipo de medios).
- Son diferentes en las técnicas y canales utilizados.
- Los públicos a los que se dirige.
- Los mensajes y los contenidos.

Los responsables de comunicación tenemos otra desventaja, y es que la gente se cree que nuestro trabajo es banal. Pero este trabajo tiene un método e incluso un código deontológico. Hay en España una asociación de comunicación que se llama DIRCOM, y sólo se puede pertenecer a ella si eres profesional autónomo (cuota de 500€ aprox.) o si eres responsable de comunicación (la cuota la debe pagar la empresa. 1000€ aprox.).

RR.PP.: son relaciones planificadas y dirigidas a unos públicos concretos y definidos con el fin de predisponerlos favorablemente hacia una empresa o institución.

Las RR.PP. a través de los medios de comunicación dan lugar a información difundida a través de entrevistas, noticias, tribunas de opinión, editoriales, etc.

Si tenemos muy definido a mis públicos, tendré que tener muy definidos a mis medios.

Las RR.PP. son un proceso que comporta análisis (capacidad de abstracción, de analizar y comparar cosas), y la definición de objetivos (hay un momento determinado para cada acción de RR.PP.), establecimiento de tácticas para pasar a la acción...

Lo que se le demanda a un profesional de las RR.PP. es la

- Aplicación práctica o estratégica y sentido común,
 - Método de trabajo,
 - Agilidad mental,
 - Don de gentes,
 - **Paciencia, y mucha,**
 - Perseverancia,
 - Ser constante,
-
- Debe saber las consecuencias de las acciones que pone en marcha (ésta la da la experiencia).

Las acciones de **RR.PP.** pueden ser de tres tipos:

- periódicas: las cotidianas, las que tenemos planificadas.
- puntuales: suponen una oportunidad (Ej.: 15 aniversario de la empresa) en la que podemos hacer acciones (Ej. del aniversario, realizar un cóctel con clientes, etc.).
- no planificados: acciones imprevistas que debemos hacer para ajustar todo el plan que surgen del día a día y de los cambios de la sociedad.

3 efectos que tienen los medios de comunicación

- La espiral del silencio: los medios crean un clima favorable a la expansión de ciertas noticias (incluso se pasan en cobertura) y tienden a silenciar otras porque sí.
- Priming: efecto de acercar la noticia (Ej. Lady di, la princesa del pueblo). Framing: Contextualizar la noticia en un marco sociocultural contextualizado (Ej. el nacimiento de la infanta, en España tuvo mucho bombo, pero en el extranjero no tanto).
- El efecto cultivo: efecto a medio y largo plazo, constante y lentamente que nos hace estar ahí en la noticia y no olvidados.

Todo lo que sale en la prensa es el resultado de acciones de comunicación de empresas/organizaciones. Las empresas son sus suministradoras de información. No podemos menospreciar la importancia de los medios. Tenemos que conocerlos para saber lo que podemos y no podemos esperar de ellos.

Herramientas para la prensa

- Notas de prensa/comunicados.
- Rueda de prensa.
- Desayunos/comidas de prensa.
- Entrevistas.
- Artículos de opinión.
- Reportajes.
- Visitas/inauguraciones.
- Viajes de prensa.
- Case Study de comunicación (o success history. Caso de usuario: Se trata de contar la historia de alguien que utiliza nuestros productos/servicios. Suele tener mucho gancho para los periodistas).
- Revista externa.

¿Qué es noticia para un medio?. Para un medio noticia es:

- ◆ Un cambio (compra, venta, absorción, fusión, novedad, diferencia, etc.).
- ◆ Conflicto (con competencia, clientes...).
- ◆ Controversia (diferencia con lo que dicen).
- ◆ Curiosidad que provoque interés.
- ◆ Comentarios.

Los **case study** y sus entrevistas deben ser grabadas debido a la ley de protección de datos. Tras haber escrito el reportaje se le da al cliente para que lo apruebe antes de publicarlo.

En la revista de comunicación externa no sólo se ponen artículos y noticias del sector y algún artículo de ocio, sino que la podemos aprovechar para incluir publicidad gratuita de clientes para mejorar la fidelización de ellos.

Mesa redonda: encuentros que convoca un medio de comunicación para tratar un tema de actualidad. En dichas mesas invitan a profesionales del sector (para que te inviten necesitas que dichos medios te conozcan). Hay dos tipos de asistencia a dichas mesas redondas: gratuitas o pagadas (las empresas pagan por ser

invitadas); esto dependerá del medio y de cómo desee hacerlo. Las pagadas suelen incluir una gran cobertura en ese medio, destacando a los invitados y a sus comentarios. Con estas mesas redondas las empresas se convierten en voz de una tendencia, por lo que generan imagen. Hay una variante que son los **Roadshows**, eventos que hace un medio, patrocinado por empresas interesadas en que se las asocie con dicho acto. Viajan por el país o zona pactada realizando dicho evento (conferencias, etc.).

Cada medio tiene su propia línea editorial por lo que tenemos que tenerlo en cuenta. Además la prensa nacional se está centralizando en grupos empresariales, como el resto de los sectores.

Tendremos que saber qué medios son válidos para dirigir nuestra comunicación (OJD: oficina de la justificación de medios. Facilita información sobre la tirada de prensa. La adscripción de los medios a ella es voluntaria).

