

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA PARA ONGD

Aránzazu Román San Miguel

Profesora del Departamento de Periodismo II.

Universidad de Sevilla. España.

La Comunicación Estratégica

Hablando de la Comunicación Corporativa Rafael Alberto Pérez¹ asegura que, “es un hecho que el punto de vista económico sobre la concepción de la empresa y del empresario ha cambiado fuertemente en los últimos años: mientras que el cálculo económico *tradicional* era un cálculo del beneficio sacado de un balance proveniente del pasado, el cálculo económico empresarial *actual* es, por el contrario, un cálculo orientado al futuro y que intenta, en base a previsiones de resultados, llevar esa empresa, esa institución al estado de futuro que desea dentro de entornos inciertos.

Esto implica:

- La administración del *futuro*. No seguir orientándose en el pasado, sino prever e integrar los comportamientos futuros, los propios pero también los de los demás actores (consumidores, competidores, la sociedad en general), a la hora de adoptar las decisiones empresariales.
- *Flexibilidad*. Entendida como la capacidad para anticiparse y adaptarse al entorno en el cual quiere desenvolverse la empresa.
- La búsqueda permanente de la *organización excelente*. Para ello hay que desarrollar una *cultura empresarial* que armonice objetivos y entorno.
- *Internacionalización*. Lo que obliga a integrar entornos desconocidos.

¹ ASENJO RUIZ, Carlos A., ICETA CORMENZANA, Diego y ARAMENDÍA REMÍREZ DE GANUZA, Carlos: *La AOD española en 2004. Seguimiento del Plan Anual de Cooperación Internacional 2004*, Ministerio de Asuntos Sociales y de Cooperación Internacional, Madrid, 2006. Pág. 376.

- *Capacidad estratégica.* Saber cuándo, cómo y con qué medios debe producirse el ajuste permanente entre el entorno seleccionado y los recursos y capacidades de que dispone una empresa o institución”.

En este mismo sentido se manifiesta Rafael Albero Pérez² cuando nos explica qué es la comunicación estratégica. Según el autor la comunicación es estratégica “cuando el emisor la decide y preelabora conscientemente de antemano, de cara al logro de unos objetivos asignados, teniendo en cuenta el contexto de partida y las tendencias políticas, económicas, socioculturales y tecnológicas, y, sobre todo, las posibles decisiones/reacciones de aquellos públicos-receptores que con sus cursos de acción pueden favorecer o perjudicar el logro de dichos objetivos (antagonistas, competidores, empleados, aliados, compradores, usuarios, etc.)”.

Pues bien, de esa decisión y preelaboración de actividades para la consecución de un logro concreto en las ONGD, en el ámbito de la comunicación, es de lo que nos ocupamos en el apartado siguiente.

Estrategias de Comunicación Corporativa para ONGD

Para Bernardo García Izquierdo la comunicación en una ONGD tiene un valor primordial para las siguientes cuestiones:

- “A la hora de estructurar las actividades que se desea ofrecer, habrá que reflexionar sobre los públicos a los cuales se quiere dirigir la organización.
- A la hora de buscar personas que se desea que presten el servicio, es necesario analizar también qué colectivo se quiere que colabore en el proyecto.
- Para buscar financiación, hay que preguntarse qué sectores sociales pueden estar interesados en apoyar económicamente a la asociación³”.

² PÉREZ, Rafael Alberto: *Estrategias de Comunicación*, Ariel Comunicación, Barcelona, 2001. Pág. 462.

³ GARCÍA IZQUIERDO, Bernardo: *El diseño de un sistema de información marketing para mejorar la eficacia en la toma de decisiones de una organización humanitaria*, Universidad de Deusto, Micropublicaciones ETD, Barcelona, 1999. (Tesis Doctoral), p. 164.

Pero, ¿en qué consiste el trabajo de la comunicación en el seno de las ONGD? “El trabajo de las Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo en el terreno de la comunicación se inscribe y cobra sentido en el contexto más amplio de construcción de la justicia mundial; es decir, en el trabajo por la transformación de un mundo que vive la contradicción de estar **mundializado** en su infraestructura y se empeña en vivir fragmentado, dividido en **primer** y **tercer** mundos. Esta transformación, esta liberación no va a llegar por la toma de poder, sino por una **toma de las conciencias**, que significa no vencer, sino convencer, mediante una información más veraz. Hay que cambiar las estructuras, y las que hay que cambiar con más urgencia son las mentales⁴”.

