

COMUNICACIÓN EN TIEMPOS DE CRISIS

#01. LA NECESIDAD DE PENSAR DISTINTO PARA VENDER MEJOR LA INTERCULTURALIDAD

Lo que no se comunica no existe. Y lo que se comunica de forma previsible tiene pocas opciones de trascender en la opinión pública y también de puertas adentro de las instituciones. Si, además hablamos de comunicar aspectos relacionados con la interculturalidad, la dificultad aumenta de forma considerable. Esto es así porque, nos guste más o menos, es un tema que de entrada llama poco la atención de los medios. Especialmente, si es para exponer políticas propositivas que fomenten la integración, la convivencia y el reconocimiento mutuo. Vivimos unos tiempos acelerados donde el conflicto, la polarización y la estigmatización están a la orden del día.

Los medios tienen tendencia a dedicar titulares ruidosos y alarmantes cuando se trata de informar sobre algunas acciones que hayan podido llevar a cabo personas de otros países. La inmigración vende, especialmente, cuando es para estigmatizar y no vende si es para integrar. Este es el terreno donde nos movemos en la actualidad y en el cual, a pesar de las dificultades, hay que dedicar tiempo a pensar en las grietas por las que podemos encontrar resquicios de luz donde exponer las políticas que fomentan la interculturalidad que se llevan a cabo desde muchos ayuntamientos.

¿Cuáles son los retos de los ayuntamientos para comunicar mejor sobre la interculturalidad?

1. Perder el miedo. Si tenemos miedo nos autocensuraremos y evitaremos comunicar algunos aspectos en los que creemos.
2. Abrir la mirada y apostar por la creatividad.
3. Trabajar de forma conjunta. Se requiere del trabajo conjunto del personal técnico responsable de la gestión de las políticas relacionadas con la interculturalidad y los equipos de comunicación.



1. Perder el miedo.

Las personas que nos dedicamos a fomentar la interculturalidad hemos de asumir que el sistema va a poner habitualmente resistencias a exponer las acciones que llevamos a cabo. Lo que no debemos hacer nunca es ponernos nosotros las barreras. Nunca debemos autocensurarnos. ¿Cuándo podemos caer en este error? Si no somos capaces de sostener la presión del “qué dirán” del entorno, ya sean rivales políticos, medios de comunicación, nuestro propio partido o la ciudadanía.

Por lo tanto, el primer paso para poner la interculturalidad en los medios y como eje principal de las políticas internas de cualquier ayuntamiento es mostrar sin miedos ni temores todas aquellas acciones que realizamos en nuestro día a día. Como el tema es sensible y genera titulares, siempre habrá alguien que lo utilice para ir a la contra y sacar un titular fácil. Destruir siempre ha sido más sencillo y más rápido que construir. Hay que percutir y pensar diferente.

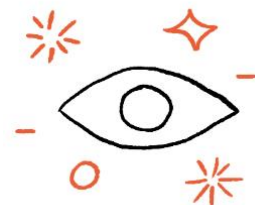
Los rumores se combaten con información contrastada, compartida de forma transparente, dando reconocimiento a las partes implicadas y con constancia. Ya que difamar, criticar o etiquetar es mucho más sencillo que construir, reconocer, preguntar y escuchar.

2. Abrir la mirada y apostar por la creatividad.

En los ayuntamientos se implementan numerosas políticas interculturales susceptibles de ser interesantes para los medios de comunicación. Y, sin embargo, a menudo pensamos que no pueden tener espacio en ellos. Tenemos una ‘mirada de túnel’ filtrada por nuestros propios prejuicios, basada en vivencias que se enquistan, en la que nos repetimos que “colocar” nuestros temas es mucho más complejo que colocar los relativos a otra temática. Puede que tenga una parte de razón esta sensación, pero no podemos ni debemos dejar arrastrarnos por ella.

Tenemos la necesidad de ampliar la mirada en el sentido más amplio. Es decir, observar con detenimiento cualquier política y proyecto que pueda resultar atractivo a los medios y pensar cómo lo podemos vender. Hay que pensar más en vender reportajes que en hacer notas de prensa. Los y las periodistas reciben infinidad de notas y es mucho más complicado que nos “compren” una, que si les ofrecemos un reportaje interesante. Eso sí, la nota suele tener menos complejidad que detenerse y pensar de forma distinta y más creativa para despertar el interés de los medios.