Nota de prensa: Es la estrella de la comunicación externa. Nuestra nota de prensa no es la única que llegará al medio. El modo de envío es el fax, e-mail, etc., y si no nos la publican ese día, ya no será noticia, por lo que no será publicada nunca...

Una nota de prensa se redacta como máximo en 2 páginas (compuestas por 5 ó 6 párrafos), porque sino el periodista no lo leerá ni le prestará atención.

Si algo tiene a su favor, es que el periodista las insertan tal y como las escribimos, sin modificación.

Su tamaño ya publicado es pequeño. Se escribe con la técnica de la pirámide invertida (de lo más importante a lo menos importante).

Entradilla: responderá a las 5 W's (when, how, who, what...) donde concentraremos lo más importante de la noticia. Si lo ponemos después nos arriesgamos a que corten la noticia y no publiquen lo que estamos interesados en sacar a la luz.

Lo normal es que la nota de prensa se finalice con declaraciones de algún directivo de la compañía. Después se pone, a veces un a cerca de que hablar sobre la historia de la empresa.

Al final del todo se ponen los datos de contacto de la empresa y de su agencia (nombre, dirección, teléfono, fax, e-mail, etc.).

La nota de prensa debe poner en la parte superior derecha de la 1ª hoja NOTA DE PRENSA y a la izquierda el logotipo de la empresa. Debajo del titular pondremos el lugar y la fecha de la nota de prensa.

El titular es muy importante. Las cifras, etc. dan mucha credibilidad, sobre todo en los medios/secciones de economía. Otros titulares atractivos son los que generan controversia (Ej. unos niños de un colegio cercano a una antena de telefonía móvil tienen cáncer). También tienen gancho los titulares originales; cuanto más competitivo sea un negocio más tendrá que sorprender (Ej.: Greenpeace). Siempre se debe destacar del resto del texto con letra negrita y más grande. No se deben utilizar signos de puntuación ni abreviaturas y no debe ocupar más de 2 líneas. No utilizar citas de otras personas entre comillas, sino que deberemos convertir la cita en un titular. Utilizaremos voz activa y no pasiva (Pepito participa en el congreso Z) ya que el presente histórico nos sitúa más en la acción. OJO, si queremos poner de titular una cita de la entrevista realizada, la pondremos entre comillas y con su nombre al lado. Las fotos y los gráficos dan muchos puntos para que publiquen la nota de prensa/noticia.

Antes del titular hay dos elementos que lo complementan: antetítulo y subtítulo. El antetítulo es el antecedente del titular (como un entrante en la noticia). El subtítulo es el complemento (nos facilita más información).

Muchas veces el periodista o su jefe de sección en la redacción nos podrán cambiar los titulares. Es habitual y no debe molestarnos.

NOTA: ojo con las conversaciones telefónicas, que también las pueden publicar.

UNA COSA ES QUE ALGO SEA NOTICIA PARA LA EMPRESA Y OTRA QUE LO SEA PARA FUERA DE LA EMPRESA.

Tiempo en el que enviar una nota de prensa: Se debe de enviar una nota de prensa a tiempo, ni adelantarse ni retrasarse al horario de redacción. Si están de cierre (suele ser a las 20:00 horas, por lo que a las 18:00 horas se cierran los contenidos) no se debe enviar, exceptuando que la noticia sea importantísima como para levantar una página.

Muy importante son los/as secretarias.

En la prensa semanal suele repartirse el trabajo el viernes de la semana anterior.

Los informativos suelen ser en la radio cada hora.

Embargo de información: hay veces que cuando una empresa envía una nota de prensa no tiene intención de publicarla en ese momento sino 2 ó 3 días más tarde, por motivos legales, de competencia, etc. Se suele poner en la parte superior información embargada hasta el dd/mm/aa. Se hacen contratos para que los periodistas no publiquen la información hasta la fecha indicada. Dichos contratos se hacen por cada noticia.

Seguimiento de las notas de prensa: hay agencias que una vez enviada la nota de prensa a los medios los llaman a todos para confirmar que la han recibido y les presionan para que las publiquen. Esto se considera una absoluta intromisión en el trabajo del periodista.

Rueda de prensa. Es un encuentro masivo con medios de comunicación convocado con la empresa, a los cuales convoca para ofrecerles un anuncio y la finalidad es que se hagan preguntas. Suele ser una convocatoria masiva (aunque sean periodistas del mismo sector). Se convoca con motivo de una noticia realmente importante, porque significa el desplazamiento del periodista al lugar de la convocatoria (fusiones, inauguración de sedes, resultados de facturación, etc.).

¿Cómo se hace?: es un documento físico en el que se pone en la parte superior a la derecha convocatoria rueda de prensa.

En el texto tendremos que responder a quién (HP), qué (rueda de prensa), cuándo (martes 18, 17:00 horas), dónde (hotel Hesperia)...

Después se pondrá un 2º párrafo hablando del ponente (José Mª, director de sistemas de información de HP, comentará las ventajas de esta nueva línea y realizará una demostración práctica del producto).

Por último se pone un 3º párrafo la fecha y el lugar (con dirección) y el salón en el que se celebrará. Se destacará en un recuadro.

Se enviará a medios generales (diarios) al departamento especializado en nuestro producto o servicio (en caso de que no lo haya será a redacción en general) con un par de días de antelación a la fecha de la rueda de prensa.