Para García Izquierdo, “la comunicación en las ONGD debería servir para dar a conocer las causas y la complejidad de las situaciones de miseria y vulnerabilidad en que viven determinadas poblaciones, y para transmitir la potencialidad de desarrollo endógeno y auto-sostenible que existe en esas comunidades. En función de estos objetivos, las políticas de comunicación de las Organizaciones Humanitarias se deberían enfocar hacia el impulso de una toma de conciencia más duradera sobre las temáticas referidas, en la que se contemple la divulgación y aprecio por las culturas de los pueblos del Tercer Mundo⁵”.

Pero sin caer en el dramatismo y la banalización de la pobreza, como advierte Juan Luis Martínez “*The media and NGOs, moved by their enthusiasm for raising awareness among public opinion, often show dramatic images of the consequences of underdevelopment. These have two opposing effects on their audience. On the one hand there is the immediate inclination to do something and make an emotional and financial commitment to the people affected. On the other, there is a gradual loss of interest brought about by saturation of information about this type of situation. Almost always, whenever information is given about underdevelopment it is done negatively, following the rule that only extraordinary events are newsworthy. There has never been so strong a call for solidarity or so much display of unacceptable realities accompanied by reproving language. But, this frenzy of solidarity is a skin-deep, flimsy, one-off*

⁴ MÁRMOL, Charo, en http://www.manosunidas.org/publicaciones/folletos/n11/n11p30_.htm.

⁵ GARCÍA IZQUIERDO, Bernardo: *El diseño de un sistema de información marketing para mejorar la eficacia en la toma de decisiones de una organización humanitaria*, Universidad de Deusto, Micropublicaciones ETD, Barcelona, 1999. (Tesis Doctoral), p. 87.

*phenomenon; it is a rootless, restrained and partial commitment which keeps its distance*⁶”.

En español viene a decir: “Los medios y las ONG, movidos por su entusiasmo para levantar conciencias entre la opinión pública, a menudo muestran imágenes dramáticas de las consecuencias del desarrollo. Esto tiene dos efectos opuestos sobre su audiencia. Por un lado la inmediata inclinación a hacer algo y hacer un compromiso emocional y financiero con la gente afectada. Por otro, hay una gradual pérdida de interés debido a la saturación de información sobre este tipo de situación. Casi siempre, cuando se da información sobre el subdesarrollo se da negativamente, siguiendo la regla de que sólo los eventos extraordinarios son noticias dignas. Nunca deben ser llamadas fuertes a la solidaridad o ser un escaparate más de realidades inaceptables aprobadas por un lenguaje reprobador. Pero, este frenesí de solidaridad es un fenómeno superficial, poco sólido y excepcional; este es un compromiso desarraigado, restrictivo y parcial que mantiene esta distancia”.

En este sentido la Coordinadora de ONGD de España emitió el día 3 de enero de 2005 una nota de prensa en la que pedía a las televisiones estatales (TVE, Antena 3, Telecinco y Canal Plus) que no utilizaran el drama de Asia para realizar programas-espectáculo de recogida de fondos. En la misma el presidente de la Coordinadora afirma: “Las ONGD no queremos recoger donaciones a través de la manipulación de los buenos sentimientos de la población y ser cómplices de una política empresarial que no compartimos: la búsqueda de audiencia a cualquier precio⁷”.

Ante este panorama que se nos presenta lo que ocurre, paradójicamente, es que “la mayoría de los donadores prefieren que sus contribuciones se destinen a proyectos específicos y, preferiblemente, de carácter urgente o espectacular⁸”. García Izquierdo atribuye esta situación a la imagen que los medios de comunicación transmiten al respecto, cuando asegura que a “la formación de este esquema de preferencias contribuyen, en gran medida, los medios de comunicación. Estos detentan, prácticamente, el monopolio de la información facilitada a la opinión pública de los

⁶ MARTÍNEZ, Juan Luis: *Communication Conflicts In NGO: A Theoretical Approach*, Instituto de Empresa, Madrid, 2002, p. 2.

⁷ Ver anexo.

