

COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN TIEMPOS DE PANDEMIA: ¿ES POSIBLE?

Los especialistas entrevistados en el presente trabajo coinciden en que tanto la comunicación organizacional como la gubernamental tienen que adaptarse a la crisis sanitaria que enfrentamos, implementando nuevas formas de cómo llegar a los grupos de interés.

POR MARCO MINAYA

mminaya@stakeholders.com.pe



Si de por sí sabemos que la comunicación organizacional o gubernamental es difícil de gestionar en la actualidad, el grado de dificultad y/o complejidad se torna mayor en tiempos de pandemia, dado que muchas empresas se han visto en la necesidad de acortar los presupuestos durante por lo menos el presente año con miras de incertidumbre hacia el próximo.

Y es que se vuelve complejo el panorama nacional si de comunicación estratégica hablamos. A simple vista, la prioridad hoy por hoy es sobrevivir a la crisis sanitaria que enfrentamos. Muchas empresas han perdido un gran porcentaje de sus trabajadores, ya que no pudieron seguir operando por la medida de cuarentena y aislamiento aplicada durante los últimos meses. A pesar de que seguimos en estado de emergencia latente, recién algunas

medianas y pequeñas empresas están retomando su actividad comercial. Y las grandes empresas, con las medidas de seguridad correspondientes y apelando a la implementación del teletrabajo como base para continuar sus operaciones, han podido hacerle frente a este difícil contexto que nos perjudica a todos en general.

Cifras al alcance

Hasta la primera mitad del 2020, se perdieron un aproximado de 400 millones de empleos a tiempos completo, debido a la crisis del COVID-19.

Además, se registró una caída del 14 % en las horas de trabajo a nivel mundial, según la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Se habla de una recuperación lenta pero tardía con mucho temor e

incertidumbre por saber si en algunos países se está ya a vísperas de vivir una segunda rebrote del virus.

En ese sentido, las cifras reflejan un empeoramiento de la situación en muchas regiones, especialmente en las economías de desarrollo. En América Latina se perdió la mayor cantidad de tiempo de trabajo con el 18,3%, seguido por Europa y Asia Central con 13,9%, Oriente Medio con el 13,2% y África con el 12,1%. La gran mayoría de los trabajadores del mundo, el 93%, continúan viviendo en países con algún tipo de cierre de lugares de trabajo, y las Américas experimentan las mayores restricciones.

Dicha recuperación es incierta, pero lo que las cifras indican es que el panorama laboral no es nada favorable de aquí a los próximos meses¹.

¹ Información recogida del portal Noticias ONU.



Manuel Santillán
Docente de la Universidad de Lima

En nuestro país, durante el mes de marzo hasta mayo, la población ocupada en Lima Metropolitana se redujo casi a la mitad (47,6%). Es decir, si en el mismo período del año pasado existían 4'867.500 personas empleadas; 2'318.300 perdieron sus empleos entre marzo y mayo del 2020, según informó el INEI. Asimismo, entre marzo y abril, las empresas en las que se perdieron más empleos fueron aquellas de menos de diez trabajadores, las mismas que lideran la contratación formal: la población ocupada de dichos negocios se redujo en 56,8%, es decir, 1'656.400 personas. Otro de los indicadores que se vio deteriorado fue el del trabajo adecuado, que es el empleo formal. En el período de estudio, esta población se redujo en 54% (1'684.600 personas) en comparación con similar trimestre del 2019².

¿Y el escenario para la gestión estratégica de las comunicaciones?

Tanto la comunicación resulta aún más complicado gestionar la comunicación estratégica en este

comunicación que aborda el campo de las comunicaciones desde la mirada de las organizaciones como la comunicación gubernamental, referida a la comunicación impartida por Estado y/o instituciones públicas en general, han tenido afrontar este escenario con sus recursos, dificultades y limitaciones al momento de comunicar sus mensajes a sus respectivas audiencias o grupos de interés.

Comunicación organizacional

Según Manuel Santillán, docente de la Universidad de Lima, explicó que si bien existen empresas que están tratando de comunicar sus mensajes a sus públicos de una forma más óptima, lo primordial para el sector empresarial es subsistir. Santillán comentó que es entendible el accionar de la empresa en general. "Algunas organizaciones se han adaptado al contexto; otras, no necesariamente", acotó.

En diversos sectores la crisis sanitaria ha generado un mayor impacto. El sector extractivo no es la excepción. A pesar de que se le otorgó a dicho sector permiso para seguir operando, pero en un menor porcentaje de trabajadores, la comunicación estratégica también se ha visto afectada. Para José Salazar, director de Proel, el primer reto que enfrenta el sector es determinar de qué forma se puede comunicar en la distancia, ya que las comunidades, a pesar del contexto, van a continuar con las mismas necesidades y expectativas en función del desarrollo de cada proyecto minero que se ejecuta en sus zonas de influencia.