Si es un semanal, se enviará con 5 días de antelación, y si es mensual, con una semana de antelación.

Hay que llamar a los medios para confirmar si van a ir o no.

Es importante saber que los secretarios suelen ser los que centralizan las ruedas de prensa.

Hay que preparar una rueda de prensa. El lugar puede ser también en la sede de la empresa, siempre que esté situada en un lugar céntrico. Su duración será de media hora más lo que duren las preguntas.

La estructura de la rueda es del siguiente modo: lo normal es que cuando van llegando los periodistas alguien los registre (quién es y de qué medio vienen) y les dé el dossier de prensa (incluye la nota de prensa de lo que se va a anunciar, puede llevar un CD con fotos y, si lo deseamos, la presentación que se vaya a hacer impresa con varias diapositivas con espacios para que los periodistas tomen notas en ella. Esto es lo mínimo que se da. Después podemos complementarlo con bolígrafos, etc.).

Si vienen cámaras, fotógrafos, etc., hay que permitirles que se instalen para que hagan menos ruido y estén mejor predisuestos a hacer mejor su trabajo para nuestra empresa.

Deberá estar el responsable de comunicación también con el ponente. Estará antes para comprobarlo todo (micros, que el desayuno esté puesto, el cañón, etc.). Muchas veces es él quien da la bienvenida a los medios, les agradece su asistencia y se les explica un poco el motivo.

Si la rueda de prensa comienza a una hora, se deberá comenzar a dicha hora con un máximo de retraso de 5 ó 10 minutos, por respeto a los periodistas que han llegado a su hora.

Los expertos suelen comparecer solos o en pie.

Las presentaciones con gráficos o fotos suelen apoyar y entretener las ruedas de prensa. Si hace falta algún experto para temas técnicos, se traerá. Cuidado con la jerga.

Después comienza la presentación a cargo del portavoz de la empresa, el cual se ceñirá a un mensaje central, ajustándose al máximo. No pasa nada por repetir el mensaje, pero sí pasa si se hacen chistes par romper el hielo.

El moderador, una vez en la ronda de preguntas, deberá indicar que quedan pocas preguntas cuando lo estimen conveniente.

A los portavoces hay que formarlos. No se puede poner a una persona sin este tipo de formación (OJO, cuidado con la jerga profesional).

Si en medio de la rueda se van periodistas, no pasa nada. Suele ocurrir: puede que tengan más ruedas e incluso sólo pasen a recoger el dossier para después hacer el artículo.

Una vez terminada la rueda de prensa, enviaremos nuevamente la nota de prensa a todos los medios, incluso a los que no hayan venido (ya que algunos tal vez no hayan podido y así la publicarán).

Las ruedas se preparan, sobre todo las posibles preguntas que sabemos o intuimos que nos van a hacer (por ejemplo, sabemos que si hay rumores de una fusión, despidos, etc., habrá preguntas relacionadas con el tema). Las respuestas serán con un menaje claro, sencillo y directo al grano.

La respuesta sin comentarios genera duda y da la impresión de que escondemos algo detrás. No gusta. Diremos incluso mejor no dispongo de ese dato pero en cuanto lo tenga le llamaré para facilitárselo o no podemos facilitar este dato ahora, pero en cuanto me den carta blanca será el primero al que llame (y lo llamaremos).

Desayunos de prensa: parecido a las ruedas de prensa pero más recogido. Se invitan a 12 periodistas como mucho (los escogemos nosotros) y se les invita a desayunar. Hora buena: entre las 10:00 y las 10:30 horas.

Comida de prensa: A los periodistas no se les gana por el estómago. En ellas se ofrece información. Será una comida no copiosa. La hora ideal es entre las 14:00 y las 14:30 horas. El formato de la comida será:

- Llegan los periodistas. Se les saluda y acompaña a la mesa.
- El responsable les dará la bienvenida cuando lleguen todos.
- Se hablará entre platos (OJO, controlar el horario de entrada de los camareros para que no interrumpan con ruidos).

Las cenas se utilizan para entrelazar lazos. Se utilizan por políticos, empresarios, etc.

En las comidas y cenas de prensa solemos bajar la guardia. Tenemos que tener presente que es TRABAJO.

Regalos: en general los periodistas no se dejan comprar, pero a nadie le amarga un dulce. Hay sectores como la perfumería, la moda, el automóvil, etc. que les suelen hacer regalos. Hay medios que prohíben recibir regalos a sus periodistas, pero suelen arreglárselas para que les envíen los regalos a su domicilio. Tenemos que tener en cuenta que el regalo no puede eclipsar a la acción. Pedro del Hierro en un desfile regaló una cartera de piel a los periodistas. Los regalos deben complementar la convocatoria, pero no hacer regalos que puedan ser hirientes.

Agencias de noticias: es una empresa de capital público (EFE) o privado (Colpisa) que durante las 24 horas está facilitando información a sus clientes (medios de comunicación, empresas, partidos políticos, etc.). La información que dan son breves relatos de los hechos. Se pueden contratar los servicios por secciones (financiero, moda, alimentación). Hay agencias sectoriales, como Bloomberg (especialistas en economía). Podemos también enviarles notas de prensa a ellos.

