

Comunicación Efectiva

Manual del participante



para el personal de la OMS



Organización
Mundial de la Salud



Comunicación Efectiva

Manual del

participante



para el personal de la OMS



Organización
Mundial de la Salud

Catalogación por la Biblioteca de la OMS:

Comunicación efectiva: manual del participante para el personal de la OMS.

1.Comunicación en Salud. 2.Organización Mundial de la Salud. 3.Manuales. 4.Materiales de Enseñanza.
I.Organización Mundial de la Salud.

ISBN 978 92 4 350946 4

(Clasificación NLM: WA 590)

© Organización Mundial de la Salud, 2015

Se reservan todos los derechos. Las publicaciones de la Organización Mundial de la Salud están disponibles en el sitio web de la OMS (www.who.int) o pueden comprarse a Ediciones de la OMS, Organización Mundial de la Salud, 20 Avenue Appia, 1211 Ginebra 27, Suiza (tel.: +41 22 791 3264; fax: +41 22 791 4857; correo electrónico: bookorders@who.int).

Las solicitudes de autorización para reproducir o traducir las publicaciones de la OMS - ya sea para la venta o para la distribución sin fines comerciales - deben dirigirse a Ediciones de la OMS a través del sitio web de la OMS (http://www.who.int/about/licensing/copyright_form/en/index.html).

Las denominaciones empleadas en esta publicación y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, por parte de la Organización Mundial de la Salud, juicio alguno sobre la condición jurídica de países, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni respecto del trazado de sus fronteras o límites. Las líneas discontinuas en los mapas representan de manera aproximada fronteras respecto de las cuales puede que no haya pleno acuerdo.

La mención de determinadas sociedades mercantiles o de nombres comerciales de ciertos productos no implica que la Organización Mundial de la Salud los apruebe o recomiende con preferencia a otros análogos. Salvo error u omisión, las denominaciones de productos patentados llevan letra inicial mayúscula.

La Organización Mundial de la Salud ha adoptado todas las precauciones razonables para verificar la información que figura en la presente publicación, no obstante lo cual, el material publicado se distribuye sin garantía de ningún tipo, ni explícita ni implícita. El lector es responsable de la interpretación y el uso que haga de ese material, y en ningún caso la Organización Mundial de la Salud podrá ser considerada responsable de daño alguno causado por su utilización.

Impreso por el documento de la OMS Producción Servicios, Ginebra, Suiza.

Índice

Agradecimientos	5
Introducción	7
Sección A Cómo enmarcar la comunicación	9
Sesión 1 El resultado fundamental de la comunicación y el punto central	11
Sesión 2 El público destinatario	21
Sesión 3 La comunicación de riesgos	31
Sección B Cómo elaborar materiales y productos para la comunicación	43
Sesión 4 Los siete elementos fundamentales de la comunicación en el ámbito de la salud pública	45
Sesión 5 El relato y los puntos para el debate	53
Sección C Cómo trabajar con los medios de comunicación	63
Sesión 6 Herramientas para los voceros que interactúan con los medios de comunicación	77
Sesión 7 Consejos para el trabajo con los medios de comunicación	93
Sección D Política de comunicaciones	87
Sesión 8 Política de comunicaciones de la OMS	89



Agradecimientos

El Manual del Participante para una Comunicación Efectiva de la OMS fue creado para apoyar al personal de la OMS en todo el mundo en la mejora de sus habilidades de comunicación, como parte de los esfuerzos para el fortalecimiento de las capacidades del Departamento de Comunicación (DCO por sus siglas en inglés).

Este documento fue escrito por la Dra. Gaya Gamhewage, Coordinadora del equipo de Fortalecimiento de Habilidades (CCB por sus siglas en inglés) en el Departamento de Comunicación (DCO) de la sede de la OMS, con importantes contribuciones y actualizaciones de la Sra. Carey Kyer y la Sra. Caroline-Anne Coulombe.

El manual fue desarrollado con las aportaciones de Christy Feig, Directora de Comunicaciones de la oficina del Director General, y personal de la OMS además de personal de la OMS en comunicaciones tanto en la sede como en las oficinas regionales.

Agradecemos a Margaret Kahuthia y Christophe Grangier por su inquebrantable apoyo en la producción del Manual de Participante y sus numerosas versiones hasta la fecha.

También se agradece a Yann Le Floc'h, que originalmente diseñó el documento, y damos las gracias a Jean-Claude Fattier para el nuevo diseño, que le da su aspecto actual.

El manual del participante se imprimió internamente en la sede de la OMS, en la Unidad de Duplicación y Encuadernación (DUP). Su desarrollo, producción, distribución, diseño gráfico, impresión y la traducción a varios idiomas fueron financiados por el Fondo de Desarrollo Personal y Aprendizaje (SDL por sus siglas en inglés), como parte del proyecto de fortalecimiento de capacidades en comunicaciones durante varios años.

Finalmente, reconocemos la participación y el esfuerzo de todo el personal de la OMS que, durante su participación en los talleres de comunicaciones, proveyeron una retroalimentación esencial para hacer de este manual la útil herramienta pedagógica en que se ha convertido hoy en día.



Introducción



Gracias por participar en este curso. Este manual contiene material que podrá usar durante el curso y después de él, y abarca los siguientes aspectos:

- los temas principales de cada sesión;
- herramientas para ayudarle a asimilar e interiorizar el material; y
- hojas de trabajo para usar durante las sesiones.

El objetivo general de este curso es mejorar sus aptitudes para la comunicación. Los objetivos específicos del aprendizaje figuran en la lista que está en las notas correspondientes a cada sesión.

Sus instructores son funcionarios de la OMS o expertos externos que colaboran estrechamente con nosotros.

A modo de guía rápida de este manual, tenga en cuenta que:



Las páginas verdes – son hojas de trabajo que necesitará durante el curso.



Las páginas anaranjadas – contienen material de referencia.

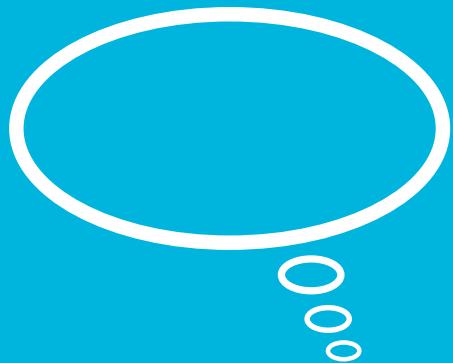
Este material se actualiza y perfecciona continuamente sobre la base de los comentarios de los participantes y para incorporar los cambios que tienen lugar en la OMS. No dude en hacer llegar comentarios y sugerencias por escrito a communications@who.int. En la línea del asunto, ponga "Training" [capacitación].



SECCIÓN A

CÓMO ENMARCAR

LA COMUNICACIÓN



SESIÓN 1

EL RESULTADO FUNDAMENTAL DE LA COMUNICACIÓN Y EL PUNTO CENTRAL



NOTAS DE LA SESIÓN 1: EL RESULTADO FUNDAMENTAL DE LA COMUNICACIÓN Y EL PUNTO CENTRAL



1. ¿De qué se trata esta sesión?

El don más importante de un buen comunicador es tener una comprensión clara del cambio que quiere lograr, independientemente de lo que diga o de la forma en que lo diga. En esta sesión se presentan los dos consejos más básicos para que la comunicación sea eficaz: definir el resultado fundamental de la comunicación (**SOCO**, por su sigla en inglés Single Overarching Communications Outcome) e ir al punto enseguida.



2. Objetivos del aprendizaje

Al finalizar la sesión, los participantes podrán:

- describir los dos consejos básicos para la comunicación: el resultado fundamental de la comunicación y el punto central;
- definir el resultado fundamental de la comunicación (**SOCO**); y
- mostrar cómo se va al punto enseguida y de manera eficaz.



3. Pasos y orientación

3.1 El resultado fundamental de la comunicación (**soco**)

Las preguntas más importantes que hay que hacerse, independientemente del tipo de comunicación, son:

***“¿Por qué estoy hablando/escribiendo/
respondiendo/exponiendo, etc.?”***

“¿Qué cambio quiero lograr como resultado de la comunicación?”

Saber la respuesta a estas preguntas y recordarlas siempre es lo que permite mantener una comunicación eficaz, convincente y bien encaminada. Recuérdelo y NUNCA le irá mal.

El **SOCO**, es decir, el resultado fundamental de la comunicación, es el cambio que desea que se produzca en el público destinatario como resultado de la comunicación.

Es un resultado y, por lo tanto, debe expresarse desde la perspectiva del público destinatario.

No es un objetivo, puesto que los objetivos generalmente reflejan la perspectiva que usted tiene.

Debe manifestar explícitamente el cambio que quiere lograr y tener un tiempo definido.

Debe ser realista y alcanzable.

Debe, junto con otras intervenciones (programáticas, promoción de la causa, etc.), contribuir a una meta u objetivo programático de mayor alcance.

Será el punto fijo en el cual usted se concentrará al comunicarse. Se elaboran mensajes para lograr el resultado fundamental de la comunicación solo después de considerar las necesidades y el tipo de público destinatario.

Cómo definir el SOCO:

Paso 1: ¿Cuál es el punto central?

Paso 2: ¿Por qué quiere centrarse en este punto y por qué en este momento?

Paso 3: ¿El comportamiento de quién debería cambiar (público destinatario)?

Paso 4: ¿Cuál es el cambio que quiere lograr en el público destinatario como resultado de la comunicación? (Este es su **SOCO**.)



Estas son algunas de las cosas que hay que recordar sobre el **SOCO**.