⁸ GARCÍA IZQUIERDO, Bernardo: *El diseño de un sistema de información marketing para mejorar la eficacia en la toma de decisiones de una organización humanitaria*, Universidad de Deusto, Micropublicaciones ETD, Barcelona, 1999. (Tesis Doctoral), p. 108.

países desarrollados acerca de las emergencias humanitarias y de la ayuda prestada en ellas. Más en concreto, la transmisión y difusión de lo que ocurre en los países afectados suele caracterizarse por el abuso de imágenes sensacionalistas, supuestamente acordes con los gustos de la audiencia, que no se sabe si, finalmente, es víctima o causante de esta política informativa⁹”.

Para acabar con esta situación, lo que las ONGD tienen que hacer es pasar a ser ellas quienes gestionen la información que se transmite desde los medios de comunicación. Si éstos reciben una información sobre las situaciones de pobreza desde un punto de vista catastrófico, éste será el que transmitan al resto de la sociedad. Sin embargo, si las ONGD fueran capaces de sensibilizar a los propios medios de comunicación de una forma que nada tenga que ver con la dramatización de la situación del Tercer Mundo, la visión que del mismo se ofrece a través de los medios de comunicación cambiaría. En este sentido, García Izquierdo dice que “parece detectarse en las ONGD españolas una falta general de profesionalidad y agilidad en los responsables de elaborar y emitir comunicados de prensa. Pese a que la credibilidad de los mensajes emitidos por las Organizaciones Humanitarias es muy alta, su presencia en los medios y la eficacia demostrada en esta relación es bastante baja¹⁰”.

Para gestionar bien la comunicación el primer paso es determinar cuáles son los públicos objetivo de la organización. En el caso de las Organizaciones sociales estos son de diversa índole. García Izquierdo¹¹ los denomina los partícipes sociales de una Organización Humanitaria, y dice que son: “Financiadores privados, Administración Pública, Personal de la organización, Voluntariado, Oficinas delegadas, Organismos internacionales, Opinión Pública, Sector empresarial, ONG del Sur/Contraparte, Instituciones Locales y Nacionales, Otras ONG, Medios de Comunicación y Población beneficiaria. Públicos a los que irá dirigida la comunicación interna o externa de la organización, según corresponda en cada caso¹²”.

⁹ *Ibidem*, p. 108.

¹⁰ GARCÍA IZQUIERDO, Bernardo: *El diseño de un sistema de información marketing para mejorar la eficacia en la toma de decisiones de una organización humanitaria*, Universidad de Deusto, Micropublicaciones ETD, Barcelona, 1999. (Tesis Doctoral), p. 110.

¹¹ *Ibidem*, p. 135.

¹² Para obtener más información al respecto puede consultarse: ROMÁN SAN MIGUEL, Aranzazu: *La importancia de la Comunicación como Herramienta de Gestión en las ONGD inscritas en la Coordinadora Andaluza de ONGD en 2004*, (trabajo de investigación realizado en la Universidad de Sevilla, defendido en septiembre de 2005. No publicado)

Herramientas de Comunicación Corporativa para ONGD

La Comunicación Interna, Intermedia y Externa

La información procedente de la empresa tiene siempre varios destinatarios, y de acuerdo con las características de cada público los contenidos, objetivos y formas de vehicular esa información variarán sensiblemente.

Cuando las comunicaciones se realizan en el interior de la organización estamos ante lo que se ha venido a denominar intracomunicación o comunicación interna; la extracomunicación o comunicación externa es el volumen de informaciones que ésta transmite a sus audiencias¹³.

La **Comunicación Interna** es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes Medios de Comunicación, que los mantengan informados, integrados y motivados, para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales¹⁴.

Este tipo de Comunicación tiene un doble beneficio, como señala Rafael López Lita. Por un lado, beneficia al empleado ya que Mejora el nivel de satisfacción contribuyendo a crear un buen clima social, de forma que los niveles de seguridad física y psicológica crezcan permanentemente, y en consecuencia, se optimice la calidad de vida de los miembros, del personal activo y jubilado y de sus familias. Pero también beneficia a la organización ya que propicia: Planteamientos relajados de reivindicaciones salariales y de cualquier otra naturaleza; menor grado de absentismo laboral; mayor calidad y cantidad en el trabajo; menor índice de rotación de platillas; y se utiliza a los propios trabajadores como vehículos positivos de comunicación externa¹⁵.