Reporteros gráficos: los grandes olvidados. Cuando un periodista se lleva a un reportero gráfico, nadie le hace caso y no le invitan ni a un café. Ni siquiera se les suelen registrar sus datos y no se les envía ni una tarjeta de Navidad.

Off de record (no significa confidencial): fuera de micrófono. Son situaciones fuera de canales oficiales. Off the record no tiene un objeto directo de publicación, pero no quiere decir que no lo publiquen. Nos solemos relajar pues son situaciones no formalizadas, es una información de contexto, es decir, me sirve para contextualizar conversaciones. Las cenas también lo son. Las malas pasadas que nos hacen los micrófonos (cuando creemos que están apagados y no lo están); consejo: cuando haya un micrófono cerca o grabadoras, o nos callamos o nos dirigimos a ellos.

COMUNICACIÓN DE CRISIS

El Instituto de empresa define 5 grandes categorías:

- Crisis tecnológica: Ej., la caída de las antenas de Vodafone.
- Crisis de confrontación: se da cuando los consumidores están en contra de la empresa por algún motivo y lleguen a boicotear la compra de productos (Ej.: la crisis de las vacas locas y el sector de las hamburguesas).
- Crisis malévolas: acciones que realizan individuos con el único objetivo de hacer daño a la empresa.
- Crisis de gestión: causadas por la falta de cumplimiento de las responsabilidades del equipo gestor de la empresa (Ej.: Arthur Andersen).
- Crisis de amenaza: dimisiones de directivos, fusiones, compras, etc.

Hay 2 tipos de empresas, las que han pasado una crisis y las que la van a sufrir.

Nadie se escapa a esta posibilidad y hay que estar preparado.

La magnitud de la crisis va en función de la actividad de la empresa (No es lo mismo una empresa de servicios que una química, unas aerolíneas, etc.).

Cuando hablamos de crisis no nos estamos refiriendo a problemas en la empresa, sino al interés que despierta en los medios. Lo importante no es lo que pasa, sino lo que la gente piensa que pasa.

Las empresas deben preguntarse:

- ¿tenemos preparado un plan con las posibles contingencias que nos pueden pasar?.
- ¿contamos con un plan de comunicación de crisis par saber cómo y cuando debemos actuar?.
- ¿hemos establecido un comité de crisis con personas específicas?.
- ¿tenemos un portavoz creíble, preparado y formado?.

En situación de crisis, si nosotros no hablamos, ya hablará la competencia con los medios. Que hablemos nosotros es dar la versión oficial y que hablen otros es que confirmen rumores. Se llama el síndrome del vecino de la bata.

Tipos de estrategias:

- Reactiva: no saltar al momento, sino hay que esperar el momento adecuado, si es que llega. Hay veces en las que la prensa no se entera de la noticia, por lo que lo único que deberemos hacer es preparar las posibles preguntas y materiales de respuesta, y mantener una atención especial a los medios para ver si salta.
- Proactiva: los medios se han enterado. El público no perdona que las empresas escondan cosas. No tenemos que hablar siempre. Muchas veces con imágenes (como ir al lugar de los hechos) al poco tiempo se salva también el problema.

En el primer momento en que se desata una crisis, el enemigo público nº 1 es el tiempo. Lo que tenemos que hacer es:

- convocar el comité de crisis.
- decidir si la estrategia será reactiva o proactiva.
- si es proactiva, habrá que dar la cara de inmediato con un comunicado y declaración y, paralelamente, mantener constantemente informados a los empleados, clientes, inversores, etc. Y EL SILENCIO SE TOMA COMO PRUEBA DE CULPABILIDAD.
- Se hará un comunicado en los primeros momentos y debe contener: Qué ha ocurrido, lo que la empresa está haciendo para resolver dicho conflicto, la posición de la empresa disculpándose si procede, y el ofrecimiento de la empresa a facilitar información y cuándo. No deberá tener más de 100 palabras.
- La declaración es un comunicado hablado. No debe ser de más de 30 segundos y no hay preguntas de periodistas. Comparecerá un representante de la empresa ante los medios, lee el comunicado y se va. Hay empresas que nada más estallar la crisis convocan ruedas de prensa y es un error. Se hará cuando ya se disponga de más información.

Tipos de crisis:

- Verde: La reputación de la empresa no está en juego, porque los medios todavía no se han dado cuenta. Se aplica la estrategia reactiva.
- Amarilla: Cuando la reputación de la empresa está en juego con nivel local, es decir, sólo se han enterado los medios locales. Se aplicará la estrategia proactiva para medios regionales o locales.

- **Roja:** La más grave. La reputación está en juego a nivel nacional e incluso internacional. Hay que tener en cuenta la estacionalidad, ya que en invierno hay saturación de información y en verano al no haber mucha información...en verano una situación de crisis, sea amarilla o verde, saldrá con mayor probabilidad.

Libros recomendados: Libro práctico de la comunicación y las RR.PP. El por qué y el cómo de una profesión apasionante. ¿Y ahora qué? Clases para gestionar una crisis y salir fortalecido, Enrique Calat. También da clases de portavoces (www.enriquecalat.com)

Cuando contratamos a un profesional de situaciones de crisis debemos firmar con él un **contrato de confidencialidad**.

No sólo hay crisis empresariales externas, sino internas (problemas con un empleado).