Veamos un ejemplo:

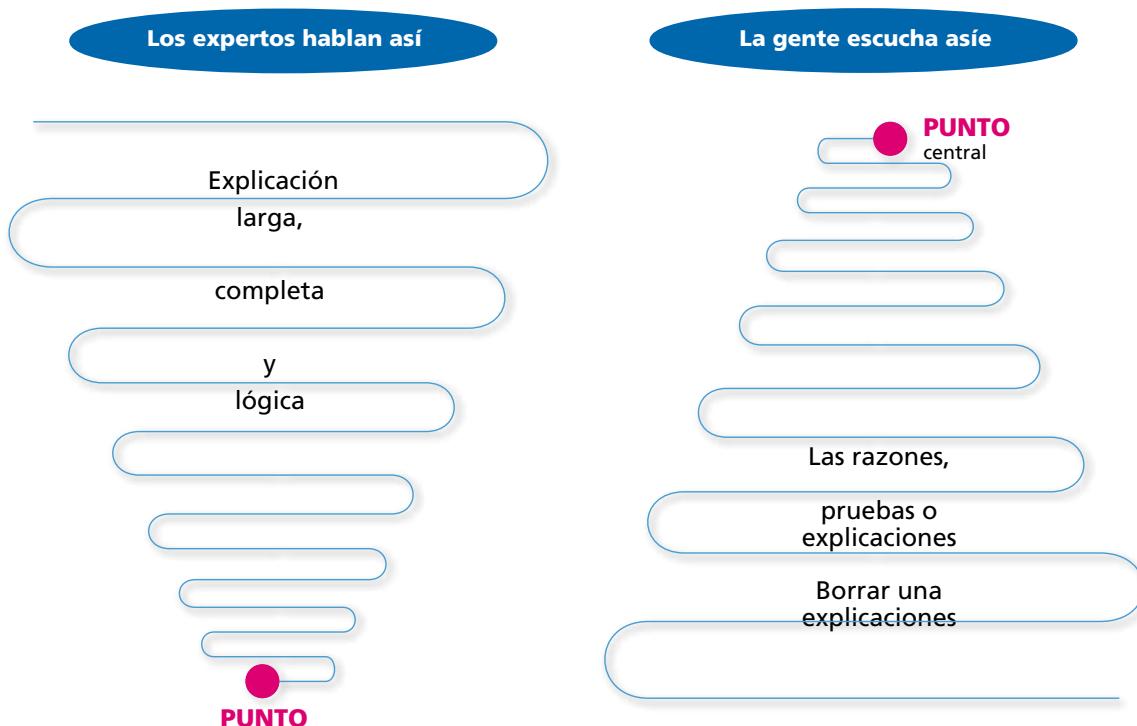
SOCO		
Paso 1	¿Cuál es el punto central?	La resistencia a los antimicrobianos
Paso 2	¿Por qué quiere centrarse en este punto y por qué en este momento?	Cada vez hay más pruebas sobre la resistencia a los antimicrobianos. Por un lado, en muchos países los pacientes presionan a los médicos para que les receten antibióticos, incluso para infecciones víricas (en las que no serán eficaces) y, por el otro, cuando los antibióticos son necesarios, los pacientes no terminan el ciclo completo de tratamiento (por ejemplo, en el caso de la tuberculosis). Debido a esto, el tratamiento de algunas infecciones habituales que pueden ser mortales se torna cada vez más difícil, cuando no imposible.
Paso 3	¿El comportamiento de quién debería cambiar?	Opción 1: El de los pacientes y de sus familias Opción 2: El de los médicos
Paso 4	¿Cuál es el cambio que quiere lograr en el público destinatario como resultado de la comunicación? (ESTE ES SU SOCO)	Si es la opción 1: Que los pacientes no presionen más a los médicos para que les receten antibióticos cuando no son eficaces y que cumplan con el tratamiento completo cuando se necesitan antibióticos. Si es la opción 2: Que los médicos sólo receten antibióticos cuando existen indicaciones clínicas claras para su uso y que no cedan ante la presión de los pacientes.

3.2 El punto central

Una vez que tenga claro el **SOCO**, sabrá hacia dónde va o hacia dónde apunta. Una vez que sepa hacia dónde apunta, debe llegar allí con la mayor rapidez posible. He aquí por qué.

Los expertos están preparados para explicar la situación y todos los aspectos posibles de un tema, así como para dar explicaciones completas y exactas, y guiar a la gente de forma lenta y gradual hacia una conclusión lógica. Si esto se mostrara gráficamente, se parecería a un triángulo invertido, con largas explicaciones que finalmente llevan al punto central.

Sin embargo, las personas no escuchan ni oyen de esa manera. Tendemos a escuchar cuando algo nos llama la atención enseguida y se va al grano. Una vez que estamos interesados, escucharemos la explicación y otros matices. Eso es aun más importante en este mundo transformado por la tecnología de las comunicaciones. Los oyentes, incluidos los expertos que escuchan a otros expertos, están inundados de información en pugna. Tenemos que ir al grano enseguida, y presentar los antecedentes y los matices gradualmente y en orden descendente de pertinencia e importancia para los destinatarios. Gráficamente, daríamos vuelta el triángulo del que hablábamos antes de forma tal que el ápice quede arriba. Ir al grano es un consejo básico, lógico y esencial para la comunicación.





4. Mensajes clave de la sesión

1

Si no tiene tiempo para nada más, aunque sea determine el **SOCO** (Single Overarching Communications Outcome) que expresa el cambio específico que quiere lograr como resultado de la comunicación. No comience a difundir mensajes hasta no haber definido el **SOCO**.

2

Una vez que sepa cuál es el **SOCO**, concéntrese en él. Le mostrará adónde ir, qué decir y cómo volver a retomar el punto si se va por las ramas, se distrae o lo cuestionan.

3

El **SOCO** aclara el PUNTO CENTRAL que usted quiere plantear. Vaya al grano enseguida. Dé explicaciones según sea necesario. Al concluir, vuelva al punto central a fin de lograr un efecto mayor.

4

En la sección siguiente examinaremos el público destinatario, sus necesidades y su motivación.

5

No caiga en la tentación de comenzar a escribir mensajes todavía.



Hoja de trabajo 1: El resultado fundamental de la comunicación (SOCO)

Paso 1	¿Cuál es el punto central? <hr/> <hr/> <hr/>
Paso 2	¿Por qué quiere centrarse en este punto y por qué en este momento? <hr/> <hr/> <hr/>
Paso 3	¿El comportamiento de quién debe cambiar (público destinatario)? <hr/> <hr/> <hr/>
Paso 4	¿Cuál es el cambio que quiere lograr en el público destinatario como resultado de la comunicación? (ESTE ES SU SOCO .) <hr/> <hr/> <hr/>

Qué NO es un buen SOCO

El cambio que quiero lograr es que el público destinatario sienta:

- ✗ que sólo ha escuchado...
- ✗ que ha sido informado...
- ✗ que ha tomado conciencia...

Qué es un buen SOCO

El cambio que quiero lograr es que el público destinatario sienta:

- | | |
|--|--------------------------------------|
| ✓ tranquilidad.... | ✓ que ha cambiado... |
| ✓ confianza... | ✓ que cambiará el comportamiento ... |
| ✓ que donará fondos... | ✓ que se ha evitado que... |
| ✓ que cambiará o aceptará la política... | ✓ influido... |
| ✓ que ha sido convencido... | |

Ejemplos:

El cambio que quiero ver es que:

Mi público destinatario (VERBO) (VERBO). -O- Mi público destinatario (VERBO).



El cambio que quiero ver es que:

Los donantes se convenzan de dar fondos. -O- Los padres vacunen a sus hijos.





NOTAS



SESIÓN 2

EL PÚBLICO DESTINATARIO



SESIÓN 2

EL PÚBLICO DESTINATARIO



1. ¿De qué se trata esta sesión?

En esta sesión se aborda el elemento más importante y susceptible de cambio de toda comunicación: el público destinatario. Veremos la forma en que se debe determinar el público (para cada **SOCO** que tenga) y la forma en que el público presta atención a sus mensajes. Consideraremos los resultados de las investigaciones en neurociencias y la teoría del aprendizaje de los adultos para comprender mejor la manera en que la gente escucha, presta atención, recuerda e incluso cambia su comportamiento.



2. Objetivos del aprendizaje

Al finalizar la sesión, los participantes podrán:

- explicar por qué la comunicación multisensorial es importante para una comunicación eficaz;
- describir al menos tres métodos de aprendizaje de los adultos que pueden mejorar la comprensión y la retención; y
- hacer un análisis de los interesados directos y establecer opciones estratégicas para seleccionar el público destinatario.



3. Pasos y orientación

3.1 **¿Cómo se puede determinar el público destinatario, captar su atención y convencerlo de que forme parte del cambio que quiere lograr?**

Hay una cantidad enorme de información que está en competencia con cualquier información que usted quiera transmitir. Las fuentes de información aumentan constantemente. Algunas se contradicen. Su público está distraído y sobrecargado de información, y está luchando por descifrar las contradicciones.

Si usted logra transmitir su mensaje, los medios de comunicación, los políticos, los grupos de presión y aquellos que tengan intereses diferentes lo amplificarán. A veces, para provecho propio, distorsionarán lo usted quiso decir.

El deterioro de la confianza en los expertos en salud, las instituciones, los gobiernos y las autoridades en general también está afectando negativamente la forma en que se perciben los mensajes de la OMS y la forma en que se actúa al respecto.

Las neurociencias indican que los adultos aprenden y retienen información de maneras determinadas. Estos son algunos aspectos relevantes del aprendizaje de los adultos que es importante recordar al comunicarse con los distintos públicos:

- 1.** El cerebro está programado para olvidar, no para recordar. La comunicación multisensorial ayuda a frenar la curva del olvido.
- 2.** El uso de la comunicación multisensorial aumenta la comprensión y la retención de información.
- 3.** Cuando la gente tiene que hacer algo, aunque sea llamar por teléfono, consultar un sitio web, estar atento, etc., tiende a recordar más los mensajes.
- 4.** La gente recuerda cosas sobresalientes o que tienen un significado particular para ELLOS.
- 5.** El cerebro humano divide la información en partes con un tamaño manejable. La mayoría de las personas no pueden retener más de siete datos (algunos retienen dos más o dos menos). No conviene esperar que recuerden más de cinco cosas. Tres es el número óptimo.
- 6.** La gente comprende y retiene información si hay "pausas" regulares. Presente una idea por vez y haga pausas físicas si es posible. Por ejemplo, presente una idea y ofrezca la posibilidad de hacer preguntas o de reflexionar antes de pasar a la idea siguiente.
- 7.** Los grandes educadores, los artistas y los vendedores saben que la gente recuerda el comienzo y el final. El centro es a menudo un vasto desierto cognitivo.

3.2 Análisis del público destinatario

Tiene que hacer un análisis minucioso de los interesados directos antes de pensar en la estrategia o los mensajes. Sus interesados directos pueden y deben analizarse de esta forma:

Paso 1: Mire el marco para el análisis de los interesados directos.

Paso 2: Escriba el **SOCO** en la parte superior.

Paso 3: Mire el eje x (horizontal) y determine cuáles de esos interesados directos apoyan su SOCO (interés común).

Paso 4: Mire el eje y (vertical) y determine cuánta energía dedica cada interesado directo a apoyar o bloquear el resultado del **SOCO**.

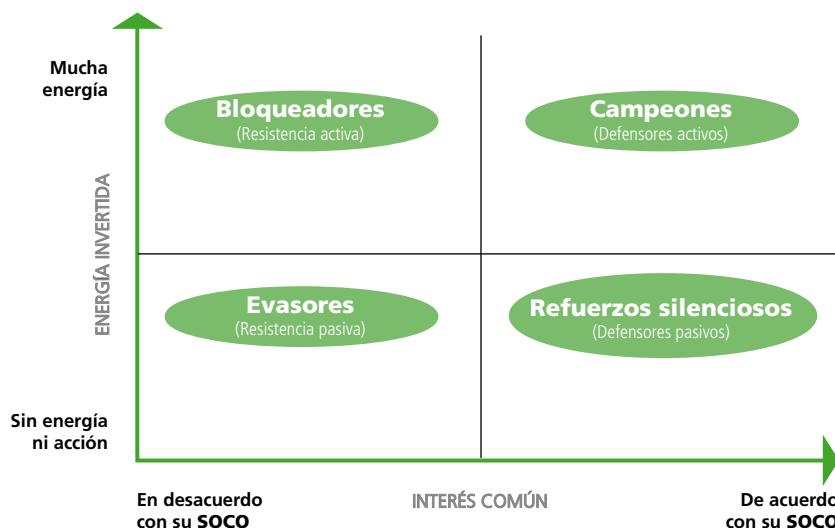
Paso 5: Coloque en el gráfico a cada grupo o persona que crea que puede influir en el logro de su **SOCO**. Sea franco en este análisis.

