COMUNICACIÓN EMPRESARIAL

Incluye 33 ideas para una comunicación empresarial de éxito

Benito Berceruelo y equipo de
Estudio de Comunicación

Autores

ESTUDIO DE COMUNICACIÓN

Colabora

Popular

Clientes, empleados, accionistas, proveedores, autoridades... son múltiples los públicos objetivo o *stakeholders* con los que la empresa está obligada a comunicarse en su día a día. Cada uno de ellos tiene sus peculiaridades y cada uno de ellos exige hoy una relación transparente y honesta. La Comunicación empresarial ha sufrido una evolución vertiginosa en los últimos años y las empresas están obligadas a responder a la necesidad de pasar de la información unidireccional al diálogo y a la conversación con los diferentes interlocutores. Hoy las compañías cuentan con nuevos canales como son los medios online y las redes sociales y afrontan el reto de comunicarse más eficazmente.

El equipo de Estudio de Comunicación, firma líder de comunicación empresarial fundada en 1983, cuenta con una gran experiencia en la planificación y gestión de la comunicación de todo tipo de empresas. Los más de 150 profesionales de las oficinas que tiene la Firma en España, México, Portugal, Argentina, Chile y otros países han trabajado para más de 2.000 clientes y esto les ha permitido acumular una experiencia que enriquece este libro. Un libro escrito desde la práctica que aborda casos de éxito en diversos sectores, destacando entre ellos el caso práctico del Banco Popular al que dedicamos un capítulo final.

El libro comienza con 33 ideas para una Comunicación empresarial de éxito. Una idea por cada año de vida de Estudio de Comunicación. Un catálogo de consejos que serán muy útiles para los directivos y empresarios que se enfrenten al apasionante mundo de la Comunicación empresarial.

Autores

ESTUDIO DE COMUNICACIÓN

Colabora

Popular

Comunicación Empresarial
Equipo ESTUDIO DE COMUNICACIÓN
Coordinador: Benito Berceruelo

1ª edición: Diciembre 2016

ISBN: 978-84-617-7387-9

Depósito legal: M-43098-2016

Diseño: Anna Pi de la Serra Bori

Imprime:

© de la edición: ESTUDIO DE COMUNICACIÓN.
© de los textos individuales según corresponde: ESTUDIO DE COMUNICACIÓN.
BANCO POPULAR.

Todos los derechos reservados.
Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación del contenido total de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares. Cualquier utilización parcial o cita en artículos, trabajos, conferencias o estudios, se permite citando a los autores.

El editor y los autores no aceptarán responsabilidades por las posibles consecuencias ocasionadas a las personas naturales o jurídicas que actúen o dejen de actuar como resultado de alguna información contenida en esta publicación.

Estudio de Comunicación, S.A.
Paseo de la Castellana, 257
28046 - MADRID
www.estudiodecomunicacion.com

COMUNICACIÓN EMPRESARIAL

Incluye 33 ideas para una comunicación empresarial de éxito

Benito Berceruelo y equipo de
Estudio de Comunicación

Autores

ESTUDIO DE COMUNICACIÓN

Colabora

Popular

ÍNDICE DE AUTORES

• **Coordinador**
Benito Berceruelo González

• **Estudio de Comunicación**
—Ramón Almendros Muñoz,
—Manuel Alonso Coratella
—Alejandro de Antonio Gutiérrez
—Marta Isabel Barbosa Mimoso
—Carlos Bonilla Gutiérrez
—Santiago Castaño Flores
—Amandine Dennetiere
—Sonia Díaz García
—Juan Antonio Francés Mondragón
—Rosa María García Llorente
—Fernando Geijo Nares
—Charo Gómez Palacios
—Concha Gómez San Bernardo
—Pablo Gonzalo Molina
—Adolfo Lázaro Martínez
—María Laura Leguizamón
—Pilar Lladó Fernández-Urrutia
—María López Reventós
—Victoria Magro Galán
—Elena Marín Argarate
—Alberto Mariñas Gallego
—Gerardo Miguel Benítez
—Fernando Nadal Moya
—Jesús Ortiz Álvarez
—Ana Pereira Gómez
—Juana Pulido Sánchez
—Ana María Rodríguez Gascón
—Silvia Rodríguez Suárez
—Támar Salazar Giménez
—Iñaki Torres Prada
—Ascensión Tortosa Madrid

• **Banco Popular**

I. 33 IDEAS PARA UNA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL DE ÉXITO 13

II. COMUNICACIÓN AL SERVICIO DE LA GESTIÓN (CONSULTORÍA ESTRATÉGICA) 35

Comunicación, el mejor aliado (Diagnosis y planificación de la Comunicación) 37
1. Pon los ojos en ti mismo 37
2. La Comunicación en un nuevo futuro corporativo 39
3. Comunicación empresarial en zigzag 41
4. Comunicación para el cambio 42
5. La hora de los valientes 44
6. Lo que no se comunica, no existe 46
7. Neuromarketing: dime qué piensas y te diré qué quieres 48
8. Tiempos nuevos, nueva Comunicación empresarial 50

Sin organización no hay Comunicación (Organización de la Comunicación) 51
9. El left tackle de las organizaciones 51
10. La organización de la Comunicación en la empresa 53
11. Qué falla en la Comunicación de las multinacionales 55
12. Los retos del Dircom, hoy 58

Estrategia y Comunicación (Asesoramiento estratégico) 59
13. Marca España, lluvia fina 59
14. Comunicación, estrategia y táctica 61
15. Grite para que le escuchen 63

CASO PRÁCTICO 67

III. EL PAPEL DEL LÍDER (FORMACIÓN DE PORTAVOCES) 75

El buen portavoz se hace (El líder en la Comunicación. Formación de portavoces) 77
1. Los empleados, los portavoces más creíbles 77
2. Comunicar bien... Y sin teleprompter 79
3. El portavoz no nace, se hace 81
4. Improvisación cero 83
5. Lo que comunica la voz 85

CASO PRÁCTICO 89

IV. REPUTACIÓN E IMAGEN PÚBLICA (RSC) 93

Buena reputación, mejor imagen (Reputación Corporativa) 95
1. El protocolo en la gestión de la retupación 95
2. Marca España: no todo es por pelotas 96
3. Gestión de la reputación e impacto en las cuentas de resultados 98
4. Hay que tener una buena reputación 100
5. Una buena retirada es una gran victoria 103
6. La reputación, el foco y el salmón chileno 105

RSC, una responsabilidad de todos (Responsabilidad Social Corporativa: memorias de sostenibilidad, etc.) 107
7. Comunicación sustentable 107
8. La nueva comunicación para la promoción de la RSC en la Comisión Europea 109
9. ¿Qué no es responsabilidad corporativa? 112
10. Uno de los nuestros 114

CASO PRÁCTICO 119

V. EMPRESA Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN: UNA RELACIÓN CRUCIAL (RELACIONES CON LA PRENSA) 127

Colaboración necesaria 128
1. La ley del silencio y cultura de club 128
2. Comunicar con rigor es sano 131
3. Escuchar para ser escuchados 133
4. Prensa/Empresa una relación necesaria 134

Herramientas para la gestión de la imagen 135
5. De drones y balones 135
6. Reventar una rueda de prensa 138

CASO PRÁCTICO 143

VI. LA EMPRESA Y SUS PÚBLICOS INSTITUCIONALES (RELACIONES PÚBLICAS E INSTITUCIONALES) 151

Empesa y administración: sinergia deseable (Lobby Empresarial) 153

1. Regular el lobby, un problema de transparencia y comunicación 153
2. Empresas y políticos compañeros de viaje 156
3. Lobby empresarial: prueba de madurez 158
4. Lobby. El interés legítimo de las empresas 160
5. Lobby de la mano del contralobby 162

Encuentros Institucionales (Planes/Programas de relación con líderes de opinión) 165
6. Comunicar con el sector público 165
7. Cauces de participación 167
8. Sin comunicación no hay *engagement* 169

Creación de un marco adecuado (Diseño y organización de eventos, congresos, seminarios, organización de visitas de personalidades, etc..) 172
9. Eventos públicos: sacar el mejor partido 172

Comunicación sensible (Comunicación de salud)..... 174
10. El papel de la Comunicación en la sanidad 174
11. Comunicar las malas noticias 177
12. Comunicación salud en red 179
13. Salva vidas, genera empleo, invierte en nuestra Sociedad... ¿sabe de quién hablamos? 181

CASO PRÁCTICO 185

VII. LO QUE NO SE VE, NO EXISTE (PUBLICIDAD Y PATROCINIO) 191

Planificando a largo plazo (Asesoría estratégica) 193
1. Una crisis no dura para siempre 193

Ventanas al mundo (Publicidad *online*) 194
2. Los medios alternativos de publicidad al alza 194
3. Marketing digital y herramientas relacionales de Comunicación con el consumidor 197

Nuevas fórmulas para alcanzar notoriedad (Herramientas y soportes) 199
4. Storytelling: historias que permanecen 199
5. La aspirina de Calvin Klein 201
6. Nativos *storytellers* 203

Comunicar con nuestra imagen (Patrocinio y mecenazgo) 205
7. El patrocinio deportivo marca goles de imagen 205

8. Patrocinio y deporte: fórmula de éxito 207
9. Dinamizar el patrocinio 209

CASO PRÁCTICO 213

VIII. COMUNICAR LAS MALAS NOTICIAS (COMUNICACIÓN DE CRISIS) 219

Estrategias para todos los escenarios (Análisis y planes de crisis) 221
1. De emergencia a crisis de Comunicación 221
2. La prevención en la Comunicación de crisis 223
3. La Comunicación en procesos de flexibilización laboral 225
4. Comunicación: en lo bueno y en lo malo 227
5. Que no zozobre la Comunicación 228
6. Entre la "v" y la "u" 230

Cómo comunicar en momentos difíciles (Manual de Comunicación en situaciones de crisis) 232
7. Prevenir para no lamentar 223
8. Prevenir lo imprevisible 235

Recuperar la imagen perdida (Recuperación de imagen tras una crisis) 237
9. Recuperar la imagen dañada 237
10. Las claves del proceso de rehabilitación empresarial 238

CASO PRÁCTICO 243

IX. LITIGAR ES COMUNICAR (LITIGATION) 249

1. Danzad, malditos imputados 251
2. Pena de telediario 253
3. Sumarios que son secretos a voces 255
4. Juicios mediáticos 257
5. La palabra como prueba 259
6. Condenado por los medios 260
7. Comunicar cuando la empresa litiga 262
8. Litigar es también comunicar 264
9. *Litigations* privados, públicas condenas 266
10. Comunicación de *litigations*. Presuntamente inocentes 268
11. El valor jurídico y económico de la reputación empresarial 269

CASO PRÁCTICO 273

X. COMUNICAR EN LA RED (COMUNICACIÓN ONLINE) 279

Planificar en internet (Estrategia de presencia en la red) 281
1. *Online* u *offline*: solo comunicación empresarial 281
2. Las empresas frente al reto 2.0 283
3. No hablar por hablar 285
4. El hombre desactualizado y los nativos digitales 286
5. La red ya no es la cuestión 289
6. La sociedad de la conversación 291
7. Brain net: ¿estamos a un paso de la comunicación telepática? 292