Comité de crisis: Formado por todas aquellas personas encargadas de manejar la comunicación en dicha situación. Debería estar formado por:

- **El director del comité**, que debe ser el máximo responsable del departamento en el que ha sucedido la crisis. Éste será el encargado de tomar las decisiones más relevantes y puede ser el responsable de la comunicación con las instituciones públicas.
- **Portavoz externo**, encargado de canalizar toda la comunicación con los medios y moderarla. Suele ser el director de comunicación de la empresa. También habrá que tener cuidado con los periodistas y su afinidad con la empresa.
- **Portavoz interno**, suele ser el director de RR.HH. e informará a todos los empleados, clientes, socios, proveedores, etc. Su papel es muy importante ya que un comentario fuera de contexto o una información que le llegue más tarde a este público que a los medios será mal visto y mal interpretado, además de poder generar malos entendidos. Hay que informar continuamente a este público antes que nadie ya que puede ser peor el pavor interno. **NOTA:** Cuando se trate de adquisiciones, contémoselo al personal 2 ó 3 días antes para generar confianza y les pediremos que guarden silencio. Se verán más implicados.
- **Secretario del comité**, es la persona encargada de levantar actas de las reuniones, tomar notas de las decisiones (tomando incluso nota de la hora en la que se decide algo, muy importante).
- **Técnico de comunicación**, persona que trabaja en el Dpto. de comunicación que estará pendiente en todo momento de lo que salga en los medios y recoge toda la información que salga de la empresa. También se ocupará de buscar información sobre situaciones similares que hayan pasado otras empresas en nuestra situación para hacernos una idea de cómo nos van a tratar los medios y qué nos podrán preguntar.
- **Abogado/asesor jurídico**, hay crisis que tienen consecuencias penales y debemos saber qué podemos o no decir legalmente (ya que se podrá usar en nuestra contra), cómo debemos actuar, etc. Establecerá las bases legales de lo que se pueda decir o no. Habrá que encontrar un equilibrio entre la transparencia de la comunicación y las recomendaciones de los abogados, y deberemos estar muy informados de lo que se ha dicho y lo que no por personal de la empresa, para no caer en contradicciones.
- **Psicólogo**, nos ayuda a proyectar el lado humano de la crisis para que el público cree una tendencia positiva hacia nosotros.

La mentira: El lo peor que una empresa puede hacer en situaciones de crisis. No quiere decir que lo digamos todo, pero mentir, **NUNCA**. Deberemos ser transparentes hasta donde podamos (que nos limite la empresa y el asesor jurídico). El público perdona antes la culpa que la mentira. Asumir los errores diluye el interés de los medios de comunicación y si no tenemos respuestas, no las daremos y se les informará a los medios cuando las tengamos (así se lo diremos), pero no mentiremos.

La centralita y la portería deben ser las primeras personas a las que les lleguen las instrucciones en situación de crisis. Deberán saber quién atiende las llamadas, si se centralizan en alguien, si se coge nota, si se habilitará un número especial para ellas; el portero tendrá que tener instrucciones para no permitir el paso más que a quien nosotros le digamos, etc.

Manual de crisis: aquel conjunto de procedimientos a poner en marcha cuando vamos a poner en situación una gestión de crisis. Podrá tener aproximadamente 200 páginas.

Se recogerá en él la política de la empresa, las posibles contingencias que puedan pasar, el detalle de los componentes del comité de crisis (teléfono móvil, e-mail, teléfono particular, etc.). Se recogerán las estrategias a tomar (reactiva o proactiva) y cuándo y como se harán.

También se recogerán los modelos de los comunicados internos y externos, los listados de los medios de comunicación y sus periodistas (los de nuestro sector; deberá estar actualizado), listados de administraciones públicas y asociaciones con las que tengamos trato, etc.

El principal problema del manual es que es demasiado extenso para que en una situación de crisis se pueda tener tiempo para estudiarlo, por lo que es poco operativo. Por eso mismo este manual lo tendrá siempre el Dpto. de comunicación y a los demás departamentos se le entregará un *manual abreviado* en formato electrónico (en muchas empresas lo tienen directamente colgado de la Intranet para tenerlo siempre a mano), con los datos de los componentes del comité de crisis (con teléfonos, e-mail, etc.), las plantillas de los comunicados internos y externos y el listado de periodistas. Dicho manual se deberá actualizar una vez al año.

De esta manera, cuando surja una crisis, los responsables de dicho departamento podrán acudir al manual abreviado para poder llamar a los componentes del comité de crisis y emitir un comunicado interno (y externo en el caso de que proceda) y el departamento de comunicación le informará al comité una vez esté presente de las medidas a tomar (ya que ellos tienen el manual completo).

Cada empresa hace su manual de crisis acorde a sus medidas y necesidades.

Un gran olvidado en las situaciones de crisis es **Internet**. No colgamos ningún comunicado fácilmente accesible. Si este frente lo dejamos abierto, la competencia lo utilizará en nuestra contra.