Paso 6: Comprenda que la posición que ocupa cada persona o grupo: puede cambiar con el tiempo; y puede influir en otros que estén en la matriz (es decir, el público puede influir en los políticos, los médicos pueden influir en los pacientes y viceversa).

Paso 7: Decida en qué grupos o personas conviene concentrarse para lograr su **SOCO**. Piense qué hay que hacer y cuándo. Este es el comienzo de su estrategia de comunicación.

Paso 8: Piense cuáles son las necesidades, los deseos y las inquietudes de cada grupo destinatario. ¿Cómo pueden alcanzarse? ¿Qué lenguaje y qué grado de complejidad del mensaje son más apropiados para ellos? ¿Por qué canales se puede llegar mejor a ellos? ¿Cómo puede lograr que el mensaje sea persuasivo para su público destinatario?

Paso 9: Examine este análisis a intervalos específicos y si la situación o el contexto cambian por alguna razón.



RECIÉN AHORA **ESTÁ LISTO PARA**
COMENZAR A **TRABAJAR**
EN EL **MENSAJE**



4. Mensajes clave de la sesión

1

Tómese tiempo para analizar a los distintos públicos destinatarios DESPUÉS de haber definido el **SOCO** y ANTES de comenzar a elaborar los mensajes.

2

Recuerde que el público destinatario está distraído y sobrecargado de información y, a veces, incluso confundido acerca del tema.

3

Sea serio y franco en el análisis de su público y revíselo periódicamente o cuando algo cambie.

4

ELIJA a su público destinatario según la influencia positiva o negativa que tenga en el logro de su **SOCO** y la posibilidad que tenga de llegar a él.

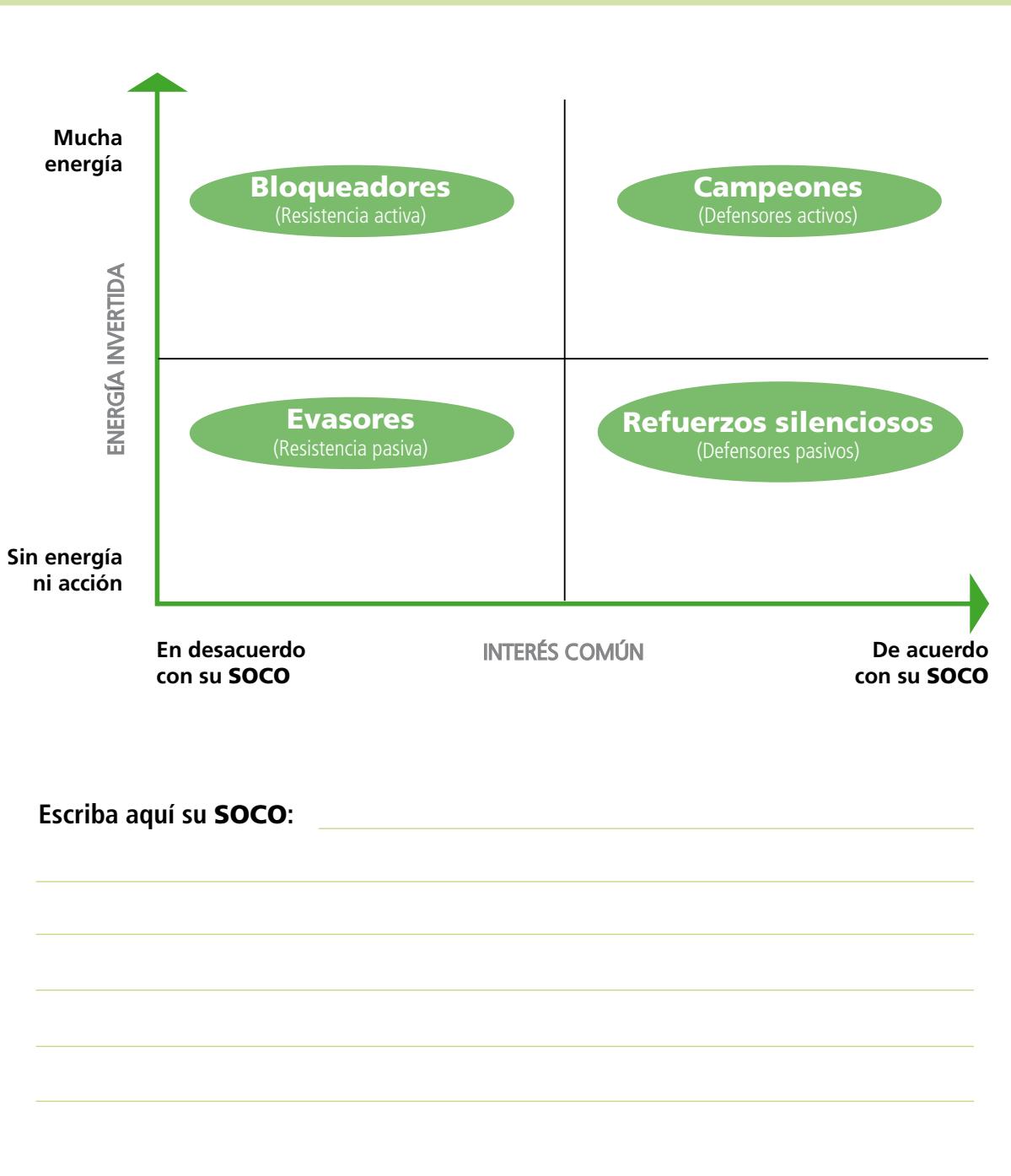
5

Recuerde que la comunicación es sólo una de las muchas cosas que se deben hacer para influir en la gente y en los distintos grupos a fin de obtener un resultado programático o sanitario específico.





Hoja de trabajo 2: Análisis de los interesados directos y del público destinatario



Hoja de trabajo 2: Análisis de los interesados directos y del público destinatario

	Comparte su objetivo	Energía invertida	Estrategia de comunicación
Campeones	SÍ	Apoyan públicamente o verbalmente	<ul style="list-style-type: none">● Brindarles información● Agradezca y reconozca su contribución● Deje que promuevan su causa
Refuerzos silenciosos	SÍ	Apoyan en silencio	<ul style="list-style-type: none">● Eduque, propicie, informe y motive● Infúndales energía al involucrar a personas que admiren
Evasores	NO	Se oponen con fuerza	<ul style="list-style-type: none">● Proporcióneles información o ignórelos● Alcance una masa crítica de campeones para que influyan en ellos
Bloqueadores	NO	Se oponen con fuerza	<ul style="list-style-type: none">● Haga caso omiso de ellos si no son influyentes● Confróntelos si tienen mucha influencia● Contrarreste presentando hechos y reclutando a campeones● Observe qué dicen y quiénes los escuchan

Anote aquí sus destinatarios principales:

Nota: Hay que pulir la estrategia de comunicación usando la estrategia de comunicación de riesgo para comprender la manera en que el público destinatario elegido responde a su punto.



NOTAS



SESIÓN 3

LA COMUNICACIÓN DE RIESGOS



SESIÓN 3

LA COMUNICACIÓN DE RIESGOS



1. ¿De qué se trata esta sesión?

En esta sesión se aborda la percepción del riesgo y se presentan cuatro estrategias para comunicar riesgos.



2. Objetivos del aprendizaje

Al finalizar la sesión, los participantes podrán:



describir cómo se percibe el riesgo; y

explicar el marco para la comunicación de riesgos que vincula el peligro y la reacción emocional del público.



3. Pasos y orientación

3.1 Percepción del riesgo

Desde el punto de vista de la salud pública, el riesgo puede considerarse como la probabilidad de que ocurra algo malo cuando la gente está expuesta a un peligro (algo que puede ocasionar un daño). La magnitud del riesgo está directamente relacionada con la magnitud del peligro, el grado de exposición al peligro y el grado de vulnerabilidad de las personas expuestas al peligro. Pero los expertos y las personas “en riesgo” no necesariamente perciben el riesgo de la misma manera.

Para los expertos, el riesgo está directamente relacionado con la naturaleza y la magnitud del PELIGRO.

El público (u otros en riesgo) percibe el riesgo sobre la base de muchos otros factores y de su capacidad para experimentar INDIGNACIÓN (temor, preocupación, intensa reacción emocional).

Los expertos en comunicación de riesgos¹ han observado los siguientes factores que influyen en la percepción del riesgo. Todos ellos contribuyen a un sentimiento de indignación, que generalmente es mayor cuando el público nota que el peligro es:

- impuesto involuntariamente;
- incontrolable;
- exótico o poco conocido;
- producido por el hombre;
- irreversible;
- desastroso en escala (independientemente de la probabilidad);
- injustamente distribuido;
- peligroso para los niños y las generaciones futuras; y
- poco comprendido.

El propósito de la comunicación de la OMS es cerrar esta brecha entre la forma en que los expertos definen el riesgo y la forma en que el público lo percibe.

RIESGO = PELIGRO + INDIGNACIÓN

Muchos expertos creen incorrectamente que si somos transparentes y exactos, el riesgo puede comunicarse bien. Sin embargo, aunque la información técnica (hechos y cifras necesarios para respaldar mensajes decisivos) es crucial y esencial para la comunicación de riesgo, no es suficiente.

Información técnica: los hechos y los datos necesarios para respaldar mensajes claves.

Valores: tenemos que recurrir a los valores personales y culturales.

¹ Este material ha sido adaptado del trabajo realizado por Peter Sandman y Vincent Covello, así como por la OMS.

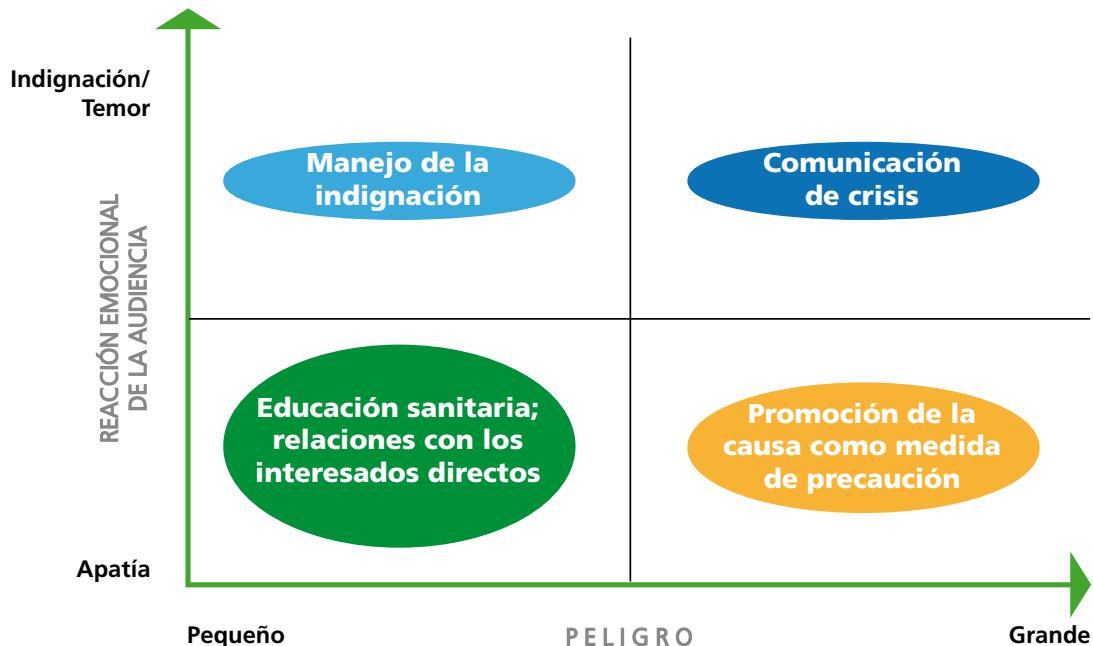
- ▶ Confianza: hay que confiar en las personas y las organizaciones (¡lo más importante, indudablemente!).
- ▶ Credibilidad: del mensajero y de la Organización.
- ▶ Expresión de preocupación por los demás y de empatía: la gente lo escuchará mejor y prestará atención a su mensaje si siente que el mensajero se preocupa por los demás.