Internet nunca olvida (Reputación *online*) 295
8. Derecho al olvido en perspectiva de comunicación 295
9. La alargada sombra de Twitter 297

Contenidos online (Contenidos para internet) 298
10. Si construyes marca, destruirás *trolls* 298
11. Papel o web, futuro por descubrir 301
12. Periodismo tradicional versus periodismo de marca 302
13. La personalización del mensaje como tendencia en comunicación .. 305
14. Plan de comunicación y marca personal 307
15. Engancharse a los velfies 307

Actores en la red (Actores de la web 2.0) 311
16. Comunicación salud en red 311
17. El seo, el bueno y el malo 313
18. Blogueros nuevos líderes de opinión 315
19. Ponga un *youtuber* en su campaña 317

Gestión de crisis en tiempo real (Crisis en las redes) 319
20. Crisis *online*: ¿estás preparado? 319
21. Si Felipe II hubiera tenido Twitter 321
22. 13 Rue del percebe: las siete claves de una crisis en las redes 323

CASO PRÁCTICO 327

XI. COMUNICACIÓN CON LOS MERCADOS (COMUNICACIÓN FINANCIERA) .. 331

La rentabilidad de la comunicación (Operaciones financieras, salidas a Bolsa, ampliaciones de capital, opas, OPV, fusiones y adquisiciones, etc.) ... 333
1. La favorable evolución del mercado alternativo bursátil 333
2. Comunicación y salidas a bolsa 335

3. Consejos para salir a bolsa (1) 337
Consejos para salir a bolsa (2) 338

Crear marca en el mercado financiero (Comunicación con los inversores institucionales, individuales e intermediarios financieros...) 340
4. Imagen del sistema financiero español 340

Empresas y sus *stakeholders*: punto de encuentro (Diseño y organización de actos con inversores, accionistas, analistas: *road shows*, juntas de accionistas) 342
5. Junta de accionistas: tiempo de rendir cuentas 342

Canales directos al inversor (Herramientas y soportes: oficina del accionista, infome anual, boletín del accionista, etc.) 344
6. Comunicar con accionistas: de la carta en papel al Twitter 344

CASO PRÁCTICO 347

XII. PÚBLICOS INTERNOS LOS MEJORES PORTAVOCES (COMUNICACIÓN INTERNA) 351

Hoja de ruta interna (Plan de Comunicación interna) 353
1. Comunicación interna a la medida 353
2. El empleado, el mejor defensor de los colores de la empresa 356
3. La casa por dentro 358
4. Nuevos principios, nuevas formas de entender y hacer comunicación interna 360

Diálogo interno en tiempo de crisis (Comunicación de crisis internas) 364
5. Comunicación y conflictividad laboral 364
6. Comunicar después del ere 366
7. Comunicar en tiempos revueltos 369
8. La luz de alarma en Comunicación interna 371
9. La Comunicación interna, clave en la integración de empresas 372

La distancia más corta entre dos puntos: herramientas de Comunicación interna 374
10. Auditoría de Comunicación interna: mapa para encontrar el rumbo . 374
11. Soy ciego y hoy comienza la primavera 377
12. Dejar de ser un pulpo para convertirse en pez 378
13. Cómo lograr que los empleados se apoderen de la Comunicación interna 380

Saber escuchar para comunicar mejor 384
14. Encuesta de clima laboral: radiografía de la empresa 384
15. Tócala otra vez jefe 386
16. Cinco razones para apostar por las redes sociales en Comunicación interna 388

CASO PRÁCTICO 393

CASO GRUPO BANCO POPULAR 399

I. 33 Ideas para una comunicación empresarial de éxito

Por Benito Berceruelo,
Consejero Delegado de
Estudio de Comunicación

El número 33 es considerado por muchos como un número mítico. Para los católicos fue la edad en la que murió Jesucristo, los musulmanes creen que los habitantes del cielo existen eternamente con 33 años, los masones consideran al número 33 el mayor grado de conciencia espiritual, los médicos mandan decir 33 para realizar sus auscultaciones y Dante dividió cada una de las tres partes de su "Divina Comedia" en 33 cantos.

En 2016, Estudio de Comunicación cumple 33 años. Durante este tiempo, en el que hemos prestado servicios a más de 2.500 clientes de España, Portugal, México, Chile, Argentina y otros países, hemos acumulado experiencias que nos permiten escribir este libro. Un libro hecho de opiniones y reflexiones de nuestro equipo profesional. Un libro en el que repasamos todos los aspectos de la Comunicación Empresarial, en la que trabajamos con pasión desde el primer día.

Cada uno de los 33 años de nuestra historia profesional está lleno de vivencias, de clientes que nos han dado su confianza y con los que hemos buscado soluciones a sus problemas, de colegas que han formado parte de nuestro equipo y han dado lo mejor para conseguir aportar valor en cada proyecto.

La Comunicación Empresarial es una actividad reciente, cuya historia en España es prácticamente coincidente con la de nuestra Firma. Hoy abarca un gran número de actividades y ha demostrado su utilidad y su eficacia en la gestión de las compañías. Teniendo en cuenta esa experiencia, permítanme poner sobre la mesa de trabajo 33 ideas a tener en cuenta para gestionar la Comunicación de una empresa con éxito:

1. **La verdad os hará invencibles**. Dice el refranero popular que "se pilla antes a un mentiroso que a un cojo" y la experiencia nos ha demostrado que la sabiduría popular está en lo cierto en lo que a Comunicación Empresarial se refiere. Una buena gestión de la Comunicación en cualquier compañía debe estar basada en la verdad y en el rigor. Eso no significa tener que contar todo lo que ocurre, porque cualquiera entiende que pueden existir secretos profesionales y que hay cosas que no se pueden difundir a los cuatro vientos. Pero lo que contemos, lo que podamos o queramos contar siempre debe ser cierto.

   La clave para que un receptor crea el mensaje de un emisor está en la confianza que tenga en él. Por eso, la pérdida de confianza es la muerte, porque si el receptor duda de quién le cuenta las cosas, cual-

quier mensaje que este emita tiene poco valor. Si mentimos y nos "pillan" perdemos toda la credibilidad y nada de lo que digamos en el futuro será eficaz, porque siempre seremos cuestionados. Por tanto, y siguiendo abusando de la sabiduría popular: "la verdad aunque duela" y "más vale una vez colorado que ciento amarillo".

2. **El receptor es el protagonista**. Hay emisores que se confunden y creen que en Comunicación ellos son los importantes porque son ellos los que tienen algo que decir.

   Hay empresas que se equivocan porque piensan que lo importante es emitir mensajes continuamente puesto que ya los recibirá alguien. Pero de nada sirve que yo hable mucho si mi receptor no entiende lo que yo le digo, si le hablo en un idioma que no comprende, si lo que le cuento no despierta su interés, si mi mensaje es confuso o demasiado técnico. Nunca debemos hablar en nuestro propio lenguaje sino en el de quien nos escucha, porque el mensaje eficaz es el que se entiende.

   Cuando nos comunicamos siempre debemos ponernos en el lado del receptor y hablar cuándo, cómo y de la manera en la que ese receptor, llámese empleado, accionista, cliente o periodista, esté dispuesto a escuchar. Si no conocemos a nuestro receptor, no sabemos sus costumbres, no utilizamos su lenguaje o no buscamos su interés –por decir algunas claves esenciales– nuestra Comunicación será un diálogo de sordos, un ejercicio infructuoso.

3. **El silencio también comunica**. No hay escapatoria. La estrategia de la discreción y el bajo perfil, como meta irrenunciable que predican algunos, no es posible dependiendo de las empresas y de los asuntos. Algunos se engañan pensando que es posible no comunicar y se dan de bruces con la cruda realidad cuando tienen un problema o una crisis. Y, según las estadísticas, prácticamente todas las empresas tienen un conflicto en algún momento de su trayectoria. En esos momentos de crisis los gestores se dan cuenta de que la decisión de comunicar no depende solo de ellos, como sí depende la decisión de producir un producto u otro. Porque la Comunicación, si no la hace la empresa la harán otros por ella.

   Incluso el silencio es Comunicación porque cuando alguien está callado, cuando no habla, también emite un mensaje. Y, si no, recuerden la famosa frase "puestos en contacto con la empresa, esta no

ha querido decir nada". Conviene tener presente siempre la idea de que "nadie hablará mejor de nosotros que nosotros mismos", incluso cuando tenemos que contar malas noticias. El que calla, el que guarda silencio, el que esconde su cabeza debajo del ala lleva siempre las de perder.

4. **Comunicar el mensaje una y otra vez**. Y otra. ¿Cuántas veces hemos oído o dicho eso de "te lo he dicho cien veces y no te has enterado"? Pues la explicación a ese fracaso seguramente está en que "lo has dicho pocas veces". Una de las claves para el buen funcionamiento de la Comunicación es la reiteración. No basta con decir un mensaje una vez y por un solo canal. Los mensajes importantes hay que comunicarlos varias veces y usando diferentes canales de manera que estos se complementen y se multipliquen.

   Si queremos hacer saber a los accionistas que hemos ganado dinero en el pasado ejercicio no basta con comunicarlo en la Junta. Además, hay que mandarles una carta a cada uno de ellos, y publicar un anuncio, y dar una nota de prensa, y contar los resultados a los intermediarios financieros para que indirectamente se lo cuenten también a los accionistas, y hablar con los periodistas, y... porque muchos de los accionistas no irán a la Junta, y otros no leerán el periódico el día que se publica el anuncio o sale la noticia, y otros tirarán la carta sin abrirla. La única manera que tenemos de acercarnos al éxito es reiterando el mensaje, por diferentes canales y en diferentes momentos. Y, si lo hacemos bien, con constancia, probablemente al final conseguiremos el objetivo.

5. **Pensar aunque no tengas tiempo**. La Comunicación siempre ha tenido un grave problema de tiempo, de falta de tiempo. La realidad va muchas veces demasiado rápida, sobre todo en situaciones de crisis o de conflicto. Los españoles, los latinos en general fiamos demasiado a menudo nuestro éxito a la improvisación y en Comunicación esa estrategia es muy arriesgada.

   Cuanto más tiempo dediquemos a planificar, a pensar en lo que vamos a hacer en el futuro, aunque ese futuro esté próximo, más eficaces seremos en el momento de gestionar los problemas.

   La llegada del mundo *online* ha supuesto, entre otros muchos cambios, un agravamiento vertiginoso del problema del tiempo en la gestión de la Comunicación. Si antes había poco tiempo para reac-

cionar, ahora ese poco tiempo se ha reducido a la mínima expresión. Por eso hoy, más que nunca, cobra una especial importancia la planificación, la reflexión previa, la simulación de escenarios futuros y la preparación de mensajes a transmitir en el momento idóneo. Trabajar en analizar la realidad, estudiar los públicos a los que nos dirigimos y planificar minuciosamente todos los pasos que vamos a dar para comunicarnos con cada uno de los *stakeholders* es un camino seguro que conduce al éxito.

