

# PRODUCCIÓN

## A) Instrumentos tradicionales

### Manuales de Crisis

- **Protocolos de intervención en torno a los cuales gira la gestión comunicacional de una crisis**
- **Herramientas de gran utilidad práctica, al anticipar en periodos de normalidad la mejor manera de reaccionar ante todo tipo de circunstancias desestabilizadoras**
- **Elementos estratégicos de primera magnitud, que ayudan a minimizar costes y preservar al máximo la integridad de la reputación de una entidad en esos momentos difíciles**

Los planes de comunicación para situaciones de crisis tienen habitualmente su plasmación práctica en estos protocolos de intervención destinados a simplificar al máximo la labor de los miembros del gabinete encargado de afrontarlas, así como dar a los directivos y cuadros intermedios las instrucciones y recursos pertinentes a la hora de responder a las diferentes hipotéticas situaciones de conflicto.

Desde un punto de vista meramente táctico, suponen un ahorro de tiempo fundamental en relación con el momento en el que estalla una crisis, pues al constituirse en el eje en torno al cual gira toda la gestión comunicacional, posibilitan que el equipo directivo se pueda concentrar en labores estratégicas urgentes, en vez de invertir esfuerzos en tareas de carácter logístico.

Pero un Manual de Crisis es sobre todo un elemento estratégico de primera magnitud, por cuanto:

- ayuda a que se minimicen los costes de todo tipo, y se preserve con ello al máximo la integridad de la reputación de la entidad;
- establece las estrategias de comunicación y pautas de actuación, e identifica a los responsables de llevarlas a la práctica;
- anticipa la puesta en marcha de un servicio capaz de convertir a la empresa o institución en una fuente de noticias creíble y rigurosa en circunstancias excepcionales;

- consolida posicionamientos corporativos sólidos y proactivos (no solamente defensivos), evitando improvisaciones y conductas forzadas en territorios inexplorados y en momentos de gran premura de tiempo;
- prepara con antelación los mensajes a trasladar a la opinión pública en cada una de las situaciones hipotéticas de conflicto identificadas, y
- favorece la proyección de la Dirección entre las audiencias internas.

Siempre desde el punto de vista de la operatividad y la utilidad práctica, los documentos de este tipo elaborados habitualmente por Desarrollo Integral de Comunicación Estratégica, DINCES, incluyen para cada una de las circunstancias desestabilizadoras previstas contenidos como los siguientes:

- directorio con teléfonos y direcciones de contacto de servicios y personas –internas y externas a la entidad- que habrían de, o podrían, estar involucradas en su solución;
- listado completo de *do's* y *don'ts* (qué hacer y qué no hacer);
- enumeración de los integrantes y competencias del gabinete de crisis, según la naturaleza de ésta;
- extracto del argumentario de la empresa o institución, que respalde la actuación de los portavoces;
- relación de medios de comunicación -locales, nacionales e internacionales-, con teléfonos de contacto de periodistas y redactores-jefe encargados de cada sección en cuestión;
- instrucciones sobre cómo dialogar con ellos;
- modelos de los primeros comunicados de prensa, redactados a falta de rellenar espacios en blanco;
- formularios de recepción de llamadas de los diversos públicos afectados, y
- *dossiers* informativos.

## ARGUMENTARIOS Y DOCUMENTOS *FAQ*

- **Recopilación sistematizada de los argumentos que interesa difundir a una organización en aquellos aspectos relacionados con su ámbito global de actividad o con asuntos concretos**
- **Simplificación y agilización del trabajo del portavoz, evitando improvisaciones**

- **Sustitución, en la presentación del documento final, de la clásica fórmula pregunta/respuesta por la más funcional tema/argumentación**

Tanto los argumentarios como los documentos *FAQ –Frequent Answers and Questions-* posibilitan a los portavoces de una entidad sistematizar sus respuestas en las comparecencias públicas, mostrar coherencia expositiva, incidir en los puntos fuertes de la organización y remarcar el lado positivo de sus debilidades. Igualmente, permiten hacer frente a los rumores, ataques externos, inexactitudes o desconocimiento sobre la entidad.

Lo usual es disponer de un documento de carácter general, al que se suelen agregar otros argumentarios específicos, dedicados a determinados temas, ciertos públicos objetivo, situaciones de crisis, etc. Cuanto más exhaustivos sean, menor será el margen de improvisación de un portavoz y, por ende, más se fortalecerá la credibilidad de la organización.

Las fuentes informativas para su elaboración proceden, por lo general, de la documentación interna (planes de desarrollo de proyectos, *dossiers*, informes...), así como de entrevistas en profundidad a profesionales que realizan su trabajo en muy distintas áreas de la empresa, sesiones de *media training*, vaciado de prensa, y otras.