3.2 Estrategias de comunicación de riesgo

Peter Sandman propone el siguiente modelo, que analiza la percepción del riesgo teniendo en cuenta lo siguiente:

- ▶ la magnitud del peligro; y
- ▶ el grado de emoción (temor, ira, preocupación, indignación, otras emociones) del destinatario o los destinatarios afectados.

Basándose en su análisis de la ubicación de la percepción del riesgo en la matriz siguiente, usará una de las cuatro estrategias para la comunicación de riesgos que se describen a continuación.



Estrategia 1. Educación sanitaria (y relaciones con los interesados directos): cuando el peligro es relativamente pequeño y suscita poca reacción emocional o hay apatía.

Metas:

- ▶ Vigilar la comunicación para detectar y abordar la indignación de inmediato (antes de que la situación pase al manejo de la indignación).
- ▶ Mantener la participación del público y los interesados directos en los proyectos en curso.

Notas:

- ▶ Elaborar mensajes basados en pruebas científicas sólidas.
- ▶ Difundir información general, que normalmente es suficiente, pero mantenerse atentos por si surgen problemas.
- ▶ Se debe confiar en que el público destinatario tendrá motivación propia para buscar y usar los productos de comunicación.
- ▶ Se debe entender que es poco probable que se logren cambios importantes por sí mismos.

Ejemplos:

- Uso de un sitio web o de un boletín para mantener a las madres informadas acerca de la buena nutrición del bebé.
- Folleto sobre inocuidad de los alimentos, actividad física, pruebas sistemáticas de detección, etc.

Estrategia 2. Promoción de la causa como medida de precaución: cuando el riesgo es grande pero la gente no está muy preocupada o indignada. La gente puede mostrar apatía con respecto al problema.

Metas:

- ▶ Suscitar la reacción emocional y la indignación del público a fin de que llegue a tener el mismo grado de preocupación que usted (pero no mayor) y decida actuar.

Notas:

- ▶ Esta es la ÚNICA situación en la cual usted quiere que la indignación del público aumente, pero debe parar cuando alcance el grado de preocupación del experto.
- ▶ Tenga cuidado de no exagerar. No use tácticas alarmistas. Sea franco y transparente.

Incite a la gente a actuar para evitar crisis secundarias ocasionadas por este riesgo.

Difunda mensajes basados en pruebas científicas sólidas y con un lenguaje que todos puedan comprender.

La mayor parte del trabajo de la OMS, así como del trabajo en el ámbito de la salud pública, entra dentro de esta categoría. Los problemas de salud que debemos abordar representan una amenaza grave, pero nuestro público destinatario no está comprometido emocionalmente de manera suficiente como para hacer caso de nuestros consejos.

Ejemplos:

Comunicaciones acerca de las relaciones sexuales sin riesgos, el uso del cinturón de seguridad al conducir, el abandono del tabaquismo, etc.

La gente no conoce la nueva amenaza: el riesgo de contraer cólera en las localidades afectadas por inundaciones. Necesita información para comprender la magnitud del riesgo y saber qué medidas tomar para protegerse.

Las tasas de vacunación están disminuyendo en los países desarrollados. La gente ya no se enfrenta con casos de sarampión y no se da cuenta de cuán grave podría ser la enfermedad para sus hijos.

Estrategia 3. Manejo de la indignación: cuando el peligro es pequeño (o no constituye un peligro real) pero la gente está muy indignada o molesta o su respuesta no guarda proporción con el riesgo real.

Metas:

Calmar al público de manera respetuosa y razonable.

- Escuche primero sus inquietudes.
- Pida disculpas por cualquier error que su organización haya cometido si la indignación se debe a sus errores.

Dar a conocer hechos y pruebas científicas; reconocer respetuosamente la ira y el temor.

- Explique el peligro real.
- Cite a terceros creíbles (expertos, investigaciones científicas, etc.).
- Corrija la información incorrecta.
- Disipe los rumores.

Notas:

- Actúe: urge comunicarse enseguida y con frecuencia.

Ejemplos:

- La vacuna SPR y el temor del público de que cause autismo.
- Ira porque no se necesitaba la vacuna contra la gripe pandémica por H1N1 del 2009.
- Acusaciones de que la OMS está en connivencia con la industria privada.

Estrategia 4. Comunicación de crisis: cuando el peligro es grande o inminente y el temor es también (apropiadamente) grande.

Metas:

Poner a todos al día con la información.

- Explique lo que está sucediendo, hágalo enseguida y siga suministrando información con frecuencia.
- Diga a la gente lo que sabe, lo que se está haciendo y cuándo se comunicará la próxima vez.
- Corrija la información errónea y disipe los rumores.
- Los mensajes probablemente se basarán en hechos científicos inciertos.
- Sea transparente; admita lo que no sabe. En una crisis, es probable que falte gran parte de la información o, como mínimo, al principio sea incierta.

Modificar el comportamiento.

- Difunda un mensaje que impulse a la acción.
- Dé a la gente algo que hacer (para que el riesgo parezca controlable).

Actuar: urge comunicarse enseguida y con frecuencia.

- Aborde las emociones.
- Muestre empatía.
- NO tranquilice a la gente de manera exagerada.

Notas:

Utilice una combinación de métodos: movilización social, medios sociales, medios de comunicación masiva, voceros fiables, etc.

Actualice la información a diario o con mayor frecuencia en la fase más grave.

Escuche las inquietudes y abórdelas de manera proactiva.

- Se necesita cierto grado de temor o preocupación para motivar a la gente a fin de que actúe para proteger su salud.
- Cuando se asegura algo que posteriormente resulta ser infundado, se socava la confianza.

Comunique la idea de que "estamos todos juntos en esta situación".

Examples:

Terremoto de Haití, inundaciones de Pakistán;

Brote de Ébola en Uganda, SARS, H1N1;

Fugas de radiación en plantas nucleares.



4. Mensajes clave de la sesión

1 Los expertos y las personas afectadas no perciben el riesgo de la misma manera.

2 Considere el grado de indignación antes de considerar la estrategia de comunicación de riesgos.

3 Toda comunicación relativa a la salud consiste en transmitir el riesgo.

4 Este modelo puede y debe usarse en todos los casos para la promoción de la causa, la comunicación relativa a la salud, la comunicación de crisis, la comunicación de riesgos y la comunicación de brotes.

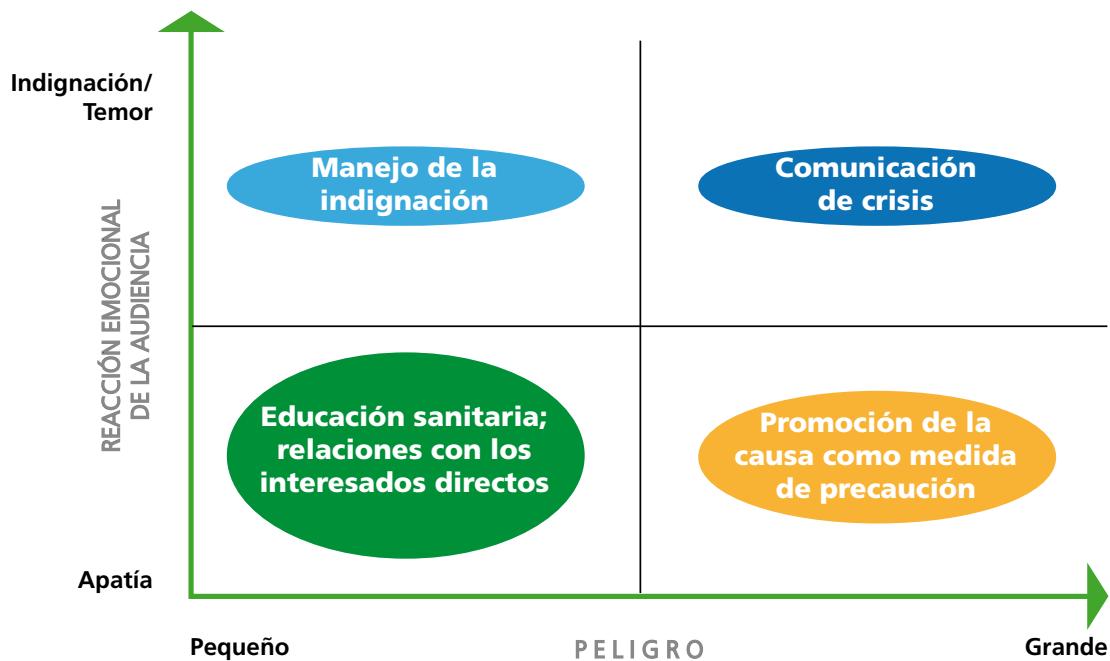


Hoja de trabajo 3: La comunicación de riesgos

¿Dónde se sitúa la percepción de los destinatarios? ¿Están reaccionando emocionalmente, están preocupados o no demuestran interés sino apatía acerca del problema? Ubíquelos en el gráfico siguiente.