6. **Escuchad para que os escuchen**. Muchos empresarios y directivos entienden que la misión de la Comunicación es ser el instrumento para contar todo lo que ellos quieren decir a sus diferentes públicos. Para contar a sus clientes las bondades de sus productos, para contar a los políticos cómo quieren que sean las leyes que les afectan, para explicar a sus accionistas lo rentable que es su empresa... y no les falta razón. Para eso sirve la Comunicación. Pero para lograr todo eso, el primer paso es identificar y escuchar a los diferentes públicos objetivo y saber valorar lo que esperan, lo que les preocupa, lo que conocen de la empresa... porque sin tener en cuenta ese punto de partida, sin haber escuchado antes de hablar, es muy difícil que seamos capaces de gestionar con acierto la información, de modular bien los mensajes y de dirigirlos a cada público según sus códigos de comunicación y su lenguaje.

   Escuchar implica atención e interés. Escuchando aprenderemos a hablar mejor y seremos más eficaces. Escuchando mediante encuestas, mediante preguntas abiertas o cerradas, mediante entrevistas telefónicas, *online* o presenciales, mediante la monitorización de las redes sociales, mediante el análisis del CRM. Con los instrumentos de escucha adaptados a la dimensión de la empresa y a la de sus públicos, pero escuchando siempre, de manera permanente, antes y después de hablar.

7. **Conocer la realidad para cambiarla**. El primer paso para poder gestionar bien la realidad de cualquier empresa es conocer bien a esa compañía, a sus públicos, la imagen que proyecta, sus fortalezas y debilidades. El primer paso para trabajar en Comunicación es analizar el punto de partida para poder actuar con rigor. Podemos llamar a ese trabajo inicial "análisis" o "auditoría", da igual el término, pero si no conocemos cuál es el lugar del que partimos, mal podremos llegar a la meta.

Hay muchos gestores que piden actuar inmediatamente, porque, aseguran no tener tiempo. Y en Comunicación se puede actuar inmediatamente, pero el primer paso para atajar un problema es conocer bien sus causas y sus orígenes, los daños que está ocasionando y cómo está impactando en los diferentes públicos. Unos buenos cimientos son capaces de sujetar un gran edificio y los pilares de un buen trabajo de Comunicación son la recopilación de datos y el análisis fiel y riguroso de la situación de la que partimos. Si la situación es acuciante, actuemos, pero simultáneamente analicemos para sentar las bases más sólidas del trabajo a medio y largo plazo.

8. **Prever lo imprevisible**. Cualquier situación, por mala y negativa que sea, es susceptible de empeorar. Después de 33 años de gestión de crisis en materia de Comunicación hemos podido comprobar, reiteradamente, que muchas veces la realidad supera a la ficción y que un buen consejo es ponerse siempre en lo peor. Ese ponerse en lo peor, simular los peores escenarios imaginables, no significa ser negativo, significa ser prudente.

   Cuanto más tiempo dediquemos a prever lo que pueda pasar, a diseñar las estrategias para cada situación posible, más eficaces seremos en el momento de la gestión real. Aunque parezca un ejercicio inviable, no lo es. Se pueden prever las situaciones a las que se enfrentará una empresa y casi todo se puede anticipar. Es cuestión de mirar las experiencias de otros y de hablar con los técnicos internos, que conocen mejor que nadie su negocio. Una vez planteados los escenarios se pueden plantear las mejores estrategias y soluciones, con la cabeza fría, con tiempo para pensar, con la posibilidad de consensuar esas estrategias con otros estamentos de la empresa, como los legales o los científicos o técnicos.

9. **Una empresa, una sola voz**. La Comunicación en el mundo actual no es parcelable. Los públicos son cada día más permeables e interactúan entre ellos. Los accionistas son clientes de la empresa en la que invierten y muchas veces son también trabajadores de la misma. Los Medios de Comunicación hablan a todas horas con los analistas y los inversores, por lo que no se debe contar una cosa a unos y otra cosa a otros. Esta situación se ha complicado mucho más con la irrupción de Internet en nuestras vidas, que está claro que ha venido para quedarse.

Puesto que no es posible hablar con distintas voces frente a diferentes públicos, la organización de la Comunicación debe ser una y estar gestionada por unas solas manos, en dependencia directa del primer ejecutivo de la empresa. El responsable de Comunicación, llámese como se llame en cada organigrama, debe tener una visión 360 grados y por él deben de pasar todos los mensajes que emita la compañía. Por supuesto que en la tarea de comunicar han de jugar un papel activo y protagonista otras aéreas de la empresa, como comercial o recursos humanos, pero la Comunicación debe ser única y uniforme y estar coordinada al más alto nivel para que sea eficaz.

10. **El líder lidera**. Aunque hemos creado muchos soportes y muchas formas de comunicar, en una empresa nada sustituye a las personas. Al frente de cualquier organización hay un líder, el último que toma las últimas decisiones, y este deber ser el portavoz esencial de la Comunicación. Puede ser discreto, puede ser un líder de bajo perfil, puede huir de la notoriedad personal, pero a pesar de ello tiene que liderar. La Comunicación no es delegable al cien por cien en los equipos externos o internos.

    El líder es especialmente útil en momentos de conflicto o crisis, porque es en estas circunstancias cuando todos buscan a un referente, a quien marca el camino, a la persona a la que seguir, en la que confiar. El líder puede hablar poco o mucho, por un canal u otro, pero ha de comunicarse con su organización, debe motivar y señalar la dirección correcta.

11. **Expón una buena idea, pero mejor solo una**. En una presentación pública uno no puede contar todo lo que sabe ni es posible decir muchas cosas a la vez. El exceso de ideas o argumentos en un discurso lo convierte en inteligible. Para hablar en público, hay un límite de tiempo y un límite de mensajes para ser entendidos y no aburrir a la audiencia. Dicen algunos expertos que el tiempo estimado que el cerebro humano presta de forma continuada la máxima atención son 21 minutos. Otros aseguran que ningún ser humano es capaz de mostrarse atento al cien por cien durante más de siete minutos. Después necesita descansar. Sean siete o 21 está claro que para logar una intervención pública eficaz la primera premisa es no cansar y graduar el tiempo y seguir este buen consejo: “hablar de pie para ser visto, hablar alto para ser oído y terminar rápido para ser aplaudido”.

Lo ideal es que una intervención gire en torno a una única idea o, como mucho, a dos o tres ideas, no más. Esa idea debe constituir el eje principal sobre el que plantear el resto de mensajes. El exceso de contenido provocará saturación en el receptor que no será capaz de recordar con definición o exactitud la mayoría de ellos. Al hablar en público es muy importante captar la atención del espectador y estar pendientes de cómo le están llegando nuestros mensajes, por eso tenemos que observar las reacciones, mirar a la audiencia... Ya lo decía un viejo Manual de predicación: "cuando notes que los fieles comienzan a moverse inquietos en sus asientos es que has dejado de llegarles al corazón".

12. **Ensaye para cantar**. Nadie puede imaginar que un cantante serio no ensaye sus canciones antes de salir al escenario, aunque las haya cantado miles de veces. Siguiendo ese modelo, cuando un directivo debe enfrentarse a una comparecencia pública, llámese esta junta de accionistas, convención interna, reunión de ventas, o rueda de prensa, debe de ensayar su intervención, tanto en el fondo como en la forma. Porque hacer un entrenamiento o una formación previa sirve para adaptar el mensaje al receptor, para detectar los errores en el discurso, para aquilatar los conceptos principales, para juzgar si la entonación o las pausas son correctas, para modular el lenguaje gestual, para ganar seguridad en la puesta en escena.

    Formarse de manera permanente debe ser un reto de todo buen empresario y directivo y hacerlo en habilidades para comunicar debería ser una obligación. Nadie nace sabiendo de todo, siempre se puede aprender algo nuevo, y todo lo que se ensaya concienzudamente al final sale bien. Por eso imitemos a los grandes tenores que, como Domingo o Pavarotti antes de cantar ensayaban y calentaban su voz.

13. **La buena reputación se trabaja**. Cuando alguien tiene buena reputación es porque se la ha ganado. A nadie le regalan nada y mucho menos el prestigio y el buen nombre. Cada grupo de interés con el que se relaciona una compañía puede tener una percepción diferente de la misma, puesto que los intereses no son únicos, las percepciones tampoco lo son. Hay empresas que cuidan mucho y se focalizan en públicos determinados, como pueden ser los clientes o los accionistas y descuidan a otros, como son los empleados y los políticos. El reto es llegar a tener una buena percepción en todos ellos y que todos valoren a la empresa de forma positiva. Las compañías aprecian cada día más la gestión de los intangibles y trabajan de manera

planificada para cuidar su reputación. Es cierto que lo importante es actuar bien y que la buena reputación es una consecuencia de los buenos actos, pero también es cierto que no basta con ser bueno ya que, además, hay que parecerlo.

La multiplicación de grupos de interés que tiene una compañía y la multiplicación y globalidad de los Medios con los que se comunican, incluyendo las redes sociales, hacen que el cuidado de la reputación resulte una tarea cada vez más laboriosa y más compleja. Mirando a todos los *stakeholders*, utilizando todos los canales, siendo coherentes en los mensajes, monitorizando de manera continuada para detectar prematuramente cualquier problema, es como empresas e instituciones tienen hoy que cuidar su reputación. Porque cuando se dice que "hoy no importan tanto los productos que fabrica la empresa como la empresa que fabrica los productos" se está hablando directa y claramente de la reputación.

14. **El periodista busca noticias**. Cada información tiene su canal y su público. La información comercial no es noticia, es publicidad. No debemos cansar a los Medios con informaciones sin contenido, mal redactadas, que carecen de interés para ellos. En Comunicación la saturación genera rechazo y el hartazgo de noticias que no lo son provoca el rechazo de los periodistas. Los informadores buscan información, noticias y titulares. También buscan respuestas que tengan en cuenta sus tiempos y sus necesidades, de manera que las empresas deben de saber, en el momento de comunicarse con la prensa, que lo que no llega antes de la hora en la que se cierra el periódico o el telediario, sencillamente no existe para ese Medio.

    Los nuevos Medios *online* han recrudecido aún más la lucha por la exclusiva y por llegar antes que los demás. Pero intentar ser el primero no debe implicar que se actúe sin rigor o improvisando. Cuando la empresa es fuente informativa no puede cometer errores y no debe dar como ciertos datos que no tiene contrastados. El reto en las relaciones con la prensa sigue siendo informar con transparencia y rigor, de cosas que sean noticia y llegando a tiempo. No es fácil, pero es posible.

15. **Los políticos también tienen oídos**. Los responsables de las Administraciones públicas y los políticos son un público esencial para las empresas. No solo porque dirigen organismos que son unos grandes compradores y clientes, con los que muchas compañías deben man-

tener relaciones comerciales, sino porque muchas de sus decisiones –fiscales, medioambientales o de otros tipos– impactan directamente en la actividad de las empresas. Por tanto, es obligación de los directivos mantener relaciones, comunicarse con los políticos y con los representantes de los poderes legislativo y ejecutivo.