¹³ CASTILLO HERMOSA, Jaime del; BAYÓN ESTEBAN, M^a Mercedes; ARTETA ARRÚE, Rosa: *La empresa ante los medios de comunicación*, Deusto, Bilbao, 1992, p. 55.

¹⁴ MARTÍN MARTÍN, Fernando: *Comunicación en Empresas e Instituciones. De la consultoría a la dirección de comunicación*, Universidad de Salamanca, 1997 (segunda edición), p. 23.

¹⁵ LÓPEZ LITA, Rafael: *Comunicación de las empresas. Las nuevas obligaciones*, Ediciones de las Ciencias Sociales, Madrid, 1990, p. 220.

Dentro de la Comunicación Interna haremos mención a la **Comunicación Intermedia** con el público intermedio, ya que en las ONGD nos parece especialmente importante este sector al que dirigir la comunicación. Nos estamos refiriendo, básicamente, a los voluntarios. Pues, si bien, estos pueden considerarse como público interno de la organización, ya que trabajan codo a codo con los técnicos de la misma, no dejan de ser personas no vinculadas laboralmente a las organizaciones.

Bernardo García Izquierdo advierte de que “Antes de diseñar y lanzar la comunicación externa, la Organización Humanitaria debe comenzar por fortalecer la comunicación interna, y mantenerla como una estrategia organizativa constante¹⁶”.

En este sentido debemos decir a favor de las ONGD que la comunicación entre los miembros de la misma suele ser fluida, debido al reducido número de personas que suelen trabajar en las sedes de las mismas. Aunque pocas veces esta comunicación está planificada de forma que no se deje nada a merced de la improvisación.

Herramientas de Comunicación Interna:

El doctor Álvarez Marcos distingue, dentro de las herramientas de comunicación interna en las organizaciones, las siguientes:

- “•Presencia física
- Programas vestibulares
- Tablones
- Teléfono del empleado
- Publicaciones internas
- Intranet
- Foros sugerencia / innovación
- Empleado del mes

¹⁶ GARCÍA IZQUIERDO, Bernardo: *El diseño de un sistema de información marketing para mejorar la eficacia en la toma de decisiones de una organización humanitaria*, Universidad de Deusto, Micropublicaciones ETD, Barcelona, 1999. (Tesis Doctoral), p. 165.

- Reuniones periódicas
- Proyectos ‘Fuenteovejuna’
- Visitas familiares
- Política de puertas abiertas
- Manuales
- TV interna (CJCS)
- Clásicas (tablón, revista)
- Vinculadas a TIC (intranet)
- Participativas (reuniones)
- Otras (línea directa,...)¹⁷”

Piñuel Raigada, por su parte, nos propone una clasificación de estas herramientas de comunicación interna según su periodicidad. Dicha clasificación aglutina y desarrolla algunas de las herramientas mencionadas con anterioridad e introduce otras. Así, distingue este autor entre:

Dispositivos permanentes

- Tablones de anuncios: informaciones legales, informaciones de la dirección al personal e informaciones entre el personal
- Buzón de sugerencias
- Mensajería electrónica
- Señalizaciones

Dispositivos de periodicidad regular

- Periódico interno (su misión es informar, motivar e integrar)¹⁸

¹⁷ ÁLVAREZ MARCOS, José: Curso de Doctorado <La innovación tecnológica en la comunicación institucional>, Universidad de Sevilla, 2002-2003.

¹⁸ El paréntesis es mío, Piñuel ofrece una información más extensa al respecto.

- Carta al personal
- Notas y flash informativos

Dispositivos de frecuencia ocasional

- Audiovisuales de empresa, para uso interno
- Reuniones
- Seminarios de estudio
- Videoconferencia
- Acogida (procedimientos de acogida a los nuevos empleados)¹⁹
- Grandes celebraciones
- Visitas de empresa

Dispositivos puramente ocasionales

- Reclamaciones a la dirección
- Mensajes difundidos por altavoces²⁰.

