

RELACIONES CON LOS MEDIOS

Las relaciones con los medios de comunicación adoptan diversas formas en la mayoría de las empresas, desde la publicidad hasta la gestión de crisis, pasando por las relaciones con los inversores, sobre todo en empresas pequeñas. Mientras que las compañías de gran tamaño tienen puestos dedicados exclusivamente a las relaciones con los medios, no suele suceder lo mismo en empresas más pequeñas, en las que esta responsabilidad forma parte de las tareas de otro directivo. Incluso si existe un departamento de relaciones públicas, cualquier mando o directivo tiene en algún momento un cierto grado de responsabilidad en las relaciones con los medios y, a veces, puede hallarse en el centro de una crisis o de una campaña de relación con los medios, por lo que le conviene saber cómo tener buenas relaciones con los medios de comunicación.

El escenario habitual

En la mayoría de los casos, las actividades de relación con los medios de una empresa se gestionan a través de un departamento de **relaciones públicas, de asuntos externos o de comunicaciones**. Dentro de este grupo, existe una persona que se ocupa de atender **todas** las solicitudes de información de la prensa, y gestiona **todas** las actividades dirigidas a obtener publicidad en nombre de la empresa o la atención de los medios por noticias positivas. A esta persona se le suele conocer como el director de relaciones con los medios, y normalmente es también el **portavoz** de la empresa.

Al tiempo que esta persona se ocupa de las consultas rutinarias (resultados trimestrales, preguntas sobre comunicados de prensa, etc.), existen otras que hablan con la prensa en circunstancias específicas, que pueden ser positivas (récord de beneficios, presentaciones de productos con éxito, fusión beneficiosa) o negativas (despidos, fracaso de productos, demandas de accionistas). Estas personas serán seleccionadas, formadas y coordinadas por el director de relaciones con los medios y el jefe del departamento. Una relación provechosa con los medios puede maximizar los efectos positivos de la cobertura de la noticia y minimizar el daño de la difusión de noticias negativas.

Para llegar a este extremo se requiere:

Una buena relación con el Consejero Delegado (CEO): La persona responsable de las relaciones con los medios debe tener una buena relación laboral con el CEO, o estar a las órdenes de alguien que la tenga. En la mayoría de las empresas, el único modo de saber con antelación lo que va a suceder es averiguarlo a través del CEO. Afortunadamente, el CEO suele tener un GRAN interés en la imagen que la prensa muestre de él, de su equipo de gestión y de su empresa, por lo que esta clase de relación suele ser intrínseca al cargo de director de relaciones con los medios.

Buena relación laboral con el equipo directivo: El responsable de las relaciones con los medios asesorará a la alta dirección en sus declaraciones y les recomendará su participación en algunas noticias. Además, la formación en relaciones con los medios

es importante para aquellos que tengan un trato habitual con ellos, o para quienes DEBEN lidiar con los medios durante una crisis. Una atmósfera de confianza entre el director de relaciones con los medios y los altos ejecutivos es vital, sobre todo cuando terceros (formación, empresas de relaciones públicas) se incorporan a la campaña.

Buenas relaciones con la prensa: Ya se trate de la prensa local, la nacional, la prensa de su sector o de todas ellas en la medida en que interesen a la empresa, el director de relaciones con los medios debe saber quién escribe qué y para quién, lo que han escrito en el pasado y cómo contactar con ellos. Saber quién se encarga de redactar la información en las secciones de un periódico es por una parte simple cuestión de cortesía y, por otra, un componente vital de la credibilidad de la compañía con los periodistas. Un buen principio son los servicios de suscripción, que facilitan los listados más actualizados de periodistas, con direcciones y teléfonos. Pero depende del director de relaciones con los medios convertir esa información en una relación. El contacto frecuente es el mejor seguro, sobre todo desde que los periodistas cambian de cometido e incluso de trabajo con cierta regularidad.

Por lo tanto, estar en contacto directa o indirectamente con el CEO, tener una interrelación positiva con el equipo directivo, saber donde encontrar en la empresa la información que los periodistas buscan y saber qué profesionales son los que informan de las noticias de la empresa con carácter habitual, significa que las relaciones con los medios gozan de buena salud. Así, si hay alguna noticia positiva y que valga la pena, llega al conocimiento de la persona adecuada, quien sabe de quién obtener la información, en quién pensar para una entrevista y a quién llamar para que cuente la historia.