Las Relaciones Institucionales deben afrontarse desde una óptica objetiva y profesional, sin buscar atajos o amiguismos que pueden conducir a problemas de reputación o, incluso, judiciales. Los políticos necesitan y agradecen conocer la opinión de las empresas, y están dispuestos a escuchar. Pero la Comunicación debe ser, como con cualquier otro público, adaptada al receptor, teniendo en cuenta sus necesidades y sus tiempos. Hacer un mapa de públicos de interés para la empresa, diseñar un calendario de hitos y objetivos, fijar unos mensajes claros y entendibles, elaborar una documentación adaptada a las necesidades del político y su trabajo, y dialogar con la mente abierta, son algunos de los pasos que conducen, con toda seguridad, a un trabajo eficaz en este terreno.

16. **Hacerlo bien para quedar bien**. Las labores de Relaciones Públicas son esenciales en cualquier trabajo de Comunicación empresarial. Las compañías necesitan acercarse a sus públicos de manera directa, con eventos, con encuentros, organizando actos para presentar sus productos o servicios. Cuando invitamos a alguien a comer o a cenar a nuestra casa hacemos un esfuerzo en la comida y en la atención, cuidando los detalles, para que la invitación sea un éxito y nuestros invitados se queden satisfechos o con ganas de volver. Y sino vale más no invitar. Igual ocurre en los eventos de Relaciones Públicas de una empresa, o lo hacemos bien o es mejor no hacerlos.

    Las bases de trabajo en la organización de un evento son el qué, para quién, cómo, cuánto y cuándo. Definir bien lo qué queremos hacer, para qué y para quién lo hacemos; diseñar con cuidado el cómo va a ser el acto; desarrollar cada detalle de contenido y continente; y dimensionar bien los tiempos porque un evento muy largo se convierte en una tortura y uno con una agenda demasiado apretada puede resultar estresante y poco eficaz. Si un acto de Relaciones Públicas lo vamos a hacer improvisadamente, sin poner profesionalidad y cariño en el trabajo, es mejor no hacerlo.

17. **Cada uno en su sitio**. Asistimos a un momento en el que parece que está de moda romper el protocolo. Algunos, sobre todo en el ámbito

político, han hecho de la mala educación un símbolo diferenciador. Es cierto que el protocolo no debe ser una norma rígida e inalterable y que vivimos en una sociedad en la que se agradece un cierto relajamiento de las formas, pero también es cierto que para que un evento organizado por una empresa sea un éxito tiene que haber un orden y un protocolo planificado y ejecutado de forma profesional. Sin hacer de menos a nadie, pero dando el nivel que le corresponde a quien lo tiene.

El diccionario define el protocolo como: "conjunto de reglas de cortesía que se siguen en las relaciones sociales y que han sido establecidas por costumbre". Así de sencillo, los actos de empresa deben estar organizados teniendo en cuenta esas reglas, pesando en cada detalle y buscando que todos los participantes se encuentren cómodos y bien tratados.

18. **El consumidor no solo consume**. Claro que la calidad del producto y su precio siguen siendo esenciales. Si el detergente no lava o el vino es demasiado caro no se venden. Pero en estos tiempos, en los que los productos carecen de diferenciación, cuando hay muchos televisores que se ven fantásticamente, cuando casi todos los coches, incluso los más baratos, ofrecen unas prestaciones muy dignas, los consumidores buscan un valor añadido de sus marcas y de los productos que ofrecen.

    Algunos consumidores exigen compromiso con el medio ambiente, otros consideran imprescindible que lo que consumen esté fabricado respetando los derechos humanos, muy pocos toleran que sus marcas se produzcan explotando a los niños en países pobres... Las marcas deben plantear su imagen y sus campañas de publicidad más allá de la simple descripción del producto o su precio. Crear una historia emocionante, buscar el lado afectivo, hallar afinidades a identidades con sus valores. Además, hoy asistimos al protagonismo creciente del "prosumidor", aquel consumidor activo que nos ayuda a mejorar nuestro producto y lo recomienda, un consumidor que ha cobrado fuerza con las redes sociales y en el que hoy muchas marcas están centrando sus esfuerzos publicitarios.

19. **La publicidad, hecha a medida**. Uno de los grandes retos de toda buena publicidad ha sido siempre impactar en el público que realmente nos interesa. La buena programación de una campaña es una de las claves de su eficacia. Si la publicidad está bien programada y

elegimos los soportes que realmente impactan en nuestro público objetivo lograremos que la inversión resulte verdaderamente rentable. Por eso, una de las claves del éxito de una buena campaña de publicidad está en fabricarla a medida de los soportes que elijamos. Si la idea creativa funciona muy bien en TV, pero nuestro público está en las revistas especializadas, de nada nos sirve la genial idea. Si programamos en los Medios nacionales una campaña dirigida a las personas de una determinada ciudad estaremos "matando moscas a cañonazos".

Esa necesidad de realizar un trabajo a medida, de hacer una publicidad de "francotirador", en la que cada disparo da certero en la diana y no se desperdician costosas balas inútiles, ha encontrado un campo de enorme fertilidad en el mundo de Internet. Hoy podemos segmentar mejor que nunca los diferentes públicos, podemos seleccionarlos por localización geográfica, y llegar al detalle de prácticamente la casa donde viven, podemos conocer sus aficiones, podemos saber lo que les interesa y por lo que se interesan cuando buscan información en la Red, etcétera, etcétera. De este modo, la publicidad se puede diseñar a medida de nuestro público objetivo. Este reto, que siempre ha parecido costoso de alcanzar, hoy está cerca, lo tenemos al alcance de la mano y nos vamos acercando a pasos agigantados al objetivo de crear una publicidad realmente a la medida de su destinatario.

20. **La diferencia sigue en la creatividad**. El creativo publicitario, como personaje bohemio que ganaba muchísimo dinero teniendo ideas geniales, y que muchas veces trabajaba con un loro en el hombro o acompañado por un perro, parece haber pasado de moda. Los presupuestos actuales de las empresas no permiten las excentricidades que antes se entendían como normales, ni dan para campañas que consiguen su objetivo a base de repetirse una y otra vez.

    En el nuevo entorno económico y de la Comunicación, en el que han irrumpido con fuerza Internet y las redes sociales, la creatividad tiene más vigor que nunca y las posibilidades se multiplican. Antes solo podía demostrar su creatividad el que tenía en su mano un presupuesto para hacer un *spot* de TV. Ahora hay gente creativa que consigue que un vídeo de unos pocos segundos sea visto por millones de personas en todo el mundo. La esencia de la publicidad, lo que marcaba y sigue marcando la diferencia entre el éxito y el fracaso, entre la inversión rentable y el dinero malgastado, está en la diferenciación, en que nuestro anuncio se vea y se recuerde frente a los de nuestros com-

petidores, y esa diferenciación viene de la mano de la creatividad. Esta es la que sigue marcando la distinción, ahora con más campo de actuación, con mayor libertad, pero con menores presupuestos.

21. **Patrocinar no solo lo que nos gusta**. Sorprende ver como muchos de los patrocinios de las empresas coinciden con los gustos o las creencias de sus directivos. Si al jefe le gusta el golf la empresa patrocina torneos de ese deporte, si es aficionado a montar en bicicleta se decanta por carreras de ciclismo, y si es muy católico, por ejemplo, apoya con entusiasmos causas vinculadas a la Iglesia. Muchos empresarios justifican con gran convicción estos patrocinios cuya única base es su gusto personal.

    Está demostrado que un patrocinio bien elegido y bien gestionado puede ser muy rentable. Los patrocinios deportivos aportan gran notoriedad a la marca llegando a públicos que por la vía de la publicidad sería mucho más costoso. Los patrocinios sociales o culturales generan adhesiones a la empresa y mejoran su reputación. Pero los patrocinios deben ser gestionados profesionalmente desde su diseño hasta su Comunicación. Es imprescindible partir de unos objetivos claros, de una definición de los públicos a los que queremos llegar y del presupuesto disponible para elegir un patrocinio que realmente sea rentable y eficaz. Un publicitario de éxito decía: "a mí no me gustan los anuncios de detergente, me horrorizan, pero no me tienen que gustar a mí, le tienen que gustar a los consumidores que compran el detergente". Esa es la clave, también en los patrocinios, que no deben de ser acciones pensadas para que le gusten al jefe y coincidan con sus aficiones, deben ser diseñados para impactar en los públicos objetivo de la empresa, y estar elegidos y diseñados profesionalmente.

22. **Hazlo, pero que se sepa**. Un patrocinio sin Comunicación pierde la mayor parte de su valor y de su potencial de creación de imagen. Cuando una empresa decide invertir en un patrocinio debe asignar un presupuesto para comunicarlo, para rentabilizarlo, para sacar partido a esa acción de mecenazgo o patrocinio.

    Algunas empresas deciden un presupuesto determinado para un patrocinio, contratan la puesta en marcha del mismo, y ahí dan por terminado el trabajo, dejando en manos del patrocinado el éxito o el fracaso. La verdad es que con el contrato de patrocinio empieza el trabajo y que el patrocinio es la base para generar entorno a él todo un proyecto de Comunicación que lo haga realmente rentable y efi-

caz. Para sacarle todo su potencial, el patrocinio, debe llevar consigo una completa batería de acciones de Comunicación: de Relaciones con los Medios, de Relaciones Públicas, de Relaciones Institucionales, de fidelización de clientes, etc. Si cuando hablamos de patrocinio nos limitamos a colocar nuestra marca o logo en la camiseta de un equipo, habremos malgastado una parte del gran potencial que conlleva un patrocinio.

23. **Cada crisis genera una oportunidad**. En el idioma chino la palabra crisis se compone de dos ideogramas: "peligro" y "oportunidad". Es difícil, cuando estalla una crisis de imagen, verlo como una oportunidad y todos los esfuerzos deben concentrarse en evitar el peligro; pero es cierto que si la crisis se gestiona bien la imagen de la empresa puede salir reforzada. El alcalde de Nueva York tenía una imagen pública muy deteriorada y después de la terrible crisis de los atentados contras las Torres Gemelas salió reforzado, debido a su implicación y a su buena gestión del suceso.

    Ante una crisis un buen consejo es mantener la cabeza fría, y otro, tomárselo muy, muy en serio. Desde el punto de vista de la Comunicación debemos de tener en cuenta que nuestros receptores están siempre dispuestos a admitir que las empresas, al igual que las personas, se pueden equivocar y cometer errores. Por eso, no es malo reconocer la culpa si existe y, a continuación, explicar qué medidas vamos a tomar para solucionar el conflicto y evitar que se vuelva a producir. Si la empresa es capaz, ante un grave problema, de transmitir transparencia, capacidad de reacción y propósito de la enmienda, entonces tiene muchas posibilidades de convertir el peligro y la catástrofe en una buena oportunidad.

