

Departamento de Comunicación
del Ejército de Tierra



EL MANUAL DE LA BUENA COMUNICACIÓN



MINISTERIO DE DEFENSA



*«Si pierdo las bridas de la
prensa, no aguantaré ni tres
meses en el poder»*

Napoleón Bonaparte



Índice

1. Las reglas del juego.....	7
2. Qué hacer y cómo.....	11
3. Los MCS en las unidades.....	17
4. Cómo hacer que te publiquen.....	21
5. Los instrumentos.....	23
6. Cómo enemistarse con los MCS.....	29
7. Situación de crisis.....	31
Bibliografía.....	35
ANEXO: Nota de prensa.....	37
ANEXO: Convocatoria de prensa.....	41





1. Las reglas del juego

❑ ***¿Sabe lo que entienden los periodistas cuando usted proporciona información on the record?***

La información puede ser difundida y mencionada la fuente.

❑ ***¿Y cuando es on background?***

La información puede ser difundida sin mencionar la fuente.

❑ ***¿Y cuando es off the record?***

La información no puede ser difundida ni mencionada la fuente.

Pero...

Puede ser divulgada si el periodista la confirma con otras dos fuentes diferentes que puedan ser identificadas, aunque nunca puede desvelar la fuente original.

El **off the record** se debe proponer al periodista **antes de empezar a hablar** y él decide si lo acepta o no. Si

usted habla como una fuente oficial, se presupone que siempre lo hace *on the record*.

Si usted propone el *off the record* después de haber dado la información, el periodista está en su derecho de publicarla.

«No diga lo que no le gustaría ver publicado».

No rehúya ni menosprecie la comunicación:

«Es tan importante “hacer saber” como “saber hacer”».

Paul Capriotti

Debemos diferenciar entre dos conceptos: política de comunicación y política informativa.

Se entiende por **política de comunicación** el conjunto de pautas, normas, procedimientos y actitudes que dan marco y orientan la actividad y acciones de comunicación en el Ejército de Tierra.

En cambio, **política informativa** es el plan a seguir en materia de comunicación en relación con un determinado evento o actividad.

❑ **¿Sabe también lo que en el ámbito de la OTAN se entiende, según los acuerdos ratificados por España, por una política informativa de tipo...**

- **Proactiva?:** Trata de estimular el interés de los medios de comunicación y del público en general, sobre un determinado asunto o actividad, con el fin de hacer llegar a la opinión pública una información concreta.

- **Activa?:** Persigue informar a los medios y al público, sin tratar de aumentar o intensificar el interés de éstos. Facilitar la información básica y veraz para prevenir la especulación y malentendidos.
- **Reactiva?:** Es la ausencia de iniciativas encaminadas a generar el interés del público y medios de comunicación social sobre un determinado tema o actividad. En cualquier caso, las autoridades deben estar preparadas para realizar declaraciones destinadas a evitar confusiones o rumores.





2. Qué hacer y cómo

❑ **Las relaciones con los Medios de Comunicación Social (MCS)**

Los periodistas son profesionales que, al igual que usted, están al servicio de los ciudadanos. Ejercen el derecho recogido el art. 20 de la Constitución. La obligación de informar sobre las administraciones públicas se deriva de éste y otros principios constitucionales. Intente siempre tratar a los periodistas cordialmente y considérelos como invitados de su unidad.

El derecho a la información tiene límites en determinadas circunstancias en las que puede violarse el derecho a la intimidad, al honor y a la propia imagen. Puede pedir a sus superiores que le asesoren en estas situaciones sobre lo que está autorizado a decir y lo que no. Igualmente, pueden existir limitaciones por razones de seguridad o actuación judicial.

Antes de comunicar, tenga claro el mensaje que quiere transmitir. Es importante desarrollar dos o tres

ideas fuerza que expliquen su esencia. Cítelas durante y al final de su exposición, a modo de síntesis. El emisor debe ser consciente de sus oportunidades, pero también de las debilidades y amenazas. Hable siempre con actitud positiva, no proyecte sus frustraciones en lo que dice.

El periodista es un intermediario con sus lectores: hable para que ellos le entiendan. Adapte su tono y lenguaje, evitando los tecnicismos y las abreviaturas. Si cita alguna, explíquela la primera vez que la utiliza.

No entre en especulaciones ni en valorar hechos. Es mejor decir que no dispone de la información por la que se le pregunta que intentar salir del paso. En cualquier caso, siempre debe ser veraz y estar contrastada. Si algo molesta a un periodista es que le mientan. Si lo hace y le descubre, perderá su confianza en el momento. Tampoco valore decisiones políticas, judiciales o declaraciones.