Fases de crisis:

- Fase de latencia, cuando no ha pasado nada todavía, pero sabemos que puede suceder algo. Las empresas con alto índice de riesgo de crisis siempre tienen esta fase activada (eléctricas, aerolíneas, petrolíferas, etc.).
- Fase de eclosión, cuando estalla el problema.
- Fase de perversión, en esta fase establecemos culpables e inocentes. Abunda el oportunismo (tertulianos, etc.), se cruzan acusaciones, llegando a haber contradicciones en la información. Hay que tener mucho cuidado de no caer en estas provocaciones y seguir las directrices marcadas.
- Fase de síntesis, ésta, curiosamente suele llegar los domingos, ya que es cuando la prensa hace balance de toda la semana de una manera más sosegada. Se le ofrece al público los datos calmados, y los nervios ya están más en su sitio.
- Fase de renovación, es el recordatorio de que tuvimos una crisis. Puede darse en cualquier momento. Puede ocurrir cuando otra empresa del sector tenga una crisis y recuerden la nuestra, cuando la competencia lo mencione (no la mencionará en el caso de que hayamos salido fortalecidos de ella, o al menos no para mal), etc.

Estos son los pasos que tenemos que tener preparados para poder afrontar una crisis de la mejor manera posible y, con suerte, sacarle partido. Pero *si no tenemos nada hecho, lo mínimo que debemos hacer* ante una

situación de este calibre es:

- Contratar a un especialista.
- Enviar mensajes clave, que sean coherentes y únicos (son los que debe dar toda la empresa para que no haya contradicciones).
- Argumentarios (preguntas y respuestas, sobre 100, para poder responder a los medios, clientes, socios).
- Formación de portavoces (la da el especialista de situaciones de crisis y dura unas 2 horas).

Cosas que se deben evitar.

- Parálisis y callada por respuesta.
- Esperar a que el tiempo resuelva el problema y no hacer nada.
- Echar la culpa a terceros para desviar la atención o crear confusión para repartir culpabilidades (Ej. Ruber Internacional tuvo una crisis por un error a la hora de instalar nitrógeno donde tendría que tener oxígeno. Esto le causó un coma en una paciente de 15 días y otra paciente con daños leves. La clínica echó la culpa a su suministrador indicando que se habían equivocado en el albarán de entrega y que habían puesto la botella como de oxígeno. Dicha botella, estaba perfectamente etiquetada como nitrógeno, por lo que el proveedor lanzó un comunicado indicando que reconocían su error administrativo, pero la que botella estaba perfectamente etiquetada y su instalación dependía exclusivamente de Ruber, por lo que ellos sólo se podían hacer cargo del error administrativo. Automáticamente los medios fueron encima de la clínica Ruber).
- Muchos directivos tienen la idea en estas situaciones, por desconfianza, de no llamar a nadie e intentar capearlo solos. *ERROR* (Ej. El director de Endesa, ante la OPA lanzada por Gas Natural, dio una rueda de prensa nada más saltar la noticia con muy poca profesionalidad y haciéndose el Don Quijote. Quedó en ridículo con su manera de actuar. Tras esto ya no se le ha vuelto a ver más en los medios y ahora lo lleva todo un profesional).
- Llamar a los cuatro contactos de máximo nivel que tenemos para acallar la crisis en los medios. *Lo que sí podemos hacer es utilizar esos contactos para lavar la imagen de la empresa.*
- Mirar al pasado para ver las posibles causas de la crisis y no vemos que tenemos a los medios y a la sociedad encima pidiendo respuestas. *Primero se deberá atender a la situación actual para poder capearla.*
- Lentitud y falta de reflejos. *Recordemos que nuestro principal enemigo en situación de crisis es EL TIEMPO* (Ej. La Xunta de Galicia ante el desastre del Prestige, que no actuaron hasta pasadas 24 ó 48 horas).
- Intentar complacer a todo el mundo con evasivas y comunicados que rozan el ridículo, donde el rigor y la falta de transparencia brillan por su ausencia.
- Dejar que pasen las horas y los días sin informar a los afectados, a la sociedad, a los medios (Ej. Nuevamente el caso de la Xunta y el Prestige).
- Querer que la crisis desaparezca de golpe. Se puede llegar a meter la pata y enfatizar dicha crisis.

El patrocinio y el mecenazgo en época de crisis es muy bueno para demostrar solvencia.

EFICACIA COMUNICATIVA.

Principios de la eficacia comunicativa.

- Principio de **relevancia**: adecuar el mensaje en el marco de referencia sociológico de la audiencia (que mis palabras sean entendidas). Tendré que tener en cuenta la edad, sexo, status, nivel cultural que predomina, etc. Ej.: ponencia sobre Internet para amas de casa o para ingenieros. El lenguaje no será el mismo (las amas de casa utilizarán esta herramienta para comprar, escribir a sus hijos que tienen fuera, etc., y los ingenieros harán otras aplicaciones completamente diferentes). **HAY QUE**

CONOCER A LA AUDIENCIA.