24. **Buscar lo imposible solo conduce a la melancolía**. Cuando planificamos la Comunicación debemos de trazarnos metas alcanzables. Nadie inicia un trabajo comercial pretendiendo que todos los consumidores consuman y compren con inmediatez su producto. Sin embargo, existen tentaciones en nuestra profesión, como que un asunto de crisis no tenga eco y que sobre él no se divulguen noticias, o que todos los Medios publiquen una información sobre un tema puramente comercial y sin interés periodístico. Si nos trazamos metas imposibles de alcanzar lo único que cosecharemos serán fracasos y desencantos. A la hora de planificar una Campaña de Comunicación, los objetivos deben ser ambiciosos, pero alcanzables y realistas.

En situaciones de crisis, la mayoría de las veces no es posible evitar que una mala noticia sea publicada. Si es noticia, saldrá. En este tipo de situaciones, la estrategia no puede estar encaminada a evitar a toda costa que no se publique la información negativa; tendremos que trabajar para hacer oír nuestra versión y, al mismo tiempo, para convertir lo negativo en positivo. Como reza el dicho: "ahogar el mal en abundancia de bienes". Si no podemos evitar la mala noticia, generemos otras informaciones positivas que la neutralicen y relativicen la que ha generado la crisis.

25. **Después de la tempestad siempre llega la calma**. Cuando termina una crisis de imagen el problema no está cerrado. Después de cualquier enfermedad hace falta un periodo de rehabilitación. Y ningún enfermo recién operado sale corriendo. Puede haber pasado el peligro pero queda un camino muy importante por delante.

    Cuando nos enfrentamos a una crisis de imagen tenemos que pensar también en el más allá, en el día después. Y cuando llega, es el momento de realizar un trabajo de recuperación de imagen. Un despido colectivo, por ejemplo, no termina el día en el que los trabajadores afectados se van de la empresa y los Medios dejan de prestar atención al asunto. Tras ese momento hay una plantilla herida y desmotivada, unos empleados que tenían amigos afectados y que han pasado momentos difíciles. Es necesario recuperar la motivación, generar nuevos estímulos, comunicar metas ilusionantes. La calma es mejor que la tempestad pero en ella hay que reparar los destrozos causados y recuperar el optimismo. No basta solo con que luzca el sol, hay que sentir su calor.

26. **Si te juzgan defiéndete**. La llaman "pena de telediario" o "juicio paralelo". Afecta a muchas personas y a muchas compañías. Hay profesionales del chantaje o la maldad que llegan a poner demandas porque saben que con eso consiguen salir en los periódicos y generar noticias negativas para una empresa, aunque su demanda no tenga ninguna posibilidad de prosperar y la compañía afectada sea declarada inocente con seguridad. Cuando a alguien le juzgan en los tribunales, se defiende y realiza un trabajo profesional, con el apoyo de abogados, para ganar esa batalla. Igual debe de hacer esa persona o compañía cuando el juicio se produce en la opinión pública, ha de defenderse y apoyarse en profesionales de la Comunicación que la ayuden a recuperar su buena imagen.

En este tipo de procesos de imagen que tienen como origen un litigio en los tribunales –"litigation" en términos anglosajones– la estrategia básica consiste en no echar leña al fuego y no convertir en noticia, por una sobreactuación, algo que no lo es o que lo es de forma limitada. Pero una cosa es no elevar el perfil del problema y otra diferente no defenderse y guardar silencio ante ataques que pueden dañar la reputación e incluso los resultados de una empresa. Ante los Medios de Comunicación también se puede defender una causa y explicar nuestro punto de vista y nuestros argumentos, igual que lo haríamos ante los tribunales. La diferencia está en los tiempos y en el tipo de lenguaje. Aquí no vale el lenguaje jurídico ni hay leyes que regulen el juego porque, lamentablemente, vale prácticamente todo. En el terreno jurídico hay tiempo, especialmente en España donde los procesos judiciales se prolongan durante años y años, pero en el terreno mediático los tiempos se acortan y las respuestas deben ser inmediatas.

27. **En *online*, también Comunicación**. El universo de Internet y las redes sociales ha llegado para quedarse. Nadie duda ya de que el mundo de la información y de la Comunicación ha sufrido una transformación probablemente similar a la que se produjo cuando se descubrió la imprenta. El futuro se está construyendo día a día y es probable que muchos Medios de Comunicación impresos desaparezcan y que algunos sobrevivan. Lo que está claro es que la inmediatez de la información, su alcance mundial y el diálogo están protagonizando el nuevo panorama de la Comunicación *online*. Las empresas tienen que adaptarse a este nuevo entorno y hacer de la realidad virtud para sacar el mayor partido a las nuevas oportunidades que esta nueva realidad ofrece. Pero en la esencia sigue estando la Comunicación humana, el emisor que envía un mensaje a un receptor, sea por el canal que sea, y en ese mensaje continúa estando la clave.

En *online* o en *offline* las compañías deben comunicarse con los diferentes públicos, de manera homogénea y coordinada, adaptándose al lenguaje y a las peculiaridades de cada canal. Las viejas fórmulas de información unidireccional ya no son válidas. En este nuevo escenario cada empresa debe buscar su hueco, fabricado a medida con realismo y no con arreglo a la tendencia, y estar dispuesta al intercambio de ideas y a la escucha permanente. No por hablar mucho comunicamos mejor, pero el silencio tampoco es la solución. Las bases de la Comunicación: pensar en el receptor y usar mensajes entendibles, siguen siendo válidas en *online*, como lo han sido siempre

en otros soportes.

28. **En redes sociales salte con red**. No todo el mundo tiene la obligación de comunicar lo mismo y con la misma intensidad. Una compañía cotizada está obligada a comunicar al mercado sus números y decisiones con transparencia, pero una compañía familiar no tiene por qué hacerlo. Una empresa de gran consumo debe mantener un diálogo abierto con sus consumidores, sin embargo una compañía industrial, con muy pocos clientes, puede plantear su Comunicación con ellos de manera personal y directa y no tiene por qué emplear medios masivos.

    La presencia en redes sociales de una empresa no es un juego, no debe ser una obsesión, ni vale "el café para todos". Las redes sociales han abierto un camino de diálogo imprescindible para muchas compañías, pero son un espacio en donde la crítica, el ataque subjetivo y los rumores proliferan con demasiada frecuencia y viralidad. Por todo ello, las empresas deben de trabajar en las redes sociales con seriedad, como en el resto de los trabajos de Comunicación. No deben dejarse arrastrar por la moda. Hay que estar si se tiene algo que decir y si el canal es el adecuado para comunicarse con los públicos objetivo, pero no hay que estar por estar o hablar por hablar.

29. **Se compra lo que se conoce, se invierte en lo que se confía**. Nadie compra lo que no conoce y por eso el principal objetivo de la Comunicación comercial es dar a conocer una marca y un producto. No consumiríamos Coca-Cola si no supiéramos que existe. En el caso de la Comunicación financiera, cuando queremos dar a conocer una empresa y poner de manifiesto sus fortalezas para que los inversores inviertan en ella, además de hablar de ella tenemos que lograr generar confianza. En todo producto la confianza es importante, en materia financiera es vital.

    Las grandes empresas cotizadas o las compañías que salen por primera vez a cotizar en Bolsa tienen que ser capaces de transmitir mensajes de confianza. Confianza en la rentabilidad de la empresa, confianza en la capacidad de los gestores, confianza en la longevidad de sus negocios y mercados, confianza en el recorrido de la acción... El inversor tiene muchas alternativas y puede que algunos de ellos inviertan solo por precio o por ganar a corto plazo pero para los inversores sólidos, los que dan estabilidad al valor y permiten que una compañía tenga una base firme de accionistas comprometidos, la

confianza es primordial. Y para ganarla es esencial la transparencia, comunicar a los mercados con claridad y con rigor las noticias negativas y positivas, explicar los problemas y apuntar las soluciones que hay que implementar para obtener soluciones y resultados.

30. **Los empleados los mejores portavoces**. Nadie hablará mejor de nosotros que nosotros mismos, y los empleados forman parte del "nosotros" de cualquier empresa. La Comunicación Interna no solo tiene como finalidad que la plantilla se sienta informada y motivada y esté alineada con los objetivos que marca la directiva, sino que también debe servir para lograr que los trabajadores se conviertan en los mejores portavoces de la compañía. Cada uno de los empleados, y pueden llegar a ser cientos de miles en el caso de las grandes empresas, tiene un entorno cercano de gente para el que ellos son la fuente de información más creíble. Para sus familias o amigos, ¿quién va a saber mejor lo que pasa en IBM que un empleado de IBM?... aunque sea un conserje. Es clave que ese trabajador sea capaz de trasmitir mensajes positivos y veraces de su empresa, porque la fuerza multiplicadora de esos portavoces es espectacular.

    En situaciones de crisis ese potencial de difusión positiva de imagen de los empleados es todavía más alto, ya que las personas se interesarán más activamente por lo que pasa en la empresa. En estos casos, si encuentran una respuesta adecuada y creíble estaremos en el buen camino y la Comunicación Interna estará cumpliendo con uno de sus papeles fundamentales.

31. **Dialogar con la plantilla**. No es suficiente con informar. Claro que tenemos que seguir informando a los empleados de las noticias de su empresa, porque para que el equipo esté motivado necesita saber el camino, conocer las incidencias del viaje y ser partícipe de los éxitos. Está demostrado por las encuestas y los estudios de clima laboral que las plantillas mejor informadas son las más motivadas, las más productivas y las que tienen un mayor orgullo de pertenencia. Pero vivimos en una sociedad cambiante donde lo que antes servía ya no sirve o, al menos, ya no es suficiente. Y, por ello, ya no basta con informar a la plantilla o con escuchar sus opiniones o inquietudes; las redes sociales y el cambio en las costumbres han generado una necesidad de diálogo que antes no existía.

    Hoy la gente no se conforma con recibir información, quiere opinar, plantear sus dudas, dialogar. Es importante que los directivos de la

empresa se adapten a ese nuevo entorno, porque supone un cambio de mentalidad, que lleva consigo estar dispuesto a escuchar críticas y a dar explicaciones. Hay organizaciones que se resisten, pero es imposible "poner puertas al campo" y el diálogo se terminará imponiendo en la Comunicación Interna de las empresas más pronto que tarde. Más vale que nos preparemos para ello.

32. **La Comunicación, una responsabilidad de todos**. ¿Dónde debe estar situada la responsabilidad de Comunicación en el organigrama de una empresa? Es una pregunta que no tiene fácil respuesta y pueden encontrarse soluciones que funcionan siguiendo diferentes modelos. A mi juicio, lo importante no es hacer una defensa corporativa de la función sino una defensa de la importancia de la función en sí misma. La Comunicación debe situarse a primer nivel del organigrama y en dependencia directa del primer ejecutivo y debe aglutinar todas las responsabilidades de Comunicación porque la permeabilidad de los diferentes públicos hace imposible hoy en día la segmentación total de los mensajes. Alguien tiene que tener una visión global de lo que comunica la empresa a los diferentes *stakeholders* para que no se cuenten cosas diferentes o contradictorias y para que un mensaje positivo para unos no cree un problema en los otros. Por ejemplo, no se pude presumir de excelentes resultados ante los accionistas en el mismo momento en que se anuncian medidas de austeridad.