Si bien para el director de Proel



José Salazar
Director de Proel

sector, debido a que su comunicación es más "cara a cara", "la empresa extractiva debe realizar sus operaciones de una forma adecuada, pero sin descuidar las necesidades, expectativas y reclamos de las comunidades", puntualizó Salazar. Entonces, el reto pasa en cómo reforzar el nivel de comunicación para que el mensaje llegue a las comunidades en general.

Independientemente del sector en el que opere una empresa, Santillán destacó en líneas generales que falta mayor empatía y preocupación por el capital humano. "Lo primero que las empresas han priorizado han sido los clientes, pero no debemos olvidar que nuestro capital humano más importante son nuestros colaboradores", argumentó el docente de la Universidad de Lima.

¿Cómo hacerle frente a esta pandemia en materia de comunicación?

Para Salazar, para las empresas del sector extractivo, es necesario hacer

² Datos recogidos del portal web del Instituto Peruano de Economía.

una estrategia de relacionamiento con las comunidades, manteniendo el cuidado correspondiente tanto con los trabajadores de la empresa como con las comunidades. "Nos tenemos que seguir relacionando implementando nuevos mecanismos para comunicarnos mejor, pero respetando las normas de seguridad establecidas frente a la pandemia", sostuvo.

Está claro que ambos especialistas enfatizan que las empresas deben proyectarse a realizar acciones que salvaguarden los intereses tanto de las comunidades como de los propios trabajadores, grupos de interés claves a proteger en estos momentos difíciles de pandemia.

Comunicación gubernamental

Desde el otro frente, se discute mucho la postura que ha tomado el Estado frente al ciudadano de a pie en materia de comunicación. Una reacción tardía, diversos problemas de gestión pública, casos políticos de por medio entre otros tantos impidieron que el Estado pueda desarrollar una mejor estrategia de comunicación con la ciudadanía.

Para Salazar, el Estado, como ente principal no planificó una estrategia de comunicación global, ya que no cuentan con un objetivo general como Estado. "Cada ministerio ejecuta su forma de comunicar sus mensajes", puntualizó.

¿Por qué sucede esto?

Posiblemente la dimensión comunicacional que abarca el Estado para toda una nación a la cual comunicar. "El Estado tiene tantos grupos de interés que es imposible comunicar de manera ideal", acotó Santillán. En ese sentido, el docente



Pablo de la Flor
Director ejecutivo de la SNMPE

de la Universidad de Lima explicó que siempre habrá algún mensaje que no se entienda bien. Para él, es una situación bien compleja. A pesar de ello, dentro de sus posibilidades, la comunicación del gobierno ha sido buena, pero no fácil de gestionar.

Por su parte, Salazar afirmó que es fundamental que desde el Estado se formen equipos multidisciplinarios en el que formen parte comunicadores, sociólogos, psicólogos, entre otras especialidades, ya que al ser nuestro país tan diverso se necesita una mirada mucho más amplia de la realidad. "En una estrategia de comunicación se debe identificar el comportamiento de la audiencia", concluyó.

¿Cómo ha afrontado el sector extractivo esta situación en materia de Comunicación?

Desde el 2018, la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (SNMPE) ha ejecutado la campaña de comunicación Minería de Todos, con el objetivo de generar un diálogo

constructivo con la población sobre la minería formal agremiada en el Perú. Su estrategia se canaliza por la radio, televisión, redes sociales y de manera presencial con el mismo objetivo: escuchar y responder las dudas e inquietudes que las personas tienen sobre la minería formal en el Perú³.

Para Pablo de la Flor, director ejecutivo de la SNMPE, a pesar de la coyuntura, destacó que el enfoque de esta campaña es centrar esfuerzos en el diálogo y la comunicación fluida. Se trata de una "construcción de confianza y una suma de esfuerzos", precisó. En ello, adicionó que el principal esfuerzo en el que está orientado esta campaña se basa en lograr la adopción de los estándares más exigentes que permitan controlar el avance de la pandemia y minimizar el número de contagios para la recuperación del empleo formal.

Puntos a considerar

Por último, en base a su experiencia en el sector extractivo, Jesús Salazar enfatiza el desarrollo de una estrategia de riesgos basada en los siguientes puntos:

- Establecer bien tu estrategia de comunicación
- Definir tus voceros
- Promover el liderazgo
- Determinar el tono de comunicación.

Si bien no existe una "receta" ideal para establecer una buena estrategia de comunicación, lo importante, para los especialistas, es siempre mantener el contacto y el buen relacionamiento con tus grupos de interés, de tal forma que se pueda orientar mejor la estrategia de comunicación para entender mejor a tus *stakeholders* claves.

³ Tomado del portal mineriadetodos.com.pe