- Principio de **simplicidad**: facilita la comunicación. Predomina la sencillez de idea y la economía de palabra. Hay ponentes que se enrollan y además utilizan jerga para dar más relevancia a su oratoria.
- Principio de **definición**: consiste en el imperativo pedagógico que nos lleva a definir el concepto antes de desarrollarlo (primero explico el concepto y después hablo sobre él). Cualquier término de una jerga profesional determinada lo debemos explicar, a no ser que estemos con dicho colectivo profesional.
- Principio de **estructura**: la organización de lo que vas a decir en etapas/bloques (comenzar con una etapa y seguir con la 2ª etapa que continua y complementa a la anterior). Fundamental a la hora de escribir discursos o dar clases.
- Principio de **repetición**: repetir el mensaje clave. Muy importante para políticos y en ruedas de prensa. Se basa en repetir los mensajes clave del discurso con diferentes expresiones. Una manera de repetir es soltar el mensaje y después analogías.
- Principio de **comparación y contraste**: comparar y contrastar ideas nuevas con ideas antiguas (lo conocido lo asociamos mejor para comprender lo desconocido), ayuda a entender los mensajes. Otro truco es destacar algo comparándolo con su opuesto.
- Principio de **énfasis**: enfatizar el tono de voz en los aspectos básicos de lo que estamos diciendo, ayuda al público a saber qué es lo más importante. Trucos: levantar la voz, cambiar el tono de voz, hacer pausas, ruidos, etc.
- Principio de **Feed-back**: comunicarse entre todos, compartir experiencias, etc. Se suele hacer al final para no interrumpir al orador, aunque depende del tema, de la situación, etc. Es muy importante porque enriquece el discurso.

Barreras que dificultan la comprensión de los mensajes del receptor.

- Estereotipos: etiquetas o clichés que asignamos a las personas.
- Efecto halo: los receptores juzgan a la persona en función de una impresión general, favorable o desfavorable. Es la pantalla que nos ponemos delante. Si pensamos que podemos confiar en el ponente, nos creemos todo lo que diga, y viceversa.
- Proyección: atribuir a otra persona características nuestras. Es lo mismo que el efecto espejo.
- Tendencia a evaluar: inclinación natural que nos lleva a juzgar todo lo que diga el orador, incluso aunque no haya terminado su ponencia.
- Inferencia: generalizar, es decir, nos cuentan una situación determinada y la generalizamos a las demás.

Barreras que dificultan la comprensión de los mensajes en el emisor.

- Redundancia: repite todo el rato lo mismo, por lo que no llega a la audiencia y la aburre.
- Omisión: cuando damos por supuesto cosas y construimos el mensaje sobre una base que no es sólida.
- Ruidos: todo lo que dificulta la comprensión, como el mal uso del lenguaje, las malas lenguas, los tic, etc.
- Contexto: cuando no enmarcamos el discurso en un contexto, no tiene sentido y puede ser una barrera.
- Actitudes: son las cargas emocionales que los emisores proyectamos sobre la audiencia.

La audiencia

Al comienzo de la exposición, lo normal es que haya una reacción neutral en el público, pero puede también haber reacciones a favor o en contra. No le podemos caer bien a todo el mundo, pero hay que seguir con la ponencia hasta el final. Lo que está claro es que si alguien va a una ponencia es porque le interesa la ponencia o el ponente.

FUERA FRUSTRACIONES.

SIGUE ADELANTE CON LA PONENCIA HASTA EL FINAL.

Perfiles del público

- **Sabio:** es el que se quiere hacer el protagonista y que se cree mejor que el ponente. Para frenarlo se le puede decir efectivamente hay muchos datos, pero no podemos ponerlos todos en una exposición.
- **Malicioso o capcioso:** busca poner al ponente en aprietos. Darle a entender que sabemos cuáles son sus intenciones. La diferencia con el sabio es que éste intenta joder. Si no se le puede frenar, llamar a seguridad.
- **Inocente:** no actúa con malicia. Nos preguntará cosas que ya hemos explicado. Para pararlo podemos decirle al contestarle como ya explicamos antes.
- **Insistente:** el que intenta establecer un diálogo continuo con el ponente, incluso prolongado. Suele hasta hacer comentarios fuera de contexto. Se le puede responder Este tema sería más para otro debate de tipo X.
- **Discutidor:** te pone en un aprieto, en un enfrentamiento abierto con él. Va a discutir. Se le puede ofrecer que al final del discurso participe si lo desea.
- **Loco:** te puede aparecer de cualquiera de las otras formas, pero nos daremos cuenta de que está loco al poco, ya que las cosas no serán coherentes. Se les puede decir gracias por su opinión. No se puede hacer nada más.
- **Reventador:** el experto en hacer fracasar charlas. Nos cambian los contextos, cambian los significados de lo que hemos dicho. Es más agresivo que el malicioso ya que nos cambian los contextos.

Debemos responder al público.

- Escuchar con atención hasta el final de sus comentarios.
- Si es necesario repetir o parafrasear la pregunta.
- No estar obligado a responder.
- No perder la calma.
- Ser breve en las respuestas.
- No responder de forma arrogante o despectiva.
- Si nos hacen varias preguntas, las separamos y comenzamos por la más sencilla.
- Determinar si el móvil de la pregunta es el deseo por conocer más o por algo menos confesable (los perfiles de público que antes hemos comentado).
- Si está formulada con mala intención, pedirle que la aclare para ganar tiempo y poder pensar.
- Si la pregunta es hostil, no caer en la trampa. Tranquilidad. El humor puede liberar tensiones. Eliminar las palabras agresivas y reformular la pregunta de manera más sosegada.

Hay dos tipos de respuestas

Respuesta directa (ARCA):

- Agradecer la pregunta a quien la hace.
- Repetir la pregunta.
- Contestar al grupo.
- Averiguar si ha contestado satisfactoriamente.