    La clave para que la Comunicación funcione, además de decidir el lugar que debe ocupar en el organigrama, está en la mentalidad y el compromiso de toda la organización. Todos, especialmente todos los directivos tienen la obligación de comunicar, de participar en el diálogo interno y externo. Si la alta dirección no se implica en la Comunicación esta no funciona pongamos los medios que pongamos y dediquemos los presupuestos que dediquemos a contratar profesionales que se encarguen de la tarea. La Comunicación no es delegable al cien por cien y el líder de la compañía tiene que asumir un papel protagonista.

33. **Gana quien llega al corazón**. La esencia de la Comunicación sigue siendo humana y muy elemental: un emisor que da un mensaje a un receptor para que este lo entienda. Así de fácil, así de complejo. El mundo, nuestro día a día está lleno de mensajes que no se entienden, de emisores que hablan sin que nadie les escuche y de receptores que se aburren con los millones de mensajes que les llegan a diario y por diferentes canales, y en los que no tienen el menor

interés. Lo que se recuerda es lo que tiene magia, lo que traspasa la barrera de la mente para tocar los sentimientos.

Los mensajes fríos, por muy entendibles que resulten, no penetran, ni consiguen cambiar conductas o modificar hábitos, ni generar adhesiones. Para convencer, para ser recordado hace falta llegar al corazón del receptor. Las Campañas de Comunicación que tienen éxito son aquellas que logran tocar la fibra sensible, las que nos hacen pensar y actuar como personas con sentimientos. Si damos con el mensaje humano, con la historia que conmueve, habremos dado en la diana, porque para que realmente un mensaje sea eficaz debe de llegar al corazón del receptor.

Tal vez en estas ideas no están todos los consejos que se deban dar a la hora de plantearse la Comunicación de éxito en una empresa, pero después de 33 años de experiencia profesional estamos seguros de que los 33 que están en esta lista son válidos y deben tenerse en cuenta.

La Comunicación no es una ciencia exacta y nada es igual hoy que ayer, ni será igual mañana, porque cada trabajo supone el reto de un camino por explorar. En Estudio de Comunicación tampoco somos iguales que hace 33 años, hemos crecido y hemos mejorado gracias a las experiencias que hemos vivido mano a mano con nuestros clientes. Todavía nos queda un gran camino por recorrer y esperamos seguir adquiriendo vivencias que nos permitan continuar dando buenos consejos.

II. Comunicación al servicio de la gestión

(Consultoría estratégica)

La Comunicación es hoy un intangible con repercusión directa tanto en el desarrollo de negocio de las empresas como en sus cuentas de resultados y, como tal, su gestión debe realizarse de forma rigurosa, profesional y paralela a la estrategia de negocio. Hoy en día, las empresas están en permanente estado de Comunicación, –tanto por lo que dicen como por lo que dejan de decir–, con sus públicos objetivo: inversores, accionistas, empleados, consumidores, proveedores, Medios de Comunicación y opinión pública. Internet y los *social media* han llevado la relación de las empresas con sus *stakeholders* a un estadio de proximidad tal que en ocasiones llega a ser un diálogo de tú a tú, sobre todo cuando hablamos de atención al cliente.

El ciudadano se mueve en una sociedad saturada de información en la que las empresas e instituciones deben saber posicionarse, definir su identidad corporativa y construir una imagen reputacional –además de saber conservarla–, mediante una estrategia de Comunicación Corporativa clara y bien definida. Del mismo modo que sería impensable que un alto ejecutivo dirigiera su empresa a golpe de pálpito, igual de peligroso es basar la Comunicación Empresarial en las necesidades inmediatas y momentos concretos, sin que esta siga una línea estratégica, cuente con unos objetivos y establezca los mensajes corporativos que definen a la empresa ante sus *stakeholders*, así como las acciones necesarias para conseguir dichos objetivos.

La Comunicación es necesaria en el día a día de una compañía para crear su identidad corporativa, mantener su reputación empresarial, potenciar sus ventas, fomentar el orgullo de pertenencia entre sus empleados, mejorar la productividad y promover un espíritu afín entre sus inversores. Pero lo es aún más, si cabe, en momentos de recesión, dificultad y crisis. Construir la reputación de una empresa es un proceso largo y costoso. Su pérdida, puede ser cuestión de minutos y su recuperación, en ocasiones, imposible. Una compañía que corre el riesgo de perder su reputación no puede permitirse el lujo de permanecer callada.

En Comunicación, es fundamental comenzar por la fase de análisis y planificación, con el objetivo de obtener un diagnóstico sobre la imagen que proyecta la empresa y lo que ya comunica a sus distintos públicos para, en consecuencia, planificar la estrategia que permita ofrecer la imagen y los mensajes que realmente la compañía quiere y necesita dar para generar valor.

Asimismo, la Comunicación no debe ser una materia a abordar de forma

independiente desde cada área de negocio. La Comunicación debe estar alineada con la estrategia de negocio y emanar de la dirección. Debe estar convenientemente estructurada y dimensionada, y su definición e implementación debe estar asumida por profesionales expertos, ya sea con un equipo propio o mediante el asesoramiento profesional externo.

Para cualquier empresa que tenga vocación de liderazgo, tanto internamente como externamente, es fundamental contar con una estrategia de Comunicación que transmita, cree marca y diferencie a la empresa frente a sus competidores, incrementando así su nivel de competitividad.

Comunicación, el mejor aliado (Diagnosis y planificación de la Comunicación)

1. PON LOS OJOS EN TI MISMO

Ana María Rodríguez
- PR Noticias (09/12/2009)

La película, "¿Y tú qué sabes?", estrenada recientemente, ahonda en la tendencia de poner de moda la física cuántica. Explicado de un modo sencillo, una de sus tesis es que la realidad se reduce a la percepción y esta se forma por la combinación de creencias, pensamientos y emociones. Sus protagonistas tienen que lanzarse a analizar su interior humano para poder comprender mejor el mundo que nos rodea. Sin llegar tan lejos, y a pesar de la crisis, quizás sea el momento de, en "versión comunicacional", trasladar alguna dosis de la filosofía de la "física cuántica" al mundo de la empresa.

En estos momentos, la impronta táctica puede ser la protagonista de la Comunicación empresarial. Muchos gestores priman la coyuntura del negocio y la marcha de sus operaciones frente a otros aspectos menos contingentes. Sin embargo, mientras estamos en la "guerra", las organizaciones siguen vivas, con Comunicación o sin ella, cambian sus equipos, ganan o pierden talento, modifican sus valores, sus perfiles directivos, sus mecanismos de compensación y, por supuesto, su escenario de competidores. Cambios que generan información, emociones, conflictos y resultados que necesitan ser conducidos para que su propia inercia no acabe dando la sensación de que

sobrepasa a la empresa. Trasmitir que, a pesar de la presión, estamos preparándonos para "¿cuál será el paisaje de después?" es esencial para que la imagen de "caos" no gane esta "batalla".

Una de las ventajas de una crisis es que es una buena ocasión para conocerse mejor. Muestra nuestras fortalezas y destapa nuestras debilidades. Como decía un empresario del sector de distribución recientemente, el fin de la bonanza económica nos ha sacado del aletargamiento. Y muchos analistas coinciden con él en que es el momento de tomar decisiones valientes, incluso creativas, para salir adelante. La Comunicación es, en estas ocasiones, clave para apoyar, explicar y reforzar cada uno de estos movimientos, tanto interna como externamente. Para ganarse la confianza de los trabajadores, reposicionar los valores de la organización y determinar con claridad nuestra estrategia. Y algo obvio, pero esencial, conseguir que la compañía saque provecho de conocerse mejor a sí misma.

Ahora que muchas organizaciones afrontan fusiones, reestructuraciones, cambios en los modelos de negocio, etcétera es oportuno plantearse herramientas de Comunicación que entren de lleno en sus "membranas" y permitan hacer un punto de inflexión. Acciones de diagnóstico, que como una Auditoría de Comunicación e Imagen, consigan que su colectivo pueda expresar, conocer y analizar si su Comunicación interna y externa, sus mensajes, acciones de prensa, publicidad, RR.PP e institucionales, publicaciones, o incluso, organigrama son consecuentes con lo que quiere ser.

Con una metodología basada principalmente en entrevistas cualitativas consigue que tanto empleados como Medios de Comunicación o clientes puedan, desde la confidencialidad, reflexionar y criticar constructivamente la imagen de la Compañía. Este análisis, para que sea realizado con rigor, como en el caso de una auditoría financiera, es importante que lo realicen consultores externos.

Desde clubes de fútbol a museos pasando por bancos o firmas de abogados se han sometido a este ejercicio. Y en términos deportivos, incluso en ocasiones, sus resultados han provocado cambios de alineaciones. Hay que ser francos y reconocer que pueden ser polémicas. Como decía Don Quijote a Sancho: «Eso que a ti te parece bacía de barbero, me parece a mí yelmo de Mambrino, y a otro le parecerá otra cosa». Al no partir de una metodología científica, su informe final se arriesga a ser criticado y a que sus conclusiones se consideren incompletas o distorsionadas. Sin embargo, la experiencia refleja que cuando la muestra de entrevistados y la agrupación y clasificación de comentarios se realiza con rigor se puede llegar a reflejar

con acierto las inquietudes de la empresa y recomendar, de nuevo, las palabras de Cervantes de que siempre es necesario "poner los ojos en quien eres, procurando conocerte a ti mismo, que es el más difícil conocimiento que puede imaginarse".

2. LA COMUNICACIÓN EN UN NUEVO FUTURO CORPORATIVO

Juan Francés
- PR Noticias (26/02/2014)

"Cada vez hay más redes dentro del mundo corporativo, más actividades externalizadas que hacen que el cuerpo de la empresa sea más pequeño". Así lo afirma en Expansión Celia de Anca: la primera española en entrar en la prestigiosa lista Thinkers50, el ranking anual de los pensadores más influyentes en gestión de empresas del mundo. Por eso un proveedor de servicios, una red que opera en paralelo a una empresa, por ejemplo una consultora de Comunicación en su sentido más amplio, debe absorber e interiorizar la cultura corporativa pero sin perder nunca la perspectiva que, como consultor externo, debe ofrecerle a su cliente para asesorarle convenientemente.

De Anca señala al objetivo de alcanzar el "pensamiento común" como el gran reto de las nuevas empresas. La responsable del Centro para la Diversidad en el IE Business School apunta que el futuro corporativo está fundamentado en un concepto o una teoría nueva: "Nuevas empresas como Facebook o los *crowdfunds* son un buen ejemplo de comunidades de iguales". Y añade que las comunidades sólo serán un éxito si "el individuo aporta algo a la comunidad, porque si la comunidad decide qué hace cada uno, será un paso atrás". Y esto se ve con claridad si lo aplicamos a la relación entre consultora y empresa.

