



No alcanza con decir cosas lindas

POR PATRICIA SCHROEDER DE BARTOL
DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD DE MONTEVIDEO

Las empresas hoy miran la gestión de comunicación con interés porque la realidad social nos demuestra que es una herramienta de gran impacto: la comunicación construye pero también destruye. Los mensajes pueden colaborar en la gestión de imagen, de reputación, de confianza, de fidelidad, entre otros aspectos trascendentes. La contracara es que a veces la buena reputación de una organización puede perjudicarse gravemente a consecuencia de una crisis o de un escándalo que llega a los medios o a un entorno social reducido.

A continuación les ofrezco una reflexión sobre los aspectos que considero pilares fundamentales de una estrategia de comunicación.

TODO COMIENZA EN LA IDENTIDAD

La organización se identifica con una misión que es donde germina todo lo que hace y dice. Define el negocio y el ser en su sentido filosófico.

La identidad debe ser entonces el punto de partida de toda estrategia de comunicación que se inicia con la definición de objetivos.

La visión marcará el rumbo y por lo tanto es la llave para un plan estratégico de comunicación.

Quién soy y cómo quiero que me vea la sociedad son las preguntas acertadas para empezar a trabajar.

EL TODO ES MÁS QUE LA SUMA DE PARTES

El enfoque sistémico se impone en la gestión de comunicación. El mensaje de la organización es solo uno (el desarrollo conceptual de la misión) y la empresa tiene múltiples públicos a quienes tiene que colmar en sus expectativas: los colaboradores, los accionistas, los clientes, los proveedores. Pero al mismo tiempo es un actor social y tiene que atender los intereses de otros públicos como por ejemplo el gobierno, la competencia, los líderes de opinión y los medios de comunicación, entre otros.

Es necesario construir un único mensaje comprensible a todos. El desafío es lograr credibilidad y confianza y en este sentido la coherencia es un aspecto fundamental. Ante una situación de crisis pública se pone de manifiesto la necesidad de informar correctamente a los empleados, a los



clientes, a los accionistas, a la opinión pública.

¿HABLAR O CALLAR?

La respuesta podría ser: "Depende". Sí, claro.

Considero que hay que hablar pero bajo determinadas premisas: buscar el mensaje preciso, el momento oportuno, el interlocutor adecuado, el canal más efectivo.

Todos podemos comprobar que el silencio se llena siempre con especulación, con información negativa. Las situaciones extremas nuevamente nos sirven de ejemplo para evidenciar la necesidad de gestionar la comunicación. Nos vemos obligados a atender las preguntas de clientes, amigos, accionistas, periodistas, gobierno y así sucesivamente. Hay que desplegar una batería de mensajes en un tiempo generalmente escaso. Hay que construir en la versión oficial de los hechos. De lo contrario, nuestros públicos buscarán explicaciones en otras fuentes, seguirán a otros referentes, compartirán lo que otros digan de nosotros.

Sin embargo, el desafío mayor no es resolver una crisis pública.

En mi opinión lo difícil es gestionar cada día la comunicación acertada en todos los niveles, con todos los públicos.

Como les decía al inicio: la comunicación construye conceptos, reputación y confianza. Pero lo hace como una montaña de arena: grano por grano.

Si logramos que la actividad cotidiana no nos desborde y pensamos en la responsabilidad de comunicar a cada uno según sus necesidades vamos por buen camino.

COMPRENDER LAS EXPECTATIVAS DE LOS PÚBLICOS

Sabemos que la venta se cierra cuando el cliente encontró el producto que buscaba. Si aplicamos este razonamiento a toda nuestra nube de públicos deberíamos entonces investigar y comprender los intereses y expectativas de cada uno. De este modo daremos paso a la definición de objetivos específicos que serán consistentes con la estrategia general y al mismo tiempo serán adecuados a las expectativas de clientes, colaboradores, comunidad, opinión pública,

gobierno y así sucesivamente.

COHERENCIA ENTRE HACER Y DECIR

Los mensajes de la empresa (la publicidad, los folletos, la página web, los comunicados internos) no son un maquillaje. Si dijimos que el punto de partida es la definición del negocio –la identidad– entonces todo lo que se "dice" y "hace" debe ser consistente. Lo más grave que puede pasar es que las palabras, los dichos no se soporten con hechos: se pierde la confianza, se pierde la credibilidad. Si el cliente compra un producto y las promesas de la publicidad no se cumplen, se siente engañado. La publicidad se transforma en una herramienta destructiva de reputación. El ejemplo de la publicidad es trasladable a las otras áreas de gestión mencionadas en este artículo: la comunicación interna y los asuntos públicos.

ENTENDER A LOS MEDIOS

Un capítulo complejo y que requiere de una capacitación específica es el relacionamiento con los medios de comunicación. Las empresas son actores sociales y por lo tanto se exponen a la visi-

bilidad. En algunas ocasiones es bien recibida: si se trata de una noticia positiva o de la cobertura de un evento en sociales.

Pero ¿qué hacer cuando llama un periodista a pedir información? ¿Y si la empresa es mencionada en una nota que perjudica los objetivos comerciales?

La propuesta es comprender la complejidad del sistema de medios de comunicación. Informar y atender las expectativas del periodista es un capítulo que no podemos omitir. Nuevamente nos enfrentamos a soluciones de mediano y largo plazo que requieren una labor perseverante para generar confianza.

Y AHORA LAS REDES SOCIALES Y TODO AL ALCANCE DEL PULGAR

Las sucesivas revoluciones de las tecnologías de la información nos brindan mayores y mejores posibilidades para difundir el mensaje corporativo. Al mismo tiempo nos exigen comprender un mundo intrincado y plagado de información. Las quejas de los clientes ahora pueden llegar por mail o pueden tomar forma en un video en Youtube. Ese video además puede generar miles de comentarios y de seguidores. Hoy los especialistas deben buscar soluciones alternativas para gestionar también la reputación *on line*.

CONTROLAR LO CONTROLABLE

Múltiples públicos con expectativas diferentes, múltiples canales, múltiples mensajes, múltiples interpretaciones me hacen pensar en que la comunicación corporativa queda ajustada en su campo de acción. No podemos controlar lo que otros dicen, lo que los medios publican, lo que dice y hace la competencia. Entonces la gestión de comunicación debe ser una labor profesional especializada que encuentre alternativas para construir –en medio de esta maraña de información– los mensajes acertados que construyan conceptos.

No es posible improvisar. Es necesario: comprender la identidad, diseñar objetivos estratégicos, investigar para comprender las necesidades del mercado, diseñar un plan de acción y finalmente evaluar resultados. Los invito entonces a considerar la complejidad de la comunicación para encontrar así el potencial de esta herramienta de gestión al servicio de los objetivos estratégicos. ●