Respuesta indirecta:

- Eco: remitir al grupo la pregunta (¿y vosotros qué opináis?) con esto ganamos tiempo para pensar la respuesta.
- Rebote: pasar la pregunta al experto, en caso de que lo haya.
- Espejo: devolver la pregunta a quien la hizo (¿ha leído algo sobre este tema?, ¿le ha pasado a alguien

conocido?).

- Y si no conocemos la respuesta, lo admitimos o preguntamos a la audiencia (vamos a compartir esto para ver si entre todos podemos construir una respuesta satisfactoria)

Medios audiovisuales.

- Audiencias amplias y heterogéneas.
- Retransmisiones en directo o en diferido.
- Conocer quiénes son los demás invitados, si los hay.
- Emisión local, autonómica, regional.
- ¿Público en el estudio o llamadas en directo?
- Lenguaje oral y fugaz (no queda nada escrito, hay que ser breve).
- Ir al grano.
- Redondear cifras (si son 4.450, pues decimos sobre 4.500).
- Mejor hablar de campos de fútbol en vez de en hectáreas.
- Referencias conocidas (echar mano de sucesos o cosas que pasaron en España).
- Tratar con amabilidad al entrevistador y al resto de invitados.
- No sentirse intimidados por ellos. No están en nuestra contra.
- La TV engorda de 5 a 8 Kg., además las medias de brillos y dibujos engordan las piernas. Los pendientes grandes dan brillos. Los trajes de cuadros distorsionan la imagen.

Resultados

clave

Procesos

Liderazgo

Resultados

en la sociedad

Resultados

en los clientes

Resultados

en las personas

Alianza y

recursos

Política y

estrategia

Personas

Despliegue

Enfoque

Evaluación y Revisión

Resultados

Fase de lactancia

Abogado

Fase de perversión

Técnico de comunicación

Psicólogo

Fase de síntesis

Fase de eclosión

Manual de crisis

Fases de crisis

Estudio documentación

solicitud

Potenciar

Cambiar

Conclusión

RESULTADOS

Auditoría inicial

Firma del contrato y emisión del certificado

Auditoría extraordinaria

Visita previa (se van a sentar las bases del trabajo)

Eliminar

Estudio documentación

Solicitud

Imagen visual

Comunicación

Comportamiento corporativo

Cultura corporativa

Identidad corporativa

¿Quién soy?

Reconocimiento (Cotiza al alza, atrae inversiones, aumenta el valor)

La reputación es más duradera

stakeholders

Reputación

¿cómo me perciben?

La imagen va cambiando

Imagen

¿qué soy?

Comunicación

Imagen visual

Comportamiento

Cultura

Identidad corporativa

4 Pilares sobre los que

se sustenta una marca.

Cada empresa potenciará más un eje que otro (Ej. Coca-cola potencia más la comunicación, mientras que Nestlé potencia más el producto).

Servicio

Comunicación

Entorno

Producto

Comunicación entre personas del mismo nivel. Es la base del trabajo en equipo.

Comunicación horizontal

Descendente: es aquella que emana de una persona que ocupa un nivel jerárquico superior al receptor.

Ascendente: es aquella que emana de una persona que ocupa un nivel jerárquico inferior al receptor.

Comunicación vertical

CONOCIMIENTO

Determina los resultados deseados

Planificar y desarrollar los enfoques para alcanzarlos

Desplegar los enfoques

Evaluar y revisar los despliegues y enfoques

CONOCIMIENTO

(Una herramienta de comunicación se puede convertir en herramienta de participación)

Participación (ascendente)

Comunicación (descendente)

Herramientas

Los periodistas son un público en sí para la empresa. Para conocer los medios tenemos 2 formas:

- Activamente: nosotros llamamos a la prensa.
- Pasivamente: la prensa nos llama a nosotros.

Plataforma para acceder al público en general, que crea opinión pública

ACTITUD FAVORABLE

Respuesta Comunicación

Medios

Empresa

(logo) NOTA DE PRENSA

Antetítulo (Ej. Plan de expansión de telefónica)

TITULAR

Subtítulo (la superficie es de 2000 m)

Madrid, a X de X de 2005

Entradilla/lead

Datos de contacto de la empresa y de su agencia.

(logo) NOTA DE PRENSA

TITULAR

Madrid, a X de X de 2005

Entradilla/lead

Datos de contacto de la empresa y de su agencia.

Martes 18 de noviembre, 17:00 horas. Hotel Hesperia. Salón Olimpo.

CONVOCATORIA RUEDA DE PRENSA

HP tiene el gusto de invitarle a la rueda de prensa que, con motivo del lanzamiento de su nuevo producto X, celebrará el martes 18 de noviembre de 2005 a las 17 horas en el hotel Hesperia de Madrid (dirección).

José M^a, director de sistemas de información de HP, comentará las ventajas de esta nueva línea y realizará una demostración práctica del producto

Atentamente,

Esther Cancelas

Responsable de Comunicación División X. HP.

Fase de renovación

COMUNICADO

Fecha.

Qué ha ocurrido?

Medidas tomadas.

Disculpas si procede

Más información.

Atentamente,

Esther Cancelas

Responsable de Comunicación División X. HP.

Secretario

Portavoz interno – Director de RR.HH.

Portavoz externo – Director de comunicación

Director del comité

Comité de crisis

Indirecta.

Directa.

-