El proveedor de servicios externo y la empresa deben caminar de la mano pero el proveedor no debe nunca olvidarse de cuál es su papel: asesorar a su cliente desde un punto de vista profesional, objetivo, riguroso y sin caer en la ceguera profesional o en mimetizarse excesivamente con los intereses de la compañía que contrata. Para hacer bien su trabajo una agencia de Comunicación no puede darle la razón al cliente sistemáticamente sino que debe dar su opinión con claridad, por mucho que esta duela. Solo así, garantizará la realización de un buen trabajo para su cliente.

La profesora De Anca también ofrece otra clave de su visión del futuro corporativo. Las empresas venideras serán distintas de las actuales. En las nuevas sociedades que se creen próximamente 'ni todos serán españoles; ni todos, hombres'. Es decir, 'la empresa tradicional, el modelo que siguen las compañías del Ibex, permanecerá, pero será más pequeño'. Y será mayoría un nuevo modelo de empresa de menor tamaño y mayor variedad, empresas más ágiles y compactas, más funcionales y eficientes.

Estas compañías de menor tamaño tendrán un funcionamiento distinto al de los gigantes corporativos originarios de los procesos de privatización, por ejemplo. Y exigen a la consultora de Comunicación adaptarse a su ritmo, a su eficiencia, a simplificar los procesos de toma de decisiones, a su menor tamaño pero mayor velocidad de crucero.

Dentro de ese futuro corporativo se visualiza un tipo de trabajador distinto, mucho más ágil y libre, menos atado a un puesto o cargo fijo. Será un empleado con más campos en los que desarrollar su actividad y con un punto de vista diferente, mucho más focalizado hacia un mercado global, sin fronteras, abierto a las necesidades de sus clientes allá donde se generen. La agencia de Comunicación que acompaña a ese empresario debe adaptarse de inmediato a sus necesidades, debe ser capaz de empotrarse en el equipo directivo y seguir las líneas trazadas por el núcleo de responsables de la compañía para gestionar la información que genera.

Al margen de las obligaciones que las empresas cotizadas tienen con respecto a las que no lo están, las pequeñas y medianas empresas deben ser muy conscientes de sus necesidades de Comunicación y de los diferentes públicos objetivo a los que deben cuidar e informar. Esa será una de las claves de su éxito. No solo la gestión y ejecución del plan de negocio conduce al éxito, aunque esto es fundamental.

Para los nuevos modelos de empresa que nos vienen (si es que no están ya aquí), el proceso de comunicar de primera mano, como fuente informativa, es vital para fijar su adecuado posicionamiento en el sector en el que opera, en el mercado, ante las diferentes autoridades y demás públicos.

3. COMUNICACIÓN EMPRESARIAL EN ZIGZAG

Benito Berceruelo
- Cinco Días (02/06/2010)

Nge Ngomo es el personaje negro de la genial película "Amanece que no es poco", el representante de la minoría étnica en un pueblo maravilloso creado por José Luis Cuerda. Nge siempre camina en zigzag y en una escena un niño le pregunta: "¿Por qué anda usted en zigzag, señor Nge?". Y él contesta: "Porque así se tarda más en hacer el recorrido y se piensa mejor adónde va uno, hijo". Siempre me ha parecido toda una sentencia y, si nos ponemos transcendentales, una manera de ver la vida y de ver la actividad profesional de Comunicación, a la que me dedico.

En España tenemos cierta propensión a caminar recto, directo a la meta, y eso nos llena de orgullo. Presumimos de no perder el tiempo en cosas intrascendentes y de ir al grano-grano. Pero nos olvidamos que ese caminar recto nos obliga, en demasiadas ocasiones, a recurrir a la mítica improvisación para salir de más de un jardín, probablemente innecesario. Un cliente japonés me decía hace algunos años que no entendía por qué los españoles dedicábamos tan poco tiempo a planificar, cuando todo el tiempo que se invierte en organizar el futuro se ahorra después en la gestión. "A nosotros –aseguraba– nos gusta hacer lo contrario. Dedicamos tiempo a la planificación para dedicar menos a la gestión". ¡Y no parece que les vaya tan mal!

La Comunicación es una de las actividades empresariales en las que el error de no planificar se comete con mayor asiduidad. Con frecuencia se invierte mucho tiempo en cerrar una operación financiera, pero muy poco tiempo en contarla. Se trabajan muchísimas jornadas en la investigación, desarrollo y producción de un producto, pero muy poco en preparar el lanzamiento del mismo.

Hay empresarios que son enemigos de los papeles, yo también lo soy cuando esos papeles son superfluos o llenos de paja e ideas comunes; hay otros que creen que no hay mejor manera de perder el tiempo que realizar un plan, porque "el papel lo aguanta todo", y es cierto que lo aguanta todo, pero la clave no está en hacerlo, sino en hacerlo bien.

Realizar un plan de Comunicación, sea este global o de una acción específica, es un trabajo fundamental que mejora la eficacia del trabajo de gestión y que ahorra mucho tiempo. Debe ser un trabajo enfocado a la práctica, no al lucimiento del autor, y debe ser un trabajo global, que contemple todos

los campos de actuación con todos los públicos. El plan debe incluir algunos elementos básicos, como son: posicionamiento de la empresa o el producto frente a la competencia (fortalezas y debilidades), objetivos de la Comunicación, mensajes a transmitir, públicos objetivo a los que nos dirigimos, acciones a realizar, cronograma, medios a emplear y presupuesto. Las acciones tienen que estar pensadas de manera integral, abarcando todos los campos que abarca la Comunicación, interna y externa: patrocinio, relaciones con la prensa, relaciones institucionales, publicidad, *online*, etcétera.

Como todos los planes, estos no son un fin en sí mismos, sino un instrumento para ser capaces de gestionar con mayor eficacia. El plan debe ser flexible y durante la fase de gestión hay que tener la capacidad de adaptarlo a la evolución de los problemas y a las novedades que se vayan produciendo. La Comunicación es dinámica, y el éxito de la misma depende de los diferentes públicos y de innumerables condicionantes externos, por eso los planes deber ser adaptados y revisados periódicamente.

La experiencia me ha llevado, en materia de Comunicación empresarial, a caminar en zigzag para poder pensar mejor adónde va uno. Como hacía Nge, ¡qué era un sabio!

4. COMUNICACIÓN PARA EL CAMBIO

Alejandro de Antonio
- Negocio (11/05/2011)

Hace pocos días me sorprendieron las declaraciones de Ian Scott, responsable de Renta Variable del fondo japonés Nomura, quien explicaba que durante los últimos meses se ha disparado la revalorización en bolsa de los títulos de las compañías que anunciaban próximas adquisiciones. Lo sorprendente no era tanto que subieran los títulos de las empresas que iban a ser compradas, algo bastante común, sino que también lo hacían las compañías compradoras. Parece que los mercados internacionales comienzan a anticipar el final del túnel.

España sufre un retraso histórico en casi todo y esta crisis no iba a ser una excepción. Cuando en otros países se habla ya de recuperación e incluso crecimiento, véase Alemania tan de moda en las últimas semanas, nosotros todavía estamos presentando medidas para reactivar nuestras maltrechas finanzas.

Las palabras de Scott y las buenas cifras que comienzan a registrar algunos de nuestros socios europeos, son premonitorias de un cambio de tendencia y el comienzo de un nuevo ciclo económico que acabará con esta crisis. Y sin duda este cambio también se producirá en nuestro país y más pronto que tarde.

Ya se están percibiendo los primeros síntomas de mejoría. Recordemos la compra que Mutua Madrileña ha realizado del 50 por ciento de Adeslas, la realizada por Campofrio sobre la italiana Cesare Fiorucci, la adquisición por parte de Iberdrola de la brasileña Elektro o la reciente OPA que el Banco Santander ha lanzado sobre el polaco Zachodni por no hablar de la nueva ola inversora que se desatará con la conversión de las cajas de ahorro en bancos y su posterior salida a bolsa.

El cambio se está produciendo. Parece evidente. Y lo que resulta aún más evidente es que la Comunicación adecuada de ese cambio puede contribuir al éxito o al fracaso. Si la improvisación es mala consejera para casi cualquier aspecto de la vida, en el campo de la imagen pública, una mala planificación puede resultar un auténtico desastre. Sin un plan meditado de futuro, con objetivos y actuaciones adecuadas, que ofrezcan una respuesta precisa a nuestra necesidad de comunicar no seremos capaces de aprovechar el nuevo ciclo y, lo que es más grave, permitiremos que nuestros competidores tomen la iniciativa.

La Comunicación y la Imagen son campos en los que participan todos los trabajadores de una organización y no solo la alta dirección o los departamentos especializados. Estas áreas tienen un enorme peso en las organizaciones empresariales y sus decisiones tienen un reflejo en la cuenta de resultados y en el éxito o fracaso de la empresa. Tal vez el ejemplo más paradigmático de la importancia de estos departamentos sea el de Coca-Cola, en donde la imagen de marca y la política de Comunicación están consideradas como dos de sus principales activos.

Para elaborar el Plan de Comunicación, en el nuevo escenario y para los nuevos proyectos, sean estos de compra o de otro tipo, lo primero que deberemos hacer es sentarnos a pensar. Parece una obviedad. Pero existen muchos profesionales, dentro y fuera de la Comunicación, que se lanzan a elaborar documentos, informes y planes de manera mecánica, casi robótica, siguiendo patrones estándar que han funcionado en el pasado, pero que, en muchos casos, no lo hacen en el presente y mucho menos, lo harán en el futuro.

Y es que en el campo en el que nos movemos, los cambios han sido realmente espectaculares. El auge que han experimentado las comunicaciones,

con la llegada de las nuevas tecnologías y el desarrollo exponencial de los Social Media con el nacimiento de lo que ya se conoce como La Sociedad de la Conversación, nos obliga a repensar muchos de los conceptos que, hasta ayer, nos parecían inamovibles. Los viejos axiomas de Comunicación se han quedado obsoletos y quien no comience a planificar su política empresarial con una mirada dirigida a este nuevo mundo "online" está abocado a la desaparición.

La entrada de esta Sociedad de la Conversación, en donde hay que recordar que no existen gurús, en donde cada día estamos inventando y descubriendo nuevos canales, aplicaciones y tendencias de los usuarios, nos obliga a pararnos y reflexionar. La Comunicación de las compañías debe realizarse con cuidado. Los experimentos en este campo no suelen dar buenos resultados y una vez que hayamos comenzado nuestra estrategia, será muy difícil, además de muy costoso, dar marcha atrás. Por ello, no es recomendable buscar grandes impactos mediáticos en un momento puntual que nos sitúe en la primera línea de la actualidad para, después, al cabo de poco tiempo desaparecer. Los fogonazos sólo sirven para deslumbrar pero no quedan en la memoria. La buena Comunicación es aquella que va calando poco a poco, como la lluvia fina.