Piense las respuestas. Aunque según el primer axioma de la comunicación de Watzlawick es imposible no comunicar, el silencio también lo hace. Quien no tiene una estrategia o un plan también comunica, pero notablemente peor.

Tenga en cuenta que durante su intervención usted es la imagen del Ejército de Tierra. Cuide su comportamiento (los públicos juzgan a la institución por sus acciones y las de sus miembros), comunicación (tanto verbal como no verbal) y el simbolismo (es una representación implícita de la institución).

No haga diferencias entre medios. Todos tienen el mismo derecho a informar. No utilice su encuentro con ellos para quejarse del trato que recibe por parte de la competencia.

Nunca critique a un periodista delante de otro o la predisposición del interlocutor será desfavorable hacia su persona.

❑ **En los medios audiovisuales**

La uniformidad es parte del mensaje que se espera de un militar. Si se dedica a la comunicación debe estar al día de los temas de actualidad. Si no lo está, repáseles antes ponerse delante de los medios. Prepare la información y sea consciente de ella, esa es la mejor improvisación.

Tenga en cuenta a su público objetivo. Hable para la gente que va a ver el programa. Recabe datos sobre la franja horaria y las características de la audiencia.

El espacio que le van a dedicar en la televisión es reducido, así que empiece por una síntesis del mensaje y repítalo siempre que sea posible.

Existe una comunicación intencional y planeada y otra no intencional que opera de forma inconsciente y es más difícil de controlar (no verbal y paraverbal). Intente planear ambas. Evite gestos bruscos y expresiones tajantes. Debe tener en cuenta el contexto y el tono de su intervención.

Intente no mostrar gravedad al hablar, esa actitud le distancia de su público y del entrevistador. La audiencia valorará positivamente la sencillez y la naturalidad. El

humor bien traído es una herramienta muy útil. Aunque hable de temas serios, trate de parecer cercano.

Evite adaptadores como tocarse alguna parte del cuerpo o manipular un objeto (colocarse mucho las gafas, girar un bolígrafo, jugar con los dedos). Estos signos pueden identificarse como falta de seguridad o credibilidad.

La entrevista debe ser un diálogo fluido. Nunca se enfrente al entrevistador, él dirige la entrevista y parte de una posición de ventaja.

❑ **Las redes sociales y los medios online**

Tiene que tener en cuenta que todo lo que diga puede subirse a la red al instante y ser visto por millones de usuarios, por lo que impacto de sus palabras es mucho mayor. Cuidado con los errores; aunque los elimine al instante, es muy fácil copiarlos y dejar constancia. Quizá los medios quiten importancia a un determinado fallo o desliz, pero los internautas pueden sacarle partido, sobre todo si se sale de la norma o de lo esperado en una institución como el ET.

Es muy difícil reflejar con éxito la ironía en el lenguaje escrito, es mejor que no lo intente.

Cuidado con...

Las redes sociales. Recuerde que si en su perfil se identifica como militar del Ejército de Tierra, todo lo que publique será información que añada el lector a la idea que tenga de la Institución. Ponga especial atención a sus opiniones o valoraciones sobre hechos, decisiones o declaraciones. En el caso de difundirlas, recuerde a

sus seguidores que estas tienen carácter privado y se expresan a título personal, sin representar en modo alguno al Ejército.

❑ **Para no perderse...**

Una organización se diferencia con la **identidad corporativa**, en la que está presente la cultura de la institución (lo que la organización es). Esto se transmite a través de la **imagen corporativa** (lo que la organización dice que es). Todo esto produce un posicionamiento en la sociedad (lo que los públicos creen que es la organización). Para tener éxito en este posicionamiento hay que trabajar en la mejora de la imagen corporativa, y para ello ha de seguirse la política de comunicación que el mando ha elegido o que ha marcado el órgano superior.

Tiene que existir coherencia entre la identidad de la organización y la imagen o percepción del ciudadano (entre lo que se es y lo que piensan que somos).





3. Los MCS en las unidades

Para realizar una buena colaboración, la clave está en que la información que se difunde sea de calidad, tanto para el medio que la recibe como para quien la aporta, el Ejército. Deben ayudarse mutuamente y proyectar la mejor imagen como medio de comunicación y como institución.

Es muy importante...

La uniformidad de quienes van a ser grabados. Si va solo, pásese revista concienzudamente. Si van varias personas, háganlo entre varios. Revise el uniforme con tiempo y adecúelo a la época del año o al lugar de entrevista; la temperatura exterior, y sobre todo la del estudio, podría jugarle una mala pasada.