Estas son algunas de las herramientas que se utilizan dentro de las organizaciones para comunicarse con el público interno de las mismas. Debemos tener en cuenta que no todas son utilizadas por todas las entidades y que nos interesará utilizar una u otra, dependiendo de las circunstancias y las características de cada organización.

En cuanto a la **Comunicación externa**, siguiendo al profesor y periodista Fernando Martín podemos definirla como el “conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener

¹⁹ El paréntesis es mío, Piñuel ofrece una información más extensa al respecto.

²⁰ PIÑUEL RAIGADA, José Luis: *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*, Madrid, Síntesis, 1997, p. 104 y ss.

o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus actividades, productos o servicios²¹”.

A lo hora de proyectar esa imagen hacia el exterior hay que tener en cuenta otra serie de factores, como sostiene Sanz de la Tajada cuando afirma que “La identidad de la empresa tiene tres dimensiones: la identidad propiamente dicha –el ser de la empresa–, la comunicación que la empresa hace de su propia identidad y, finalmente, el resultado de dicha comunicación en términos de imagen percibida por los públicos de la realidad empresarial²²”.

Es por ello que resulta tan importante la relación de las entidades con los medios, pues son ellos principalmente quienes, como veremos a continuación, transmiten una imagen determinada de la organización, que influirá en la actitud que sus consumidores o usuarios tengan hacia la misma.

La Comunicación con los Medios

Gonzalo Fernández sostiene que “Dentro del área de Comunicación Externa existen dos parcelas claramente delimitadas: la información canalizada a través de los Medios de Comunicación y las relaciones directas, o a través de otras vías, con elites y líderes. Es obvio que a través de los Medios de Comunicación también establece la Empresa un parte considerable de su Comunicación o Intercomunicación con elites, líderes y con el público en general. Lo que ocurre es que entre la Empresa y estos interlocutores o receptores del mensaje se sitúan los Medios de Comunicación y especialmente la figura del periodista como líder de opinión. Los Medios de Comunicación son un canal de intercomunicación entre la Empresa y la Sociedad, pero con la singularidad de que los medios realizan el diálogo, dando lugar a una modificación de los mensajes emitidos, tanto por la Empresa como por los interlocutores sociales. El propio periodista organiza la Comunicación, se convierte en fuente de información y emite sus mensajes en una y otra dirección. Es decir, los

²¹ MARTÍN MARTÍN, Fernando: *Comunicación en Empresas e Instituciones. De la consultoría a la dirección de comunicación*, Universidad de Salamanca, 1997 (segunda edición), p. 23.

²² SANZ DE LA TAJADA, Luis Ángel: *Integración de la Identidad y la Imagen de la Empresa. Desarrollo conceptual y aplicación práctica*, ESIC Editorial, Madrid, 1994, p. 71.

Medios de Comunicación son mucho más que cauce para el diálogo o la intercomunicación, ya que en ocasiones se convierten en centro de la intercomunicación, ejerciendo una notable influencia sobre la misma²³”.

Herramientas de Comunicación Externa

Las herramientas de comunicación externa que se elaboran y difunden desde el Gabinete de Comunicación están en función de la información que la empresa quiere difundir y aquella que son los propios periodistas quienes la demandan.

Para Víctor Francisco Sampedro Blanco “la tarea comunicativa del tejido social reside en alterar las agendas y los marcos discursivos de los medios; es decir, los temas y los enfoques del discurso mediático. Esto ayudaría a cuestionar consensos y a movilizar a la opinión pública. El impacto en la opinión pública podría traducirse en:

- a) captación de nuevos miembros, recursos, presión a la clase política para que cambie la legislación y asigne nuevos recursos²⁴”.

Recogiendo las palabras de Miguel Ángel Cabra de Luna: “Es necesario [...] salir al exterior, **comunicar las actividades desarrolladas**, no sólo **individualmente**, sino también **colectivamente**, a través de una adecuada política de comunicación, agregando toda la información, para así poder dar a conocer los <outputs> del sector, como hechos positivos, que justifican el tratamiento especial que se le otorga y los apoyos que se le deben. [...] Los **medios de comunicación** pueden jugar un importante papel en este asunto, que también impulsará las donaciones, tanto de particulares como de empresas. En conclusión, se han de redoblar los esfuerzos para hacer visible la acción de las fundaciones²⁵”.