Hasta aquí lo que concierne a las “buenas noticias” en las relaciones con los medios. Pero, ¿qué pasa cuando las noticias son malas?

Gestión de crisis

Los periodistas reaccionan a las malas noticias como los tiburones a la sangre en el agua. Un agradable paseo camino de la oficina puede convertirse de repente en una pesadilla cuando el responsable de relaciones con los medios se topa a la vuelta de la esquina con media docena de canales de transmisión vía satélite, una nube de personas con micrófonos, grabadoras y cuadernos y multitud de miradas ansiosas cada vez que descubren a uno de los peces gordos de la empresa. Los programas de investigación periodística que vemos en la televisión no son ninguna broma, y sus responsables tienen que hincarle el diente a algo todas las semanas, aunque los periódicos y cadenas locales son igualmente capaces de arruinar la jornada del responsable de relaciones con los medios.

De acuerdo, esta pesadilla es el resultado de no estar suficientemente informado de lo que pasa pero, qué puede hacer el departamento de relaciones con los medios cuando SÍ está perfectamente al tanto de la situación.

El motivo por el que se utiliza la expresión “gestión de crisis” es porque siempre hay un modo de gestionar hasta los peores acontecimientos. No hay salida, pero si seguimos las directrices que se exponen a continuación podemos reducir al mínimo la intensidad y la duración del quebradero de cabeza para la empresa, los directivos y los

accionistas.

Hable con TODAS las personas implicadas en la crisis: Lo primero que hacen los responsables de relaciones con los medios es recopilar la información necesaria para evaluar los diferentes niveles en los que el daño ha podido ocurrir. Más tarde, esta información se utilizará para formular la respuesta de la compañía, pero se emplea inmediatamente para determinar el alcance real o posible del daño. ¿Qué efecto tendrá la noticia sobre el departamento de ventas? ¿Afectará a las negociaciones en curso? ¿Cómo reaccionarán los accionistas y los analistas que respaldan la empresa? El objetivo es elaborar una respuesta que reconozca los errores cometidos —TODOS ELLOS— y que establezca las bases del proceso de reconstrucción.

Saque la verdad a la luz: Saber la verdad a través del personal de la empresa es una ardua tarea. Hacer preguntas comprometidas puede provocar miedo y sospechas entre los compañeros. Pero sacar la verdad a la luz, al terreno público, es un paso importante para la recuperación. Y el reconocimiento ha de ser completo. Se encontrará con resistencia en todos los frentes pero, una vez que comience el proceso, no puede haber sorpresas desagradables, ya que son éstas precisamente las que mantienen y aumentan el frenesí de los medios. El objetivo es crear credibilidad en un periodo en el que un gran número de individuos defraudados no se creen nada de lo que diga la empresa, por lo que no pueden darse otras noticias negativas que debiliten nuestros argumentos. Este NO es el momento de decir nada positivo de la empresa —ya tendremos ocasión más tarde.

Encuadrar la respuesta: Los errores que se reconozcan en la respuesta (que adoptará la forma de comunicado o de conferencia de prensa) han de estar vinculados a la imagen que queremos que trascienda de la empresa. Cuando el portavoz de la empresa admite: “No dijimos la verdad”, existe un mensaje implícito de que la compañía dijo la verdad en el pasado, y que ese principio será el que prevalezca en el futuro. Se corregirán todas las mentiras, los errores o cualquier otra anomalía. Sin embargo, el admitirlo no significa que se vaya a cumplir inmediatamente, sino que sienta las bases para una nueva estructura de la compañía. Poco a poco, un director de relaciones con los medios inteligente ALEJA a la totalidad de la empresa y a la mayoría de sus empleados de la culpa y de la implicación en el problema.