Aunque tradicionalmente la presentación se efectúa siguiendo la clásica fórmula de pregunta-respuesta (se proponen una serie de cuestiones -en principio todas las que pudieran plantearse los diferentes públicos, y sobre todo aquellas especialmente conflictivas, y se procura contestarlas y salir airoso mediante argumentos que previamente han sido consensuados y “blindados”-), Desarrollo Integral de Comunicación Estratégica, DINCES prefiere emplear la más funcional de tema o idea clave/desarrollo de la argumentación propiamente dicha, por considerar que incrementa sobremanera la eficacia del trabajo de quienes han de manejarlos.

## **Manuales de consulta sobre comunicación corporativa**

- **Genéricos o diseñados *ad hoc***
- **Fundamentalmente prácticos y de fácil manejo y usabilidad**

La elaboración de manuales -genéricos o diseñados exclusivamente para el cliente- sobre las relaciones con los medios de comunicación, las presentaciones públicas, los principios básicos de la comunicación oral y escrita, la lectura de textos, la organización de reuniones y actos públicos, el protocolo empresarial e

institucional, etc., se encuentra entre los trabajos desarrollados más habitualmente por Desarrollo Integral de Comunicación Estratégica, DINCES.

En los últimos tiempos se ha incrementado, como es lógico, la demanda de los relativos a la comunicación en los *new y social media* (*blogs, chats, herramientas de microblogging, etc.*), que también se están confeccionando con asiduidad.

Todos ellos comparten como características fundamentales un enfoque eminentemente práctico, al estar repletos de sugerencias, recomendaciones y *tips*, y un muy fácil manejo y portabilidad. Su contenido es concebido, por un lado, a modo de texto de una sola lectura y, por otro, con vocación de permanencia, como manual de consulta para la preparación de intervenciones públicas, la elaboración de comunicados y *dossiers* de prensa, la celebración de conferencias de prensa, la lectura de discursos, etc.

En este sentido, se eluden conceptos y terminología propios de las Facultades de Ciencias de la Información, y se procura condensar –en ocasiones, a modo de máximas- conocimientos que los expertos han tardado años en aprehender.

## **Contenidos para los medios de comunicación y otros foros**

- **Redacción por encargo de artículos de fondo, tribunas de opinión, discursos, etc.**
- **Aplicación de los principios básicos del periodismo y la oratoria**

A partir de la materia prima que le brindan los órganos de gobierno, departamentos especializados o representantes al efecto de una organización/cliente, así como de su propia investigación en fuentes primarias y secundarias, Desarrollo Integral de Comunicación Estratégica, DINCES, “fabrica” o revisa contenidos específicos a medida (discursos, tribunas de opinión, artículos de fondo, etc.) para su presentación ante diversos foros y audiencias.

Un trabajo conjunto y un análisis profundo de la realidad preceden a la definición de los mensajes y forma adecuados para que los planteamientos corporativos presentados resulten lo más divulgativos, rigurosos y eficaces posibles.

De acuerdo con las circunstancias concretas, el material en cuestión puede o no tener que ser firmado por el representante o directivo de la empresa o institución correspondiente.

## Manuales de Acogida

- **Constituyen la primera herramienta de comunicación interna de una empresa o institución**
- **Su objetivo es normalizar de forma sistemática, y coherente con la práctica corporativa, la incorporación de nuevos trabajadores**

Para los nuevos empleados, la incorporación a una organización es siempre motivo de ilusión, pero también de incertidumbre. Es en estos momentos iniciales cuando la entidad ha de trasladar confianza a quienes se suman al proyecto común que supone la empresa o institución, de tal forma que su inserción en el entorno laboral se realice satisfactoriamente.

En las organizaciones más avanzadas y preocupadas por la comunicación y el clima laboral, surge la necesidad de establecer procedimientos de acogida o protocolos de actuación que trasladen a la persona que se incorpora la cultura y los valores corporativos.

El simple hecho de disponer de un documento de estas características deviene ya en buena imagen para la entidad, pues pone de manifiesto el destacado papel que ésta otorga a sus activos intangibles.

Las pautas contenidas en los manuales elaborados por Desarrollo Integral de Comunicación Estratégica, DINCES, tienen como objetivo normalizar de forma sistemática el proceso desarrollado durante esta recepción de nuevos miembros, y evitar así el voluntarismo que en muchos casos preside la actuación de los miembros de una organización.

Su contenido busca la máxima coherencia con el quehacer diario practicado por la compañía, y plasma la apuesta estratégica que ésta realiza hacia empleados integrados, motivados y plenamente identificados con las metas corporativas.