Nuestro reto es trabajar para cambiar este paradigma. Si lo conseguimos, los periodistas nos verán como una fuente de información relevante a la que acudir. La interculturalidad requiere de valentía, creatividad y relatividad.



3. Trabajar de forma conjunta.

Es indispensable que en las ciudades y territorios de la RECI exista una consciencia y un compromiso por parte de los departamentos de comunicación para implicarse en la difusión de todo aquello relacionado con la interculturalidad. Las ciudades que están comprometidas deben hacer una apuesta clara y decidida para explicar por qué decidieron integrarse, qué implica formar parte de la organización y qué aprendizajes van haciendo cada año por el hecho de compartir experiencias y proyectos con otras ciudades que comparten los mismos intereses. Es decir, poner la interculturalidad como un eje principal de sus políticas es básico si queremos trascender a nuestro nicho. ¿Hay voluntad de hacerlo? Algunas preguntas como esta son imprescindibles para saber dónde estamos y hacia dónde queremos ir en cuanto a la comunicación estratégica de estos temas. La respuesta nos facilitará saber de qué recursos disponemos y alinear las expectativas de todos los departamentos implicados de los ayuntamientos. A mayor implicación, mayor impacto mediático y más compromiso a nivel interno.



#02. COMUNICACIÓN DE CRISIS: PREVENCIÓN, ORDEN, EMOCIONES Y PELIGROS

Oportunidad, nerviosismo, peligro, presión, bloqueo, tiempos, conflicto, urgencia, consecuencias, medios de comunicación, error, transparencia, intereses o cambio. Estas son algunas de las palabras que suelen surgir cuando pedimos en las sesiones de trabajo con personal técnico o político que nos digan conceptos que asocien a las crisis comunicativas. A primera vista, y siempre suele pasar lo mismo, son mayoritarias las palabras que transmiten ideas más negativas que positivas. Posteriormente, surgen otras palabras que pueden ser interpretadas como neutras.

A menudo, en estas sesiones de trabajo no aparece una palabra clave que debería ser la base de la comunicación estratégica de cualquier organización (ya sea un ayuntamiento, una institución pública o privada o una empresa). Esa idea - concepto es: la prevención.

El día a día nos demuestra que la mayoría de crisis nos las autogeneramos nosotros mismos. La mayoría serían evitables si hubiese una apuesta clara por trabajar la comunicación desde la prevención, salvo excepciones como catástrofes naturales. Invertir en prevención no es un gasto, es claramente un gran beneficio. Pero las instituciones no dedican tiempo ni recursos a la prevención. No le dan la importancia que requiere. En cambio, cuando están inmersos en una crisis y esta está en máxima escalada todo son prisas.

Primero dentro, después fuera.

Las crisis suelen generarse por una mala praxis, un comentario fuera de lugar, una acción poco ética y responsable, por querer esconder información relevante, por mentir... Partiendo de esta premisa, es imprescindible trabajar la comunicación desde la prevención. Generando una política comunicativa basada en la transparencia tanto de puertas afuera del ayuntamiento como de puertas adentro.

Suele haber una obsesión por la comunicación externa y una enorme dejadez por la comunicación interna. El orden de los factores siempre altera el producto en comunicación. Si deseamos que el compromiso del personal de nuestro ayuntamiento sea elevada con todo lo relacionado con las políticas de interculturalidad, es indispensable que les informemos a ellos y luego a los medios.



Las grandes olvidadas: las emociones

¿Qué elemento clave no se suele tener en cuenta cuando se debe gestionar una crisis? Las emociones. ¿Qué es lo primero que suele saltar por los aires cuando se produce una crisis? Los protocolos. ¿Por qué? Porque precisamente entran en juego las emociones y, si estas nos dominan, la gestión que haremos no será nunca la más adecuada. La emoción principal que suele afectarnos en estos momentos es el miedo. Y el miedo nos lleva a atacar o defendernos.

Si las emociones nos desbordan, seamos más o menos conscientes, lo que haremos será reaccionar en vez de responder. Y cuando reaccionamos nos equivocamos. Por lo tanto, a pesar de todo lo que podamos saber sobre qué hacer en una situación de crisis, hay un elemento muy determinante: cómo manejamos nuestras emociones y las de aquellas personas que nos rodean y que deben gestionar la crisis (ya sean cargos políticos o técnicos). Solo así podremos llegar al punto de actuar rápido, pero sin precipitarnos. Este es uno de los aspectos clave para salir airoso de una situación compleja.