La selección de ideas. En muchas ocasiones es conveniente crear un argumentarlo. En él se presentan las preguntas que más posibilidad tienen de ser planteadas, o las más frecuentes, y se busca la respuesta más adecuada. La creación de este argumentarlo puede

ser realizada por el compareciente o por su equipo de prensa.

En ocasiones deberá negociar con el medio los momentos que se van a grabar y controlarlos durante el desarrollo del reportaje o entrevista. Informe a sus subordinados sobre lo que pueden hacer en las diferentes situaciones como grupo y de manera individual.

❑ **Se debe prestar especial atención a:**

- Las actividades cotidianas, cuando reflejen lo que es habitual en lugares y momentos de asueto. Nunca olvide que hasta que los medios no abandonan el lugar no acaba la grabación.
- La actitud profesional en todo momento y lugar de los que vayan a ser entrevistados o grabados. Deben mostrar, siempre que sea posible y de manera natural (sin que parezca forzado) los valores del Ejército. En la medida de lo posible, debe intentar que también se grabe a miembros cuya mera presencia rompa con el estereotipo militar. Debe proyectarse una imagen integradora y renovada donde todo el colectivo se vea representado: cuadros de mando, tropa, mujeres, diferentes nacionalidades, grupos de edad...
- La preparación de las unidades que desfilan en sus lugares de inicio durante sus desplazamientos internos. Y recuerde una vez más que hasta que los medios no abandonan el lugar no acaba la grabación.

- La finalidad y metodología con las que se organizan las actividades de instrucción y adiestramiento.
- El nivel tecnológico y la calidad de los medios disponibles de la unidad.
- La cualificación y el nivel educativo de los componentes. Deben hablar los más preparados para ponerse delante de un medio de comunicación.
- La cordialidad, corrección y profesionalidad en el trato.
- La experiencia internacional y los demás compromisos de la unidad.





4. Cómo hacer que te publiquen

Para publicar, los medios tienen que seleccionar entre una gran cantidad de información. Usted tiene que conseguir que vean interés en la que les ofrece y la difundan.

❑ **Para ello debe tener en cuenta:**

- Aunque con las nuevas tecnologías ha desaparecido el concepto de cierre y toda información puede llegar, a la hora de programar un evento o entrevista tiene que tener en cuenta el horario. Cuando existe la posibilidad de que su información llegue al telediario, las actividades tienen que estar finalizadas al menos una hora y media antes de su emisión. Siempre que le sea posible, trate de que no coincidan con otros actos mediáticos significativos.
- El plazo de acreditación debe cerrarse treinta minutos antes de iniciar el acto. De todas formas, y como norma general, no deje a ningún medio

fuera, podría perjudicarlo. No obstante, hágale saber que no debe actuar así o podría quedar sin acreditación para una próxima vez.

- Si realiza una convocatoria a un gran evento puede realizar una llamada personal al medio para mostrar su interés y confirmar la asistencia.
- Los miembros de las unidades que acompañan a los periodistas mientras permanecen en los cuartelamientos son, en muchos casos, el mejor vehículo de difusión del mensaje. Trate de poner un acompañante que conozca la unidad y pueda ir explicando los procedimientos, materiales y desarrollo de los actos, en su caso.



5. Los instrumentos

La información se hace llegar a los medios de muy diversas formas. Estos son los principales recursos para la comunicación externa:

▣ **Nota de prensa**

- Es una información dirigida a los medios de comunicación.
- Tiene que aportar actualidad e interés general.
- Se realiza con criterios periodísticos: la información se elabora en forma de pirámide invertida (6W), lo más importante arriba. Utilice párrafos cortos.
- No se introducen juicios de valor.
- Debe escribirse en el formato oficial de la institución que incluirá, al menos, el logo, la dependencia institucional y los datos de contacto. Es recomendable añadir direcciones web y redes sociales.

- Llevará impresa la leyenda «nota de prensa» en el margen izquierdo y en letras muy grandes.
- La presentación es importante: una página mejor que dos, buena redacción, letra comprensible, acceso fácil y aspecto profesional.
- Envíelas cuando estime que la ocasión lo merece. Si abusa de su publicación dejarán de tenerle en cuenta.