²³ FERNÁNDEZ, Gonzalo: *La empresa y la comunicación social*, DAGUR, Madrid, 1988, p. 129.

²⁴ SAMPEDRO BLANCO, Víctor Francisco: Nuevas perspectivas y retos de la comunicación social en www.interculturalcommunication.org/sampedro2.htm.

²⁵ CABRA DE LUNA, Miguel Ángel: *El Tercer Sector y las Fundaciones de España hacia el nuevo milenio. Enfoque económico, sociológico y jurídico*, Escuela Libre Editorial, Madrid, 1998, p. 1054.

Aquellas informaciones que son requeridas por la prensa, en general, pueden dividirse, siguiendo a José Luis Piñuel²⁶, de la siguiente manera:

- Informaciones Corrientes
 - Folleto de la empresa normalizado: Presentación de la empresa, historia, forma jurídica, actividades profesionales, etc.; Estructura organizativa (organigrama, bibliografías, sedes, instalaciones, etc); Perspectivas y proyectos tecnológicos, financieros, sociales, etc.; y Cifras útiles (producción, mercado, exportación, etc.).
 - Informe anual normalizado

- Informaciones Específicas
 - La empresa y las personas: movimientos de personal, personalidades, actos oficiales.
 - Producción: nuevas técnicas de productos, inversiones, etc.
 - Resultados obtenidos: productividad, mercado, investigación, etc.
 - Políticas emprendidas: mecenazgos, contratación, empleo, etc.

- Informaciones Críticas que pueden ser:
 - Iniciativa de la empresa: reacciones a la actualidad. Que pueden ser: De interés general (proyectos políticos, sindicales, etc.); De interés próximo (cambios en el sector, crisis de la competencia, etc.); Situaciones de crisis: accidentes, huelgas, etc.
 - Iniciativa de los periodistas: declaraciones ante asuntos de interés general (proyectos políticos, sindicales, etc.); declaraciones ante asuntos de interés próximo (cambios en el sector, competencia, etc.) y situaciones de crisis (accidentes, huelgas, etc.).

²⁶ PIÑUEL RAIGADA, José Luis: *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*, Madrid, Síntesis, 1997, p. 239.

Dentro de las Herramientas de Comunicación Externa, Capriotti señala “las visitas a la empresa por parte de colectivos de personas, [...] la organización de actividades y actos, como aniversarios, inauguraciones, premios, debates públicos, seminarios, conferencias, etc. [...] o la participación en ferias de muestras²⁷”.

Bernardo García Izquierdo apunta que “Respecto a los instrumentos de comunicación empleados por las ONGD españolas, se constata que los más utilizados para desarrollar sus planes y campañas e sensibilización y captación de recursos son los *mailing*, cuñas de radio, vallas publicitarias y anuncios en prensa²⁸”. Más adelante criticará el que las organizaciones aprovechen espacios gratuitos, pero poco visibles y efectivos en los medios de comunicación: “Recientemente, se advierte entre las ONGD españolas una fuerte tendencia a recurrir a medios masivos (prensa, radio y televisión), tratando de conseguir publicidad gratuita a veces a costa de insertar sus anuncios en posiciones residuales. Es decir, no se busca la adecuación entre el mensaje y el soporte físico²⁹”.

Además de la Comunicación Interna, Intermedia y Externa, debemos mencionar otro tipo de comunicación que es la que se establece en momentos delicados y comprometidos, es la denominada *Comunicación de Crisis*.

La Comunicación de Crisis

La crisis es un período dentro de la trayectoria de una organización que comienza con un hecho de importante riesgo corporativo y acarrea graves consecuencias sociales y económicas.

²⁷ CAPRIOTTI PERI, Vicente Paul: *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, Ariel, Barcelona, 1999, p. 82.

²⁸ GARCÍA IZQUIERDO, Bernardo: *El diseño de un sistema de información marketing para mejorar la eficacia en la toma de decisiones de una organización humanitaria*, Universidad de Deusto, Micropublicaciones ETD, Barcelona, 1999. (Tesis Doctoral), p. 99.

²⁹ *Ibidem*, p. 102.