Los miedos que nos rodean

Los principales miedos que debemos evitar si debemos hacer frente a una situación de crisis y que nos puedan generar más o menos estrés son:

- A sus rivales políticos (oposición o socios de gobierno).
- A otras personas de su partido.

- A los medios de comunicación.
- A sus propias debilidades para gestionar la situación.
- A perder su lugar de trabajo.
- A que se cuestione su reputación.
- A los ataques en las redes sociales.
- A los errores que puedan cometer.

Las organizaciones que mejor saben dominar cada uno de estos aspectos tienen muchas más opciones de gestionar bien las crisis. Es necesario poner negro sobre blanco todos estos aspectos para ir comprobando cómo nos influyen e ir corrigiendo cada vez que seamos conscientes que le estamos dando más trascendencia de la que sería necesaria.

Los peligros a evitar

Además de los miedos, existen peligros que nos rodean y que pueden condicionar de manera errónea nuestras decisiones. Y aquí radica el arte de saber manejar el entorno:

- La presión del entorno.
- Las *fake news*.
- Las redes sociales.
- La excesiva velocidad para tomar decisiones.
- Dejarse llevar por personas no especializadas.
- No escuchar a las personas expertas y especialistas en gestionar crisis.
- No prestar atención a la comunicación interna.
- Olvidarse de las víctimas, si las hay.

Vivimos en una sociedad que va hiperacelerada y está hiperconectada. Podríamos decir, además, que todo va muy rápido, todo es muy intenso y todo es muy trascendente. Todos estos elementos juegan siempre a la contra para poder gestionar bien los peligros que nos encontramos en el camino.

A menudo nos generamos una autonecesidad de dar una respuesta inmediata a todo lo que sucede. Es importante dar respuesta, pero como comentábamos antes, la clave es responder rápido sin precipitarse. Ya que desde la precipitación aumentan los riesgos de cometer errores. Además, cuando vivimos inmersos en las prisas corremos el riesgo de que se produzca lo que denominamos como efecto centrifugadora. Todas las personas del ayuntamiento visibilizan la crisis de la misma manera, con la misma mirada y desde un posicionamiento que suele ser victimista y que fomentará una comunicación defensiva. Cuando sucede, estamos en 'visión de túnel' y solo se ve la crisis desde un punto de vista que imposibilita abrir escenarios ni soluciones alternativas. Las emociones nos dominan y nos limitan.

Por este motivo, muchas veces resulta imprescindible una visión externa, que pueda plantear preguntas distintas que permitan a las personas implicadas llegar a tener una mirada distinta, más creativa, más transversal y menos visceral. Son lo que llamamos las duchas de agua fría, es decir, conseguir que la organización se detenga, se desconecte de

todo lo que le llega del entorno y analice con serenidad para tomar las decisiones más adecuadas.

La importancia de saber gestionar bien los medios de comunicación.

Ser leal a la institución y a uno mismo y ganarse el respeto de los y las periodistas es un aspecto básico para tener una relación de confianza. Los medios nos tratarán en tiempos de crisis como nosotros les hayamos tratado en tiempos de calma. Es cierto que los medios tienen propietarios, y estos tienen intereses, pero tratamos con personas que finalmente son las que escriben y cuanto más saludable sea la relación mejor para los intereses de la institución.

Pensar que los y las periodistas son nuestros enemigos e ir al choque contra ellos es un error grave que siempre nos traerá resultados negativos. Por lo tanto, conviene ser estrategas y ser capaces de jugar una partida de ajedrez rápida donde preveamos escenarios que se puedan producir y tener respuestas para cada uno de ellos. Algunos aspectos importantes para relacionarnos con los medios son:

- Dedicar tiempo a cuidar las relaciones con los medios, sin agobiar.
- No hacer distinciones entre medios.
- No ocultar información.
- Promover que los referentes de nuestra organización conozcan a los periodistas.
- Ponerles límites cuando sea necesario.
- Responderles siempre.
- Preparar argumentarios antes de hablar con ellos.
- No pretender convertirnos en sus amigos.

Para finalizar, destacar cinco aspectos clave en la gestión de una crisis:

1. Control de los tempos y del relato.
2. Disponer de un buen argumentario.
3. Ser proactivos y transparentes.
4. Buena gestión de las emociones.
5. Controlar el ruido del entorno.