SOCO (resultado fundamental de la comunicación): _____

Destinatarios: _____



Hoja de trabajo 3: La comunicación de riesgos

Estrategia de comunicación	Peligro comparado con la indignación (preocupación)	Ejemplos de peligros (reales o percibidos)	Manejo de la indignación (preocupación)	Mensaje principal	Acción necesaria
Promoción de la causa con fines de prevención	<ul style="list-style-type: none"> • Peligro grande • Poca indignación (apatía) 	<ul style="list-style-type: none"> • Tabaquismo • Relaciones sexuales peligrosas • Conducir en estado de ebriedad • Conducir sin cinturón de seguridad • Rechazo de vacunación 	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar la indignación para que alcance el grado de preocupación que usted tiene 	<ul style="list-style-type: none"> • ¡Cuidado! Podría ocurrir algo malo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Intensifique la reacción emocional de la gente
Comunicación de crisis¹	<ul style="list-style-type: none"> • Peligro grande • Mucha indignación 	<ul style="list-style-type: none"> • Desastre natural • Brote de una enfermedad • Contaminación de los alimentos • Fusión accidental del planta nuclear 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener un grado indignación elevado a fin de que la gente se mantenga alerta y motivada para actuar 	<ul style="list-style-type: none"> • Estamos todos juntos en esto 	<ul style="list-style-type: none"> • Comuníquese enseguida y de forma proactiva • Explique lo que está sucediendo • Diga claramente lo que sabe y lo que no
Manejo de la indignación	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de la indignación 	<ul style="list-style-type: none"> • Sospecha de que la vacuna SPR causa autismo • Rumores de que la vacuna antipoliomielítica causa esterilidad en la mujer • Acusaciones de que en las decisiones de la OMS influyen conflictos de intereses 	<ul style="list-style-type: none"> • Tratar de reducir la indignación 	<ul style="list-style-type: none"> • Examinemos esto calmadamente 	<ul style="list-style-type: none"> • Comuníquese enseguida y de forma proactiva • Escuche y reconozca los temores y presente pruebas o hechos • Explique por qué cree que no hay peligro
Educación sanitaria y vigilancia de los interesados director²	<ul style="list-style-type: none"> • Peligro pequeño o mediano, o no inminente • Indignación baja o ausente (apatía) 	<ul style="list-style-type: none"> • Deficiencia de micronutrientes • Campañas de desparasitación • Respuesta lenta de la OMS 	<ul style="list-style-type: none"> • Ninguna acción 	<ul style="list-style-type: none"> • Estar atento 	<ul style="list-style-type: none"> • Conduzca una encuesta de comunicación lo más pronto posible² • Identifique las causas potenciales de preocupación lo antes posible

¹ También denominada comunicación de brotes, comunicación de pandemias y comunicación de riesgos.

² La comunicación o vigilancia de los interesados directos incluye la evaluación de las creencias del público, las opiniones y el conocimiento acerca de riesgos específicos.



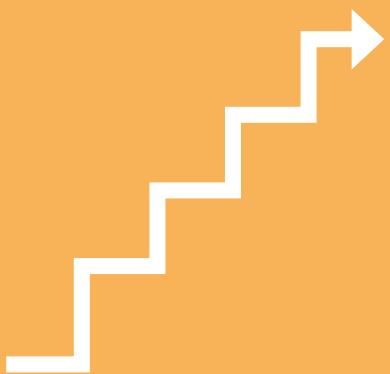
NOTAS





SECCIÓN B

CÓMO ELABORAR MATERIALES Y PRODUCTOS PARA LA COMUNICACIÓN



SESIÓN 4

LOS SIETE ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE LA COMUNICACIÓN EN EL ÁMBITO DE LA SALUD PÚBLICA



SESIÓN 4

LOS SIETE ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE LA COMUNICACIÓN EN EL ÁMBITO DE LA SALUD PÚBLICA



1. ¿De qué se trata esta sesión?

En esta sesión se presenta una lista de verificación para cerciorarse de que la comunicación y los productos en el ámbito de la salud pública se ciñan a las prácticas adecuadas.



2. Objetivos del aprendizaje

Al finalizar la sesión, los participantes podrán:

- | enumerar los siete elementos fundamentales de la comunicación en el ámbito de la salud pública; y
- | aplicar los siete elementos fundamentales a la hora de elaborar o probar el material o los productos para la comunicación en el ámbito de la salud pública.



3. Pasos y orientación

Los buenos productos para la comunicación en el ámbito de la salud pública se ciñen a los puntos que figuran a continuación.

3.1 Atraen la atención:

Los productos eficaces para la comunicación atraen la atención. Eso se logra yendo al punto central rápidamente y usando argumentos persuasivos, hechos e imágenes emotivas.

3.2 Aclaran el mensaje:

Una vez que usted ha captado la atención de la gente, tiene que aclarar lo que quiere decir. ¿Qué significa esa cifra? ¿Quiénes corren riesgo? ¿Cuál es el costo de no hacer nada? ¿Cómo se puede hacer algo?

3.3 Explican los beneficios:

Este es uno de los errores más comunes en la comunicación. Debemos ser EXPLÍCITOS acerca de los beneficios para nuestro público, por ejemplo, diciendo: "su niño crecerá sano" o "esto lo protegerá a usted y a su familia", etc.

3.4 Son congruentes:

Debemos ser congruentes con respecto a todo el contenido, los hechos y los llamamientos a la acción. Se debe mantener la congruencia a lo largo del tiempo (a menos que nuestra comunicación sea acerca de un cambio en los conocimientos o en la orientación que proporciona la OMS) y en todos los sectores de la Organización. Ser incongruentes daña la reputación y la credibilidad con mucha rapidez, y socava nuestra capacidad para hacer nuestro trabajo incluso en otras áreas de interés.

3.5 Se dirigen al CORAZÓN y a la CABEZA:

Por lo general sabemos examinar bien el contenido de nuestras comunicaciones. ¿Son correctos los hechos? ¿Están respaldados por pruebas o hay acuerdo con respecto a ellos? Pero también tenemos que acordarnos de prestar la misma atención a las necesidades emocionales de nuestro público. La gente escucha con los ojos, los oídos y el corazón. Los temas y los mensajes que llegan al corazón de la gente o que resultan conmovedores tienen mayores probabilidades de ser escuchados y comprendidos, y de inducir una reacción, lo que lleva a la acción y al cambio.

3.6 Fomentan la confianza:

La confianza es nuestra moneda corriente como organismo de salud pública de las Naciones Unidas. Un contenido técnico sólido, el respeto de los valores de los destinatarios, la credibilidad de la Organización o del mensajero y las expresiones de preocupación por los demás fomentan la confianza. Anunciar una situación enseguida, ser transparentes y estar disponibles para ofrecer aclaraciones fomentan la confianza. Las expresiones genuinas de preocupación por los demás y de empatía también ayudan a mantener la confianza. En muchos casos, el uso del logotipo de la OMS proporciona credibilidad e inspira confianza o la aumenta.

3.7 Llaman a la acción:

Todas las comunicaciones de salud pública DEBEN contener un llamamiento a la acción. Por ejemplo: "vacune a su hijo", "use un condón", "llame al servicio de ayuda", "consulte un sitio web", etc.

Estos consejos se aplican a todas las formas de comunicación: afiches, folletos, videos, entrevistas, etc.



4. Mensajes clave de la sesión

1

Los siete elementos fundamentales nos ayudan a elaborar mensajes de salud pública eficaces.

2

Aplíquelos SIEMPRE en TODOS los productos.



Hoja de trabajo 4: Los siete elementos fundamentales de la comunicación

Hoja de evaluación de los siete elementos fundamentales de la comunicación

Antes de transmitir un mensaje, verbalmente o por escrito, tómese un momento para pensar en los puntos que quiere abordar. ¿Aplicó en su mensaje los siete elementos fundamentales de la comunicación?

Use esta evaluación como guía para formular un mensaje claro, que lleve a la acción y, lo que es más importante, que la gente escuche.

Tipo de material: _____

Asunto: _____

SOCO (resultado fundamental de la comunicación): _____

Público destinatario: _____

Hoja de trabajo 4: Los siete elementos fundamentales de la comunicación

Los siete elementos	Descripción	No	Parcialmente	Completa-mente
Atraiga la atención	¿Se ha centrado en el punto enseguida? ¿Tiene argumentos, hechos e imágenes persuasivos?			
Aclare el mensaje	¿Es su mensaje claro (significado de las cifras, imágenes, grupos de riesgo, acciones que debe realizar el público destinatario y consecuencias de que no hagan nada)? ¿Queda claro lo que debe hacerse?			
Explique el beneficio	¿Ha sido explícito con respecto al beneficio para el público destinatario?			
Sea congruente	¿Son congruentes las cifras, los hechos y los llamamientos a la acción?			
Diríjase al CORAZÓN y a la CABEZA	¿Son correctos los hechos? ¿Están respaldados por pruebas científicas o hay consenso al respecto? ¿Ha prestado igual atención a las necesidades emocionales del público destinatario?			
Fomente la confianza	¿Es su mensaje fidedigno? ¿Es transparente y creíble? ¿Expresa empatía?			
Llame a la acción	¿Hay un llamamiento a la acción? ¿Hay un verbo?			



NOTAS



SESIÓN 5

EL RELATO Y LOS PUNTOS PARA EL DEBATE



NOTAS DE LA SESIÓN 5

EL RELATO Y LOS PUNTOS PARA EL DEBATE



1. ¿De qué se trata esta sesión?

En esta sesión se muestra cómo preparar puntos para el debate y armar un relato para la entrevista o conversación.



2. Objetivos del aprendizaje

Al finalizar esta sesión, los participantes podrán:

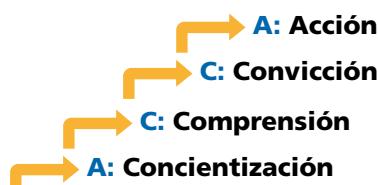
- armar un relato; y
- elaborar puntos para el debate antes de una entrevista sobre un asunto o mensaje clave.



3. Pasos y orientación

3.1 Antes de armar un relato y preparar puntos para el debate

Como se explicó en la sesión 2, es importante conocer el público destinatario antes de comunicarse con él. A menudo, el objetivo de la comunicación es que el público destinatario tome algún tipo de acción, lo que se define con el **SOCO**. Pero, antes de emprender alguna acción, las personas recorren generalmente algunos pasos internos. Entender cómo toman las decisiones y emprenden alguna acción las personas es una parte crucial del proceso de comunicación. Las personas en general se encuentran en uno de los cuatro pasos siguientes en la escalera para adoptar decisiones:



Su objetivo último es que el público destinatario llegue al último paso: la acción. Sin embargo, según el lugar en el que se encuentren las personas en la escalera, su objetivo intermedio será que el público pase al siguiente paso. El público solo puede avanzar un escalón por vez.

3.2 La importancia de armar un relato

Durante miles de años y en todo el mundo, se han usado los relatos o las historias para transmitir el conocimiento y la información. Esto se debe a la manera en que funciona el cerebro: los científicos cognoscitivos han encontrado que los seres humanos no están preparados idealmente para comprender la lógica, sino que están preparados idealmente para comprender las historias. Por lo tanto, cuando usted habla sobre el trabajo de la OMS, o sobre algún tema específico, es importante enmarcar lo que dice dentro de un relato.

Un relato característico de la OMS fluye de la siguiente manera:

El problema: describa brevemente el problema y cómo ha evolucionado hasta llegar a este punto; aborde la pregunta “¿y entonces qué?”.

La solución: describa qué es lo que se puede hacer con respecto al problema: acciones concretas, factibles, persuasivas.

La respuesta (de la OMS): ¿qué está haciendo la OMS al respecto, cómo está contribuyendo a la solución? ¿Y qué pueden hacer otros?