Puntos de diálogo: Una vez elaborada la respuesta, ha de contar con la aprobación del Consejero Delegado y de la alta dirección. Con la aprobación ya concedida, el siguiente paso es preparar los puntos de diálogo. Estos puntos sirven para que todos los que hablen con los medios sean coherentes en sus respuestas (“en la línea del mensaje”), y para que la empresa “hable con una sola voz” del mismo modo que lo hace cuando existe un único portavoz. Que la alta dirección se contradiga en documentos escritos o en apariciones televisivas tiene un efecto devastador durante una crisis.

Anuncio interno: Se trata de un mensaje para los empleados con el mismo contenido que el comunicado o la conferencia de prensa. Se dirige a los empleados como audiencia específica y puede solicitar su confianza constante. Sin embargo, la comunicación interna ha de escribirse como si fuera pública, porque basta un empleado y una máquina de fax para HACERLA pública. Es aconsejable que el anuncio interno coincida con el comunicado o la conferencia de prensa. También los proveedores y los clientes deberían recibir cartas explicativas de la compañía.

Preparar el argumento: No es demasiado tarde para formar en relaciones con los medios a aquellas personas que tendrán que entrevistarse con ellos. Empresas de relaciones públicas como Edelman Worldwide y Hill & Knowlton imparten este tipo de formación, y vale la pena solicitarla. También ofrecen servicios de gestión de crisis, y sería aconsejable tenerlos en cuenta si la crisis sobrepasa el horizonte local de la empresa, o si ésta necesita ayuda más allá de sus propias posibilidades. Por ejemplo, si la empresa no suele tener habitualmente relaciones con la Administración del Estado, pero la crisis exige que cuente con el apoyo de representantes electos de ésta, debería contratar los servicios de una buena empresa de relaciones públicas.

El departamento de relaciones públicas sólo debería enviar a las entrevistas a personal cualificado. Si el Consejero Delegado es bueno en este aspecto, sería buena idea utilizarlo: en caso contrario, es mejor que NO. Deberían asegurarse, sin embargo, de que el Consejero Delegado está de acuerdo con las entrevistas propuestas y de que sabe cuando van a tener lugar. Y lo mismo se aplica a la alta dirección, porque tampoco ellos quieren más sorpresas.

El director de relaciones con los medios debe estar absolutamente seguro de que todo el mundo sabe que la ÚNICA respuesta a una pregunta a la que no saben como contestar es “No lo sé” seguida de “Déjeme averiguarlo y le responderé más tarde”. A estas alturas, de lo que se trata es de no perder la credibilidad.

El personal del departamento de relaciones con los medios debería estar presente en todas las entrevistas. De este modo sirve de apoyo al entrevistado y pone al periodista en minoría. En caso necesario, el personal de relaciones públicas debería reconducir la entrevista al asunto en cuestión. Algunos periodistas intentarán utilizar las entrevistas como un “juego de pistas” para hallar nuevos temas que sacar a relucir, y conviene a la empresa detener este proceso.

El proceso de reconstrucción: El departamento de relaciones con los medios ha de estar al tanto de cuándo la crisis, que ha ido creciendo, comienza a remitir, señal para empezar a reconstruir el proceso. Las señales que hay que buscar son noticias que, aunque sea de mala gana, reconocen la honradez de la empresa, o que destaquen que no han surgido más rumores negativos desde el reconocimiento original. Es el momento de empezar a pensar en una noticia para la “mañana siguiente” acerca de los cambios que ha puesto en práctica la empresa en relación con sus primeras prácticas, de cómo la compañía se encamina hacia un futuro más brillante, etc. Cuando un responsable del departamento de relaciones con los medios pueda empezar siquiera a PENSAR sobre esto, la crisis ha terminado.

Es bueno que los ejecutivos se pongan en el papel del responsable de relaciones con los medios, aunque éste no haya sido nunca su cometido principal, porque siempre forma PARTE de su responsabilidad. Tanto las crisis como las oportunidades en los medios aparecen sin previo aviso, y la única manera de lidiar con ellas es estar preparado con antelación. Cuanta más responsabilidad tenga un puesto de trabajo en una empresa, mayor será su responsabilidad de anticipar la necesidad de las relaciones con los medios. Además, las pequeñas empresas no tienen directores de relaciones con los medios — como mucho tienen personal de publicidad—, por lo que es posible que un ejecutivo obtenga el puesto lo desee o no.