Cuando la nota se emite debido a sucesos que pueden afectar al buen nombre o funcionamiento de los ejércitos deben incluirse los siguientes datos:

- Los hechos, sin especulaciones ni valoración.
- Los protagonistas, debiéndose garantizar los derechos fundamentales de los implicados.
- Las autoridades, civiles y militares, que han intervenido.
- Las medidas adoptadas para evitar su repetición.
- En el caso de haber muertos y heridos, es fundamental comprobar que la familia está informada.
- Los datos a aportar son: qué, quién, cómo, cuándo y dónde (no siempre por qué).

▣ **Convocatoria de prensa**

- Es la notificación por escrito de la celebración de un acto y el procedimiento de invitación a los MCS.

- Se redacta de forma similar a la nota pero se incluye una valoración sobre los hechos que lo justifican.
- Se envía cuatro o cinco días antes, pero puede apurarse el plazo por motivos de seguridad.
- Se indicará el día, hora y lugar de celebración; en qué consistirá el acto; quiénes asistirán; condiciones en que se desarrollará; procedimiento para la acreditación y límites de aforo, en su caso.
- El formato es el mismo que el de la nota, con la expresión «convocatoria de prensa» en el margen izquierdo.
- Los datos a aportar, si se estima oportuno, son: qué, quién, cómo, cuándo, dónde y por qué.

▣ **Dossier de prensa**

- Es una información preparada por la institución que se entrega a los periodistas invitados a un acontecimiento y que les servirá para elaborar o completar la noticia.
- No hay un formato prefijado, pero deberá contar con todos o parte de los siguientes documentos:
 - Portada que identifique a la institución.
 - Índice (opcional pero muy recomendable).
 - Programa y horarios (un resumen)
 - Reseña de la actividad.
 - Biografías de los principales protagonistas.

- Relación de autoridades asistentes: se distribuyen en el último momento para evitar errores.
- Historial de la unidad. Se puede incluir un apartado con «las claves del éxito» (puntos fuertes). En el caso de que hayan participado diferentes unidades es útil ilustrarlo con un mapa de España en el que aparezcan todas. Estos dos últimos recursos dan imagen de unidad.
- Cuadros de fuerzas o material.
- Características del material.
- Conclusiones (opcional).
- Otra información opcional:
 - Debe cuidarse el tono y evitar las siglas y el lenguaje demasiado técnico.
 - Hay que tener preparado el texto de los discursos.
 - Identificar los fallos recurrentes de los periodistas para asesorarles y evitar que incurran de nuevo en ellos.

❑ **Acreditación**

- Es un documento que permite ejercer la labor informativa.
- Suele tener forma de tarjeta pero se pueden utilizar otros formatos, como pegatinas.
- Se debe llevar siempre en un lugar visible.

- Permite control y seguridad del personal.

▣ **Rueda de prensa o conferencia**

- Si se empieza con una exposición es una conferencia.
- No es fácil conseguir su autorización, ya que en determinados contextos es muy peligrosa. Los periodistas pueden preguntar lo que quieran, no sólo relacionado con el evento.
- En la convocatoria previa (mínimo 24 horas) hay que decir quiénes estarán, cuál es el tema así como dónde y cuándo va a ser.
- Se puede pactar que no se pregunte sobre algún asunto en particular. Este hecho conlleva su riesgo porque los medios pueden incluir en la noticia que el jefe de Prensa o cargo similar no permitió preguntar sobre determinado tema y podría producirse una crisis.
- Deben aparecer sobre la mesa o en pantalla rótulos con el nombre y cargo de los ponentes.
- La duración estimada son entre 10 y 15 minutos.
- Conviene fijar el número o tiempo de intervenciones posteriores. Para ello se recomienda emplear la figura de un moderador que no comprometa a los ponentes.
- Como suele estar preparada por el gabinete u órgano similar se puede proporcionar información adicional.

Si los periodistas obtienen de ahí parte de las preguntas, la comunicación será de mejor calidad para nuestros intereses.

❑ **Encuentro con los medios**

- Reunión informal que se emplea con fórmulas de cortesía.
- Si se invita sólo a determinados periodistas o medios, hay que informarse antes de su trayectoria y de la línea editorial.
- Es necesario preparar al orador, pues en muchos casos no estará habituado a tratar con los medios (se puede preparar un argumentarlo).
- Hay que tener claro el mensaje que se quiere transmitir.
- Puede usarse para alguna declaración o responder a algunas preguntas.