3.3 La importancia de preparar los puntos para el debate

El orador desempeña una función clave en todo tipo de comunicación verbal. Después de pensar en el POR QUÉ de la comunicación (el **SOCO**) y de comprender al público destinatario, el orador deberá pensar el QUÉ, es decir, el contenido de su mensaje. En el modelo de comunicación de Aristóteles, el orador:

- descubre las pruebas racionales, emocionales y éticas;
- organiza estas pruebas de una manera estratégica;
- expresa las ideas mediante palabras claras y atractivas;
- transmite el mensaje de manera adecuada.

Los puntos para el debate permiten que uno se centre mejor en el “QUÉ”.

Al comunicarse con los medios, es importante asegurarse de que la versión de la historia que se está transmitiendo sea la que la OMS quiere transmitir. La manera de asegurar esto es preparar puntos para el debate.

Los puntos para el debate son los mensajes clave que proporcionan los antecedentes y las pruebas que sirven de sustento para referirse a un asunto de una manera coloquial. Estos puntos se preparan para ayudar a los oradores o entrevistados al dirigirse a los medios y a otro público influyente. Aunque se escriben en un estilo coloquial, es importante contar con afirmaciones contundentes que den credibilidad a los temas centrales.

3.4 Pasos para elaborar puntos para el debate

1. Defina el **SOCO**, es decir, el cambio o resultado que quiere lograr con su mensaje.
2. Para su tema particular, y teniendo en cuenta su **SOCO** y su público destinatario, piense en los tres puntos clave que desearía que las personas conozcan: uno que tenga que ver con el problema, otro con la solución y el último con la respuesta de la OMS.
 - ▶ Estos son sus tres puntos para el debate.
3. Explique cada uno de estos tres puntos para el debate de una manera coloquial y póngalos por escrito.
4. Tome cada uno de estos tres puntos y, mediante guiones, prepare tres argumentos de apoyo para cada uno, que incluyan:
 - ▶ ejemplos concretos,
 - ▶ hechos o
 - ▶ estadísticas.

Nota:

Al preparar los tres argumentos de apoyo, piense en la información que necesitará para respaldarlos. Si alguien los quisiera cuestionar, ¿con qué hechos o ejemplos los podría respaldar?



A LA FECHA tenemos X casos de ENFERMEDAD y estamos haciendo Y para abordar la situación.

5. Lea los puntos para el debate en voz alta antes de terminar. Esto es importante puesto que, en última instancia, estos puntos van a ser usados por un orador que debe sonar coloquial pero, a la vez, debe demostrar que está bien informado sobre el tema del que habla.



4. Mensajes clave de esta sesión

1

Las personas suelen estar en alguno de los cuatro pasos del proceso de adopción de decisiones: concientización, comprensión, convicción, acción. Sólo pueden avanzar un paso a la vez.

2

Los seres humanos no están preparados idealmente para comprender la lógica, sino que están preparados idealmente para comprender los relatos.

3

Los puntos para el debate son el marco básico del mensaje principal, los hechos y la información que quiere transmitir en la entrevista.

4

Prepare siempre puntos para el debate, practíquelos y pida comentarios ANTES de la entrevista.

5

Los puntos para el debate se redactan en un estilo coloquial, pero es importante tener preparadas afirmaciones contundentes para darles credibilidad.





Hoja de trabajo 5: Plantilla para preparar los puntos para el debate

Autor: _____

Fecha y hora: _____

Aprobado por: _____

Destinatarios principales: _____

Tema de los puntos para el debate: _____

SOCO (el cambio que quiere ver es...): _____

Hoja de trabajo 5: Plantilla para preparar los puntos para el debate

El problema: primer punto para el debate: _____

● Argumento de apoyo: _____

● Ejemplo concreto, hecho o estadística que lo respalda: _____

La solución: segundo punto para el debate: _____

● Argumento de apoyo: _____

● Ejemplo concreto, hecho o estadística que lo respalda: _____

La respuesta de la OMS: tercer punto para el debate: _____

● Argumento de apoyo: _____

● Ejemplo concreto, hecho o estadística que lo respalda: _____

AHORA, LÉALO EN VOZ ALTA... ¿CÓMO SUENA?



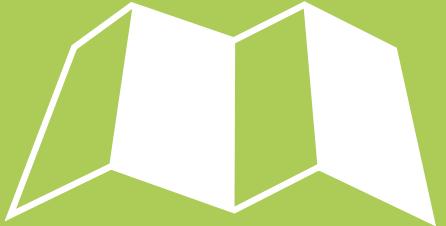
NOTAS





Sección C

CÓMO TRABAJAR CON LOS MEDIOS



SESIÓN 6

HERRAMIENTAS PARA LOS VOCEROS QUE INTERACTÚAN CON LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN



NOTAS DE LA SESIÓN 6

HERRAMIENTAS PARA LOS VOCEROS QUE INTERACTÚAN CON LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN



1. ¿De qué se trata esta sesión?

En esta sesión se muestra cómo ser un vocero eficaz para la salud pública y para la Organización.



2. Objetivos del aprendizaje

Al finalizar esta sesión, los participantes podrán:

- ▶ describir los atributos de un buen vocero; y
- ▶ reconocer y manejar las entrevistas difíciles usando técnicas que tiendan un puente al mensaje.



3. Pasos y orientación

3.1 El vocero

La función del vocero de salud pública es comunicar información que el público quiere o necesita saber para prevenir y reducir la incidencia de enfermedades, traumatismos o muertes. El vocero puede imprimir vitalidad a la organización al fomentar la confianza y la credibilidad, y obtener apoyo para la respuesta de salud pública. Al prepararse como vocero de la OMS, tenga presente los consejos que se brindan a continuación.

A. Recuerde que los buenos voceros no nacen, se hacen

Ellos:

- están preparados;
- tienen algo persuasivo que decir;
- tienen credibilidad de larga data (conocimientos especializados, experiencia);
- ▶ tienen una sólida reputación pasada, presente y sostenida (reputación personal e institucional);
- interactúan con los principales interesados directos y se relacionan con los destinatarios;
- están disponibles para interactuar con los medios de comunicación;
- son buenos

B. Imprima vitalidad a su relato

Acuérdese de individualizar su mensaje por medio de:

- ▶ un relato;
- un recuerdo o experiencia personal;
- la matemática social;
- ▶ la explicación de conceptos y de la jerga;
- la explicación de las implicaciones para las personas afectadas; y
- el uso del lenguaje de los destinatarios.

C. Siga los consejos esenciales para la comunicación

Los consejos básicos para la comunicación son válidos para todos los voceros, independientemente de su habilidad. Si sigue los siguientes consejos esenciales para mejorar la comunicación, le resultará más fácil crear tres mensajes clave y buscar relatos, ilustraciones, pruebas objetivas o ejemplos que apoyen su mensaje.

Estos son los consejos esenciales para la comunicación:

Comience por el resultado fundamental de la comunicación (**SOCO**).

Vaya al punto cuanto antes.

Recuerde que el entrevistador está pensando: “¿Para qué me sirve esto?”.

Respete los siete elementos fundamentales de la comunicación en el ámbito de la salud pública:

Atraiga la atención.

Aclare el mensaje.

Explique el beneficio.

Diríjase al corazón y a la cabeza.

Sea congruente.

Fomente la confianza.

Llame a la acción.

3.2 La entrevista

A. Las entrevistas con los medios de comunicación son útiles para el trabajo de salud pública

Las entrevistas con los medios de comunicación ofrecen oportunidades valiosas para la Organización. Son maneras eficaces en función de los costos de llegar a nuestros destinatarios para poner de relieve problemas de salud y fomentar la participación de los interesados directos decisivos en las soluciones y la acción en pro de la salud pública. Si se las maneja correctamente, mejoran la confianza en la Organización, lo cual es esencial para el trabajo general de la OMS.

B. Conozca las reglas de una entrevista con los medios de comunicación

La mayoría de las entrevistas son sencillas si usted tiene un mensaje claro y apremiante para dirigir a su público principal. La mayoría de los medios de comunicación son amistosos y quieren contar con voceros de la OMS como expertos en sus relatos noticiosos. Por lo general nos valoran, especialmente por nuestros conocimientos técnicos. Sin embargo, a veces los entrevistadores pueden ser hostiles o difíciles, independientemente de cuánto nos hayamos preparado.

Las entrevistas NO son conversaciones. Estas son las reglas básicas de las entrevistas con los medios de comunicación.

El trabajo de los medios de comunicación es conseguir la noticia.

Su trabajo es presentar SUS ideas a SU manera.

No tiene que responder a las preguntas que le hagan.

La única manera de aumentar su habilidad para interactuar con los medios de comunicación es prepararse, ensayar y pedir que le hagan comentarios.

Comunicación cara a cara: 55% lenguaje corporal, 38% voz, 7% palabras.

Esté preparado, incluso para entrevistas difíciles con los medios de comunicación.

C. Cuidado con los entrevistadores difíciles

Unos pocos periodistas podrían usar algunos de estos métodos avasalladores.

El que bombardea: el periodista hace montones de preguntas, todas al mismo tiempo...

- Seleccione una o dos para responder y haga caso omiso de las otras.

El que interrumpe...

- Haga caso omiso de la interrupción o diga: "Volveré a eso más adelante" o "Perdón, déjeme terminar".

El que tira dardos: el periodista intercala un comentario poco halagüeño o injusto...

- Si el comentario es injusto, dígale que le parece ofensivo. Muestre indignación si las acusaciones son injustas. No reaccione de manera exagerada ni pierda su porte profesional.

El torpe: el periodista no está bien preparado o no está interesado...

- Abra la entrevista diciendo: "Creo que a sus oyentes les interesaría saber..." o "¿Sabía usted que...?".

D. Algunas formas de eficacia comprobada de manejar preguntas difíciles

A continuación se presentan algunas técnicas para retornar a la seguridad de su mensaje principal.

Recuerde el SOCO

Tenga en mente el **SOCO** (resultado fundamental de la comunicación) y comuníquese de forma tal que lo alcance en cada oportunidad que se presente. Planifique y ensaye su mensaje clave. Úselo si el entrevistador le pregunta: "¿De qué le gustaría hablar?" o "¿Desea agregar algo?".

Bloquee cuando sea necesario

A veces, el periodista le hace una pregunta que usted no quiere responder.

Si es una regla de la organización no tratar ciertos temas, está bien decir que usted no puede tratar el tema y luego seguir con lo que usted puede abordar en relación con su mensaje clave. Si no puede responder a una pregunta, está bien decirlo y explicar por qué. Si no sabe la respuesta a una pregunta, está bien decir que no posee esa información y seguir con lo que sabe.

Tienda un puente al punto central

A menudo le harán preguntas que no se refieren a los asuntos que usted desea tratar o que usted no desea responder. Puede usar "puentes" para reorientar la pregunta a los temas que usted quiera abordar. Estos son algunos puentes que pueden ayudarle a retornar a la seguridad de su mensaje clave:

- "Permítame comenzar por..."
- "Yo lo describiría de otro modo... (la respuesta). Permítame explicarle..."
- "Eso era antes. Ahora,..."
- "Eso siempre era así. Ahora,..."
- "Yo también he oído eso. El verdadero problema es..."
- "Sí... (la respuesta). Además... y también..."