La duración de este período es directamente proporcional a la importancia del hecho que lo ha causado; y la única respuesta ante acontecimientos de este tipo es la prevenida, la preparada, y cualquier improvisación o silencio sólo trae consecuencias negativas. Como aseguran Schmertz y Novak en su libro *El silencio no es rentable*³⁰. Así que la única forma de afrontar una crisis, y de hecho la única herramienta que permite su superación es la COMUNICACIÓN.

Según sus características las crisis se definen como:

- **Inesperadas:** menos capacidad de reacción.
- **Imprevisibles:** sin datos previos.
- **Fuera de control y voluntad:** obliga a una reacción inmediata.
- **Comprometen la imagen:** independientemente de su situación prevista.

Por lo tanto, la crisis desestabiliza la situación de la organización con graves efectos para la misma porque:

- Altera los métodos operativos de corrientes al focalizar toda la atención y recursos.
- Satura rápidamente las líneas externas e internas de comunicación por la necesidad de información en ambos sentidos.
- Produce desinformación, lo que agudiza el pánico y las reacciones inadecuadas, además de crear y acrecentar rumores.

³⁰ SCHMERTZ, Herb y NOVAK, William: *El silencio no es rentable. El empresario frente a los medios de comunicación*, Planeta, Barcelona, 1987.

Pero, cuáles son los principales tipos de crisis que pueden presentarse a una organización:

- Catástrofes: son las de mayor gravedad por las consecuencias que acarrear.
- Fallos funcionales graves: servicios con defectos.
- Amenazas económico-financieras: fraude fiscal, suspensión de pagos, estafa, etc.
- Crisis internas: conflictos laborales, problemas de gestión. Es un tipo de crisis que, aunque surja dentro de la organización siempre acaba proyectándose hacia el exterior. Por lo tanto afecta tanto interna como externamente.

Así, una crisis necesita planes técnicos y de comunicación que se adecuen a sus fases evolutivas, porque lo que la población piensa u opina de una institución es siempre producto de la información voluntaria o involuntaria que esta organización emite hacia el interior o exterior de la misma. Con lo cual, se hace necesario controlar todas las informaciones que se emiten desde el interior de la empresa, sea de forma voluntaria o no, y esto se hace a través de un buen Plan de Comunicación.

El Plan de Comunicación

Según Ángel Losada Vázquez³¹, “El Plan de Comunicación Estratégica tiene como objetivo difundir mensajes coherentes con la naturaleza y el comportamiento de la organización, aspectos de los que depende la imagen que de ella percibe la sociedad”.

El Plan de Comunicación debe formar parte del Plan Estratégico de la Institución por medio de la Determinación de los Públicos (ciudadanos en general o sectores específicos) y en la Gestión comunicativa (en el ámbito de las Relaciones Públicas, en la relación con los Medios de Comunicación y en las acciones de Propaganda y Publicidad).

³¹ LOSADA VÁZQUEZ, Ángel: *La comunicación institucional en la gestión de cambio. El modelo universitario*, Universidad Pontificia de Salamanca, Salamanca, 1998, p. 76.

El Plan de Comunicación se compone de las siguientes fases anuales:

- Análisis del entorno sociológico y mediático.
- Identificación de los públicos internos y externos.
- Identificación de la imagen positiva deseada.
- Definición de mensajes.
- Establecimiento de la matriz de comunicación *.
- Definición del cronograma de actuación.
- Diseño del presupuesto.
- Establecimientos de mecanismos de control (cuantitativos y cualitativos).
- Análisis periódico de resultado y reevaluación de la estrategia de comunicación.
- Correcciones al Plan de Comunicación.

*** LA MATRIZ DE COMUNICACIÓN**

Objetivo	Audiencia	Metodología	<u>Herramientas</u>
Cambio de políticas, leyes, regulaciones	Tomadores de decisiones y grupos de influencia	Abogacía pública/política	Relaciones Públicas
Incrementar demanda de servicios y/o productos	Públicos específicos	Mercadeo social	Prensa Campañas
Recoger opiniones, consulta, fortalecer la apropiación y sostenibilidad de proyecto	Comunidades, sociedad civil y grupos de interés	Participación comunitaria	Eventos Promociones
Crear y mantener imagen del proyecto	Público en general o segmentos	Comunicación institucional	Teatro
Reducir y abordar amenaza o resistencia	Tomadores de decisiones y grupos de influencia	Comunicación de Riesgo	Alianzas