❑ **Otras formas de comunicación que también es necesario preparar y controlar son:**

- Entrevistas
- Artículos de opinión
- Jornadas de puertas abiertas
- Declaraciones del portavoz



6. Cómo enemistarse con los MCS

- Envíeles una convocatoria y después trátelos como si estorbasen.
- Invite a todos menos a los periodistas.
- Colóquelos lo más lejos posible del hecho del que deben informar.
- Aproveche para quejarse del trato que recibe de los MCS.
- Miéntales o deforme la información.
- Conteste siempre con ambigüedades y evasivas.
- No se ponga al teléfono o hable sólo con los «importantes».
- Conceda exclusivas y no atienda otras peticiones de información.
- Censure a algunos de ellos; se enemistará con toda la plantilla.



- Demuéstreles que usted está muy por encima de ellos.



7. Situación de crisis

❑ **Qué hacer**

- Decir la verdad. Es lo más importante, aunque a priori no nos favorezca.
- Actualizar la información permanentemente.
- Hablar sólo de datos confirmados.
- Ser conciso.
- Mostrar interés/preocupación
- Incidir más en la difusión de los aspectos positivos.
- Ser proactivo y nunca reactivo.
- Permanecer en calma y dar sensación de control de la situación.
- Agradecer apoyo de los medios.
- Evitar la espectacularidad. No es el momento.
- La información puede ser inflamable si no se gestiona bien.

- Establecer un portavoz que conozca bien la situación y asista a todas las reuniones del “gabinete de crisis”.
- No olvide transmitir en todo momento:
 - Credibilidad
 - Transparencia
 - Alcance global
 - Proactividad
 - Accesibilidad
 - Afabilidad
 - Seguridad
 - Rapidez en la respuesta

❑ **Qué no hacer**

- Mentir. Es el peor pecado en la gestión de una crisis.
- Especular
- Exagerar o subestimar
- Contradecir la realidad
- Minimizar los daños
- Aventurar soluciones rápidas
- Retener información
- Derrumbarse
- Dar exclusivas
- Eludir responsabilidades



Bibliografía

Apuntes del profesor Joaquín Sotelo de la Universidad Complutense de Madrid. Gabinetes de Comunicación.

Las claves de la comunicación en crisis, Martínez Solana 2004.

Apuntes de la Oficina de Prensa del DECET.





ANEXO: Nota de prensa





MINISTERIO
DE DEFENSA

DIRECCIÓN GENERAL
DE COMUNICACIÓN
DEPARTAMENTO DE
COMUNICACIÓN
DEL EJÉRCITO DE TIERRA

Nota de prensa

Antetítulo, Arial Narrow 14

Titular: dos líneas en Arial Narrow 22

Subtítulo / sumario, dos, tres líneas en arial narrow 14.

Fecha (sin localidad) 12-04-05 Arial narrow 12.-

Texto, arial narrow 12. Si es de una página doble espacio entre párrafos.

MINISTERIO DE DEFENSA
prensa@et.mde.es

Página 1 de 1

Esta información puede ser usada en parte o en su integridad sin necesidad de citar fuentes

www.ejercito.mde.es

C/ Prim, 10
28004 - MADRID
TEL: 91 780 24 85
FAX: 91 522 78 20





ANEXO: Convocatoria de prensa





MINISTERIO
DE DEFENSA

DIRECCIÓN GENERAL
DE COMUNICACION
DEPARTAMENTO DE
DEL EJÉRCITO DE TIERRA

Convocatoria de prensa

Antetítulo, Arial Narrow 14

Titular: dos líneas en Arial Narrow 22

Subtítulo / sumario, dos, tres líneas en arial narrow 14.

Fecha (sin localidad) 12-04-05 Arial narrow 12 -

Texto, arial narrow 12. Si es de una página doble espacio entre párrafos.

Los medios de comunicación interesados en cubrir la presentación deberán acreditarse antes de las **xx horas** del lmxjvsd xx de efmamjiasond en el correo

xxxxx@et.mde.es

Deberán indicar:

- **Nombre, apellidos y DNI o pasaporte**
- **Medio para el que trabaja**

Las acreditaciones se recogerán –previa identificación personal– el lmxjvsd xx de efmamjiasond **entre las xx:xx y las xx:xx horas** en el acceso al Cuartel General del Ejército (calle de Prim, 6 Madrid 28004).

COMUNICACION
prensa@et.mde.es

Página 1 de 1

Esta información puede ser usada en parte o en su integridad sin necesidad de citar fuentes

www.ejercito.mde.es

C/ Prim, 10
28004 - MADRID
TEL: 91 780 24 85
FAX: 91 522 78 20



EJÉRCITO DE TIERRA



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE DEFENSA

SECRETARÍA
GENERAL
TÉCNICA

SUBDIRECCIÓN GENERAL
DE PUBLICACIONES
Y PATRIMONIO CULTURAL