- “Eso es interesante... El hecho es...”
- “Ese es un punto de vista... Las investigaciones de los CDC muestran que...”
- “Sí, pero... eso se refiere a una cuestión más importante...”
- “Yo creo que lo que usted realmente está preguntando es...”

Destaque el punto central

Cuando esté tratando de aclarar rápidamente su mensaje clave en una entrevista, comience con las conclusiones y termine con las explicaciones: “marque” o “destaque” el punto central. Esto es especialmente importante para las entrevistas que se difunden por radio o televisión. Ayuda a los oyentes o televidentes a recordar el mensaje, al poner de relieve o priorizar lo que usted considera que es lo más importante, siguiendo luego con la explicación.

Brinde un enganche

El enganche consiste en dar algún indicio al final de algo que ha dicho para que el periodista le haga una pregunta complementaria, como: “Le sorprendería escuchar lo que hemos descubierto en nuestra investigación...”.

Enumere los puntos

Cuando tiene que transmitir un mensaje complicado en una entrevista por radio o televisión, puede alargar cuidadosamente el punto central al enumerar sus ideas, de forma tal que les resulte difícil separarlas; por ejemplo: “Hay tres cosas que toda mujer que planea quedar embarazada debe saber: 1... 2... 3...”.



4. Mensajes clave de esta sesión

1

Las entrevistas con los medios de comunicación son muy eficaces para el trabajo en el campo de la salud pública y para fomentar la confianza en la Organización.

2

Los consejos básicos para la comunicación se aplican a todas las entrevistas con los medios de comunicación.

3

El trabajo de los medios de comunicación es conseguir la noticia. Su trabajo es presentar sus ideas a su manera.

4

Use técnicas de puente para retornar a la seguridad del **SOCO** (resultado fundamental de la comunicación).

5

La comunicación cara a cara consiste un 55% en el lenguaje corporal, un 38% en la voz y un 7% en las palabras.



Hoja de trabajo 6: Frases que sirven de “puente” para retornar a un punto seguro (su SOCO)

Tipo de pregunta	Táctica o pregunta del periodista	Respuesta del vocero
Preguntas especulativas	"¿Qué podría suceder si? _____? "¿Cómo cree usted que ha sucedido esto? _____? ¿Tiene alguna conjetura con respecto a? _____?"	"Yo no especularía sobre eso. Los hechos indican que _____" "Es importante que abordemos los hechos sobre la base de lo que sabemos, que es _____" "Todavía no se sabe. Haremos una evaluación completa y averiguaremos qué ocurrió."
Preguntas de oídas	"John Smith, del Gobierno del Reino Unido, nos dijo que _____." "Una fuente en el interior de los CDC nos ha dicho _____." "¿Cómo respondería a Mary Jones, del UNICEF, que dijo que? _____." "Según nuestras fuentes, _____."	"Lo que yo sé es que _____." "Quisiera ceñirme a los hechos, que son _____." "Los hechos son _____." "Lo que yo sé es que: _____." "No puedo hablar en nombre del Dr. X, pero lo que puedo decir es _____."
Preguntas negativas repetidas	"Háblenos acerca del brote de E. coli que se produjo hoy." «Cela aurait-il pu se transformer en un nouveau Katrina?» "Háblenos sobre _____." "¿Por qué la vigilancia de la OMS es deficiente?"	"La verdad es que _____." "Permitame presentarle los hechos que conozco." "Una vez más, permitame explicarle exactamente qué ocurrió." Nota: ¡No repita el comentario o la palabra negativa! Corrija la afirmación inexacta.
Atribuirle algo que no dijo	"Entonces, la desmoralización del personal de la OMS está afectando a la salud pública, ¿no es cierto?"	"Muchas organizaciones están atravesando momentos difíciles" Nota: No repita el comentario negativo. Dé una respuesta colectiva.
Preguntas basadas en suposiciones	El periodista le da información completamente falsa para ponerlo a la defensiva. ¿No es cierto que la OMS no impartió suficiente capacitación a los oficiales de cuarentena porque el dinero se usó para fiestas de la oficina?	"Permitame darle la información correcta _____." "En realidad, lo que sucedió es esto: _____." "La verdad es que _____." Nota: ¡No repita el comentario o la palabra negativa!
Hechos falsos e información incorrecta	"¿Así que han otorgado el 75% del presupuesto de subsidios para estudios sobre la tuberculosis a una sola organización?" Nota: Si un periodista suministra información incorrecta, está bien corregirlo diciendo...	"Quizás podría aclarar eso para sus (televidentes, oyentes, lectores), [nombre de periodista]. Eso no es cierto... los hechos son..." Nota: Corrija amablemente y pase a su idea positiva.
Entreteniendo el micrófono	"Usted ha dado buenas respuestas a un tema tan polémico... (el periodista hace una pausa, la cámara deja de rodar...)" Nota: Cuando la cámara deja de rodar, el periodista sigue grabando.	Manténgase en su agenda. Tenga cuidado con sus gestos. El periodista es quien tiene que llenar el tiempo de emisión.

Hoja de trabajo 6 (cont): Frases que sirven de “puente” para retornar a un punto seguro (su SOCO)

Técnica	Explicación	Ejemplo
Bloquear	A veces un periodista hace una pregunta que usted no quiere responder. Si es una regla de la Organización no tratar ciertos temas, se puede decir...	"No estamos autorizados para tratar XYZ..., pero lo que sí puedo decirle es que..." Y después haga un puente con el tema acerca del cual quiera hablar. Si no puede responder a una pregunta, explique la razón.
Tender un puente	A menudo le harán preguntas que no se refieren a las cuestiones que usted desea plantear o que usted no quiere responder. En esos casos, puede usar alguna frase que funcione como puente para retornar a la pregunta que se refiere al tema que usted quiere tratar.	"Permitáme comenzar por..." "Yo lo describiría de otro modo... (la respuesta)... Me explico:...." "No sé... No poseo esa información... Lo que sabemos es que..." "Eso era antes... Ahora,..." "Yo también he oido eso. El verdadero problema es..." "Sí... (la respuesta). Además... y también..." "Eso es interesante... El hecho es..." "Ese es un punto de vista... Las investigaciones de los CDC muestran que..." "Sí, pero... eso se refiere a una cuestión más importante..." "Yo creo que lo que usted realmente está preguntando es..."
Ofrecer un enganche	El enganche consiste en dar algún indicio al final de algo que usted ha dicho para que el periodista le haga una pregunta complementaria.	"Le sorprendería escuchar lo que hemos descubierto en nuestra investigación..." "Hay tres cosas que hemos observado que son particularmente importantes..."
Destacar el punto central	Cuando esté tratando de aclarar rápidamente su mensaje clave en una entrevista, comience con las conclusiones y concluya con las explicaciones: plantee el asunto como "encabezamiento" o "titular". Eso es especialmente importante para las entrevistas que se difunden por radio o televisión. Ayuda a los oyentes o televidentes a recordar el mensaje, al poner de relieve o priorizar lo que usted considera que es lo más importante.	Sencillamente puede plantear su idea y luego explicarla o atraer la atención con frases como: "Lo que es importante recordar es que... Lo más importante que hay que recordar es..." "He conversado acerca de muchas cosas hoy, pero todo se reduce a estos tres puntos..." "Me complace que haya mencionado eso... porque..." "Lo que realmente queremos dejar en claro es que..." "Sus lectores/televidentes tienen que saber que..." "Pero lo que es realmente importante o lo que usted debería rescatar es que..."
Enumerar los puntos	Cuando usted tiene que transmitir un mensaje complicado en una entrevista por radio o televisión, puede alargar cuidadosamente los fragmentos de entrevista enumerando sus ideas, de forma tal que le resulte difícil separarlas.	"Hay tres cosas que toda mujer que planea quedar embarazada debe saber: 1) tomar ácido fólico antes de tratar de concebir; 2) abstenerse de consumir drogas y alcohol; y 3) conversar con el médico."



NOTAS



SESIÓN 7

CONSEJOS PARA EL TRABAJO CON LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN



SESIÓN 7

CONSEJOS PARA EL TRABAJO CON LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN



1. ¿De qué se trata esta sesión?

En esta sesión se presentan consejos, herramientas e ideas para tratar eficazmente con los medios de comunicación.



2. Objetivos del aprendizaje

Al finalizar esta sesión, los participantes podrán:

- describir las 10 reglas de oro para tratar con los medios de comunicación;
- saber lo que los medios quieren y lo que no quieren; y
- preparar citas breves.



3. Pasos y orientación

3.1 Prepárese

A. Defina su **SOCO** y determine claramente el público destinatario

Los medios de comunicación no son sus destinatarios, pero tienen que comprender su mensaje y estar motivados para transmitirlo.

B. Practique, ensaye y pida observaciones

C. Recuerde las 10 reglas de oro

- 1.** Nunca mienta.
- 2.** Nunca diga: "No tengo ningún comentario".
- 3.** No existen los comentarios "confidenciales".
- 4.** Sea conciso, vaya al grano y piense siempre en su público.
- 5.** Manténgase calmo y seguro, y mantenga el control de la situación.
- 6.** Use un lenguaje sencillo y evite la jerga.
- 7.** Tenga calor humano y sonría cuando corresponda.
- 8.** Está bien decir: "No sé, pero se lo averiguaré".
- 9.** No especule.
- 10.** Cuidado con las tácticas de los periodistas.

3.2 Comprenda lo que quieren los medios de comunicación

A. El periodista actual

El periodista de hoy en día a menudo cubre más de un área de información y escribe para más de un tipo de medio de comunicación (prensa, radio, televisión, web). Con frecuencia, los periodistas trabajan en un ciclo de producción que abarca las 24 horas del día, los siete días de la semana. Son bombardeados con boletines, avisos y declaraciones (muchas de las cuales contienen pocas "noticias"). Nuestra tarea consiste en proporcionar relatos y mensajes exactos, completos y persuasivos que capten la atención de los medios de comunicación y que se presenten con precisión.

B. Lo que los periodistas quieren

Los periodistas quieren:

- 
- cifras, cifras, cifras... ("actualizadas" y "fiables");
 - algo nuevo;
 - algo inesperado, sorprendente o que vaya contra la corriente;

que les contesten las llamadas con rapidez;
acceso a un experto o vocero que “vaya al grano”;
material en el idioma local;
buenas citas, análisis e información actualizada;
fotos y videos;
trato respetuoso; y
relatos de interés humano.

C. Lo que los periodistas no quieren

Los periodistas no quieren:

mentiras, verdades a medias, información incorrecta y que no les contesten lo que preguntaron;
que no les contesten los mensajes;
comunicados de prensa acerca de todas las actividades de la OMS;
conferencias de prensa largas y extenuantes;
material sólo en inglés;
que los hagan esperar; y
avisos de último minuto.

3.3 Prepare citas breves

Una manera de colaborar con los medios de comunicación y lograr que se difunda un mensaje claro es preparar citas breves, es decir, frases cortas, focalizadas y claras que sean fáciles de repetir y que la gente recuerde después de escucharlas.

Preparar citas breves le ayudará a focalizar su mensaje y a llegar a su público. Estas frases:

- usan un lenguaje sencillo, sin jerga;
- usan verbos positivos, activos y audaces;
- se adhieren a la regla ideal de 27/9/3:
 - 27 palabras,
 - 9 segundos,
 - 3 mensajes;
- están dirigidas a personas de un nivel de cuarto a sexto grado;
- contienen acción y emoción;
- no usan el humor;
- contienen una analogía o ejemplo memorable; y
- han sido ensayadas una y otra vez para que fluyan naturalmente de su boca.



4. Mensajes clave de la sesión

1

La única manera de mejorar sus aptitudes para interactuar con los medios de comunicación es prepararse, ensayar y pedir que le hagan comentarios francos.

2

El periodista de hoy en día está haciendo constantemente varias cosas al mismo tiempo con varios relatos, y tenemos que cerciorarnos de que nuestro relato se presente fielmente.

3

Las citas breves son útiles para presentar frases que pueden repetirse, centradas en su mensaje más importante.



Hoja de trabajo 7: Mi cita breve

Paso 1: Consulte la hoja de trabajo 5 (los puntos para el debate)

Paso 2: Aplique la regla de 27/9/3: 27 palabras, 9 segundos, 3 mensajes

Paso 3: Dígala en voz alta, pida que le hagan comentarios y luego mejórela

Escriba aquí su cita breve: _____

Hoja de trabajo 7: **Mi cita breve**



NOTAS





SECCIÓN D
POLÍTICA DE
COMUNICACIONES

§

SESIÓN 8

POLÍTICA DE COMUNICACIÓN DE LA OMS



SESIÓN 8

POLÍTICA DE COMUNICACIÓN DE LA OMS

1. Introducción

La comunicación es esencial para propiciar cambios en el ámbito de la salud pública y, por consiguiente, forma parte del trabajo de la Organización. Las comunicaciones claras, concisas, fiables y oportunas generan apoyo para la acción de salud pública y fortalecen la reputación y posición de la Organización como organismo principal de las Naciones Unidas dedicado a la salud. En esta sección del manual se describen el enfoque, la política y la estructura de la Organización para las comunicaciones.

2. Finalidad

La finalidad de las comunicaciones en la OMS es apoyar los resultados en materia de salud que se necesitan para mejorar la salud de la gente. Eso se hace de dos maneras interconectadas:

- comunicación directa para la salud con el público por medio de diversas plataformas y canales para promover la política sanitaria, la práctica y el cambio de comportamiento; y
- comunicación para mantener y fortalecer la reputación y la confianza de la Organización para que los interesados directos la apoyen.

3. Enfoque

Las comunicaciones de la OMS deben apoyar la transparencia en la acción sanitaria, basarse en pruebas siempre que sea posible y apoyar los esfuerzos programáticos y políticos para mejorar la salud pública. En todo momento, las comunicaciones deben mantener y fortalecer la confianza que los interesados directos y el público depositan en la Organización. Eso es esencial para el trabajo de salud pública y para movilizar recursos para el trabajo en el campo de la salud.

4. Requisitos

Todas las comunicaciones de la OMS deben:

contribuir a metas de salud pública claramente definidas, tener públicos específicos y centrarse en resultados concretos;

basarse en pruebas (o en el consenso en los casos en que no haya pruebas);

motivar al público para que actúe en lugar de limitarse a difundir información y concientizar;

concientizar sobre los problemas de salud, proponer soluciones e indicar la forma en que la OMS está ayudando a solucionarlos¹;

usar las prioridades de la OMS como marco para los mensajes clave y mantenerse alineadas con la posición de la Organización sobre cuestiones conexas;

usar una voz institucional uniforme en toda la Organización para fomentar la confianza y mantener la credibilidad;

usar el medio más apropiado para llegar a los destinatarios;

presentarse en contexto y, si es posible, en el idioma de los destinatarios;

usar el logotipo de la OMS de conformidad con las directrices para la identidad visual de la OMS; y

contener medidas para evaluar los productos y resultados de la labor de comunicación.

1 El trabajo de la OMS debe enmarcarse en una de las cuatro áreas de ventaja comparativa:

- 1) la OMS es la principal fuente de datos, recomendaciones e información sanitaria fiable;
- 2) la OMS es un prestador fiable de apoyo, consejo, experiencia y ayuda para los países;
- 3) la OMS tiene un amplio poder de convocatoria y actúa como ente coordinador en el nivel mundial, regional y nacional; y
- 4) la OMS protege de los riesgos para la salud.

5. Voceros de la OMS

Los funcionarios de la OMS pueden comunicarse con los interesados directos en sus áreas de especialización técnica y se les insta a que lo hagan. En cuestiones que tienen implicaciones políticas para la Secretaría o para los Estados Miembros, el personal debe pedir orientación de sus supervisores y apoyo de los colegas que trabajen en el campo de la comunicación.

El personal debe asistir a los cursos de capacitación sobre comunicación que el Departamento de Comunicación ofrece regularmente a fin de mejorar y actualizar sus aptitudes para la comunicación. El personal que participa en campañas de promoción de la causa, el lanzamiento de material nuevo, conferencias de prensa, asuntos que puedan afectar a la reputación de la OMS y otras actividades de comunicación pública debe informar a sus supervisores y al Departamento de Comunicaciones en la Sede (o a la Oficina del Director Regional o al jefe de la representación de la OMS en el país, según corresponda) con bastante antelación, de acuerdo con los procedimientos normalizados de trabajo, y aprovechar las sesiones de orientación, entrenamiento y capacitación según sea necesario.

El personal que se comunica en el dominio público debe observar la forma en que se reciben sus mensajes e informar sobre cualquier distorsión y posible riesgo para la reputación de la Organización a su supervisor y al Departamento de Comunicación en la Sede, la Oficina del Director Regional o la representación en el país, según corresponda.

El personal de la OMS debe colaborar con los voceros designados del Departamento de Comunicación en la Sede para informar a los medios de comunicación de forma regular y proactiva sobre asuntos prioritarios y para educarlos continuamente sobre asuntos de salud pública emergentes.

Se puede recurrir a celebridades y personas destacadas ajenas a la Organización para que hablen sobre asuntos prioritarios de la OMS como embajadores de buena voluntad o defensores de la causa, con la aprobación del Director General o del Director Regional, y en coordinación con el Departamento de Comunicaciones de la Sede. Cuando se recurre a embajadores de buena voluntad u otras celebridades defensoras de la causa, el punto focal de la OMS debe cerciorarse de que usen mensajes claros, uniformes y aprobados.

6. Material para las comunicaciones

Todo el material para las comunicaciones debe seguir el procedimiento de aprobación correspondiente.

Las cifras y las estadísticas deben ser exactas, presentarse en el contexto correcto y ser autorizadas por el grupo orgánico de Información, Pruebas Científicas e Investigaciones en la Sede.

En cuanto a las prioridades para las comunicaciones institucionales establecidas por el Departamento de Comunicación en la Sede, el material debe ser aprobado por la Oficina del Director General (o la Oficina del Director Regional correspondiente), a fin de procurar la uniformidad, la credibilidad y la adherencia a métodos óptimos de comunicación para la salud.

Los siguientes materiales deben ser aprobados por el Departamento de Comunicación en la Oficina del Director General en la Sede:

todos los comunicados de prensa y otros materiales noticiosos;

todos los planes y materiales para conferencias de prensa, reuniones de orientación y seminarios;

todo el material para campañas de salud relacionadas con prioridades institucionales, como días dedicados a temas sanitarios designados por la Asamblea Mundial de la Salud, eventos en los que participe el Director General, etc.;

todos los puntos para el debate sobre salud pública, situaciones de emergencia humanitaria y crisis institucionales;

todo el material que aparezca en las páginas web institucionales;

todos los sitios web nuevos o revisiones importantes de sitios existentes, antes de su lanzamiento;

todas las notas descriptivas para el sitio web de la OMS;

mensajes institucionales para medios sociales;

todo el material audiovisual sobre las prioridades institucionales, incluidos los materiales vinculados al sitio web de la Organización o que se prevea usar en relatos institucionales para medios sociales;

todas las citas, discursos y declaraciones atribuidos al Director General;

todas las estrategias de comunicación y planes relacionados con eventos y prioridades institucionales; y

todo el trabajo de comunicación relacionado con embajadores de buena voluntad u otros voceros destacados.

Cualquier otro material, incluido el material destinado a la web, debe ser aprobado por el respectivo Director y Subdirector General o por el jefe de la representación de la OMS en el país y la Oficina del Director Regional respectivo.

7. Seguimiento y evaluación de las comunicaciones

El personal y sus unidades de trabajo se encargan de planificar y tercerizar adecuadamente el seguimiento y la evaluación del trabajo de comunicación. Se debe dar seguimiento a los contactos con los medios de comunicación con una vigilancia y un análisis del resultado de esos contactos. El Departamento de Comunicación en la Sede observa diariamente lo que se difunde en los medios de comunicación. Para las campañas de promoción de la causa y otros tipos de comunicación para la salud, se deben vigilar los productos y resultados e informar al respecto a las unidades programáticas y al equipo de comunicación.

Todo el personal debe alertar a sus supervisores y al Departamento de Comunicación en la Sede sobre cualquier riesgo real o potencial para la reputación de la OMS.

8. La comunicación en situaciones de crisis sanitarias, humanitarias o institucionales

La OMS debe ser proactiva y comunicarse enseguida y a menudo en situaciones de emergencia. Debe encauzar los asuntos sanitarios o institucionales importantes aún cuando la información esté incompleta.

En situaciones de emergencia graves, se convocará un grupo de política de alto nivel, generalmente encabezado por el Director General o su representante, para decidir sobre la respuesta, incluidas las comunicaciones. El Director de Comunicación pondrá en práctica esas decisiones. La capacidad de comunicación para responder en situaciones de emergencia se ampliará según sea necesario durante la crisis.

Los puntos de discusión y el material de comunicaciones generalmente se preparan y aprueban lo más cerca posible del lugar donde se haya producido la situación de emergencia. Las líneas de mando y las comunicaciones, así como la estructura del equipo de comunicaciones de urgencia, se deciden al comienzo de la emergencia y pueden cambiar con el tiempo y las circunstancias.

Seguimiento

Este curso se preparó con recursos del Fondo para el Desarrollo del Personal y fue organizado por el Departamento de Comunicaciones. Con recursos del Fondo, el programa mundial de capacitación sobre comunicación para el personal de la OMS llega a los colegas de la Sede, de seis Oficinas Regionales de la OMS y de representaciones en varios países.

Si usted o sus equipos necesitan más capacitación o entrenamiento, diríjanse al Departamento de Comunicaciones en la Oficina del Director General.

communicationstraining@who.int

Todo el material didáctico usado en este curso estará a su disposición electrónicamente. No se olvide de llenar el formulario de evaluación del curso que le enviarán por medios electrónicos.



Programa de capacitación sobre comunicación para el personal de la OMS

Departamento de Comunicaciones
Oficina del Director General
Sede de la OMS

communicationstraining@who.int
2015

ISBN 978 92 4 350946 4

A standard linear barcode is positioned next to the ISBN number. The barcode represents the string of numbers 9789243509464.