En la gestión de la imagen pública de una empresa no existe un patrón universal, mucho menos en un entorno de cambio tan fuerte como el que vivimos. Sin embargo, sin una planificación rigurosa y realista, cualquier documento que hagamos quedará en papel mojado.

5. LA HORA DE LOS VALIENTES

Benito Berceruelo
- Expansión (24/03/2009)

La hora de los valientes es el título de una película dirigida y escrita por Antonio Mercero, ambientada durante la Guerra Civil, en la que un celador del Museo del Prado rescata un cuadro de Goya y lo pone a salvo, aún a riesgo de poner en peligro su vida y la de su familia. Afortunadamente, no estamos en una guerra –aunque más de una vez leyendo las noticias lo parece-, pero sí en un momento de poner todos los medios para "salvar los muebles" o las obras de arte y, mucho más, si los "muebles" son tan valiosos como una empresa, sus marcas, sus productos y sus trabajadores.

Tengo que confesar que, como ciudadano, no dejan de sorprenderme los mensajes que animan a los bancos a dar más créditos y a los consumidores a seguir consumiendo, cuando, a mi juicio, el mensaje fundamental en este momento debería ser: "no viva usted por encima de sus posibilidades" o, lo que es lo mismo, "no se endeude usted más y compre solo lo que usted pueda pagar". O, si prefieren, lo que dijo Obama, al que tanto admiran nuestros políticos, en su investidura: "Ha llegado el momento de la austeridad y del trabajo" o hace unos días: "No debemos volver a gastar lo que no tenemos".

Pero, en fin, lo importante es que estamos donde estamos y tenemos que trabajar para salir adelante. Y en esta hora crítica, estoy convencido de que una buena estrategia de Comunicación va a ser decisiva para afrontar con éxito el difícil camino que las empresas tienen por delante. Una estrategia que debe tener en cuenta la Comunicación Externa y la Interna, porque ambas serán importantes. La primera, para diferenciar la marca y los productos frente a la competencia y, la segunda, para fomentar la motivación y el alineamiento de los empleados con el proyecto de futuro.

En Comunicación externa es importante trabajar en estos momentos con sentido de la medida y de manera coordinada. Errores como los de un banco americano en crisis ¡pagando millones por la Super Bowl! son un claro ejemplo de la desproporción en el uso de soportes de Comunicación y, probablemente, un defecto de coordinación interna. La Comunicación es un instrumento valioso, pero puede ser peligroso y mucho más en situaciones en las que cualquier gesto puede ser interpretado negativamente. Es imprescindible coordinar en el máximo nivel todas las acciones de imagen externa que se llevan a cabo, y no se puede estar haciendo con una mano una reestructuración laboral y con la otra gastando dinero en acciones de márketing fuera de escala.

Tenemos que continuar trabajando para que nuestra marca no pierda posiciones e incluso para aprovechar el momento y destacarnos de la competencia, pero eso hay que hacerlo midiendo muy bien cada paso y sus consecuencias, ajustando la inversión y trabajando más con la creatividad que con el dinero.

En Comunicación Interna, hoy más que nunca, es vital mantener informada a la plantilla, con realismo, sobre el presente e indicando, a la vez, el rumbo del futuro. Los empleados siempre están dispuestos a escuchar, y actualmente, seguro que pueden llegar a aceptar medidas traumáticas, pero necesitan sentirse parte de un proyecto de futuro, aunque ahora ese proyecto pase por un mal momento. En esa tarea de Comunicación Interna es

fundamental el papel del líder. Cuando hay problemas, todo el mundo espera ver al número uno remangarse y trabajar como el que más. Por seguir con los ejemplos norteamericanos, la imagen del alcalde de Nueva York cambió radicalmente desde que apareció al lado de los bomberos, trabajando, después del atentado a las Torres Gemelas. Las empresas no han sufrido un atentado, pero afrontar una situación de crisis y los trabajadores esperan ver a "su alcalde" trabajando a su lado.

Como en la película, creo que esta es la hora de los valientes que toman decisiones, aunque toda decisión comporte riegos. Es el momento de actuar con prudencia, pero hacerlo. Porque la peor solución es quedarse parado y no actuar. Y en Comunicación los caminos hoy vienen marcados por reforzar el papel del líder, por coordinar la Comunicación y tener sentido de la medida, dando pasos basados en el trabajo y en la creatividad y no en el gasto desproporcionado y sin control.

6. LO QUE NO SE COMUNICA, NO EXISTE

María Laura Leguizamón
- Empretec (01/2016)

La Comunicación es un activo estratégico para las empresas. Tal vez la afirmación resulte un tanto extrema, pero pretende alertar sobre la necesidad de pensar la Comunicación de manera proactiva, evitando que quede librada a la interpretación de los otros.

Muchos emprendedores y pequeños y medianos empresarios se concentran y disponen toda su energía, lógicamente, en pasar de la idea al proyecto, armar el plan de negocios, ponerlo en marcha y cuando está todo listo (o casi), advierten que no tuvieron en cuenta la Comunicación. Es decir, no tienen nada pensado ni elaborado para el momento de dar a conocer su nueva empresa, producto o servicio. Así, ante la inminencia de un lanzamiento, recurren a quiénes tienen más a mano (amigos, parientes, el hijo de un amigo que estudia una carrera afín...) y deciden articular "algo rápido para salir del paso" con la promesa, en el mejor de los casos, de "profesionalizarlo cuando el proyecto avance y dispongan de mayor tiempo y dinero". Toman este atajo frente a temas clave que hacen a la imagen, el posicionamiento y la reputación, por mencionar solo algunos. Nombres, isologos, ejes y mensajes, folletos, flyers, perfiles en redes sociales y páginas webs, cuyo propósito es transmitir identidad, atributos y diferenciales, se esbozan de la noche a

la mañana y sin mucho tiempo para el análisis y la revisión.

En definitiva, se resuelven rápidamente, o peor aún se dejan para más adelante, cuestiones centrales vinculadas a cómo llegar a potenciales clientes para que nos conozcan, confíen y adquieran eso que hemos desarrollado con tanta pasión y dedicación y que, con gran orgullo, deseamos ofrecer al mercado. Contar con un producto o servicio de calidad es el punto de partida indiscutido. Pero sin una identidad cuidada y una visibilidad planificada, se desaprovechará un gran capital inicial. Nos movemos en un mundo altamente competitivo e híper conectado, en el cual no hay chances de "contar con una segunda oportunidad para causar una primera buena impresión". Entonces, entendiendo la Comunicación como un activo estratégico al servicio del logro de los objetivos empresariales (independientemente de la dimensión del emprendimiento), la recomendación es ponerla en valor, haciendo una adecuada planificación desde un comienzo.

Los pasos básicos de todo Plan de Comunicación serán determinar qué queremos conseguir (objetivos); a quiénes nos vamos a dirigir (audiencias); qué les queremos transmitir (con creatividad, diálogo y empatía), y cómo nos vamos a diferenciar, tanto desde el mensaje a comunicar como en las acciones a realizar. Para poner en práctica lo antedicho deberemos contar con recursos, tanto humanos como económicos. Este punto es crítico, ya que por lo general en las empresas chicas la Comunicación no tiene "dueños ni presupuestos". También habrá que seleccionar cuáles son los canales apropiados, determinar su frecuencia de uso y establecer mecanismos de medición de resultados.

Lo ideal será convocar a especialistas, al menos en el momento de definir la estrategia, elaborar los mensajes clave y establecer un plan de acción. Teniendo claro el horizonte y disponiendo de un cronograma con fechas y responsables, la ejecución del Plan podrá realizarse, en una etapa inicial, con colaboradores internos. Campañas de relaciones públicas, publicidad, prensa, alianzas estratégicas con otras empresas y/o marcas, así como el empleo de los múltiples soportes y canales de Comunicación disponibles, resultan excelentes aliados del emprendedor o el pyme. Unas de las más destacadas son sin duda las redes sociales, por sus bajos costos y alta viralidad.

El menú de opciones es vasto, pero solo será efectivo si a la hora de definirlos tenemos en claro que la Comunicación debe servir a la consecución de los objetivos empresariales, con lo cual es necesario que responda a una estrategia planificada.

7. NEUROMARKETING: DIME QUÉ PIENSAS Y TE DIRÉ QUÉ QUIERES

Sonia Díaz
- PR Noticias (02/06/2015)

Uno de los sueños de todo director de marketing es conocer realmente lo que piensan los clientes sobre la empresa y los productos y servicios que comercializa. El marketing tiene muy desarrollados métodos para conocer lo que dicen los clientes, que les gusta o motiva su decisión de compra. Pero en esas respuestas existen sesgos: no siempre lo que responden es lo que piensan. A veces responden lo que el otro quiere oír, lo políticamente correcto o lo más popular...

El neuromarketing es un tipo de investigación de mercados especializada, que utiliza técnicas pertenecientes a las neurociencias para aplicarlas al marketing. Es capaz de obtener directamente respuestas neurofisiológicas de los entrevistados, sin que medie una verbalización o expresión escrita, por lo que se convierte en prácticamente la única metodología que puede obtener respuestas fiables. Nos permite conocer lo que realmente piensa un cliente sobre nuestra marca, producto o servicio, independientemente de lo que diga, analizando los niveles de emoción, atención y memoria que poseen los diferentes estímulos percibidos, con la intención de entender la toma de decisión del consumidor.

El neuromarketing se puede aplicar para distintos propósitos de investigación como pretest de anuncios de televisión (permite saber si el anuncio gusta o no gusta, seleccionar los planos estéticos, testar recursos creativos...), predicción de la viralidad de los anuncios, medición de asociaciones de marca... Las técnicas neurocientíficas permiten obtener información sobre procesos mentales que no percibimos de manera consciente. Se estima que el 85% de nuestras decisiones las tomamos de manera irracional y que solo un 15% son decisiones realmente conscientes que ningún sujeto verbalizará en un estudio con técnicas convencionales.

Las herramientas que utiliza son mediciones psicofisiológicas periféricas y centrales de los sujetos, como la conductancia eléctrica de la piel, la electromiografía, la tasa cardíaca, la amplitud torácica, el electrocardiograma, el electroencefalograma, el *eye-tracking* o la resonancia magnética funcional. Existen otras que no están avaladas por la comunidad científica como es el reconocimiento facial de emociones o algunos tipos de electroencefalogramas. Si, por ejemplo, se sincroniza un registro de resonancia magnética funcional con la visualización de un *spot* publicitario, el neuromarketing

permite conocer la organización del cerebro y que zona de este responde a un estímulo específico.

Los expertos destacan tres factores dentro del cerebro humano que influyen en nuestras decisiones de compra y sus procesos: la parte racional, la emocional y la instintiva. Dependiendo del grado con el que una marca satisfaga cada uno de esos estratos del cerebro, la afinidad que tengamos con ella y las ganas de comprar sus productos o servicios serán mayores.

Los tres aspectos tienen más o menos peso según la fase del ciclo en la que se encuentre el consumidor y los estímulos externos que reciba. El neo-cortex es el cerebro racional, lógico y analítico. Normalmente los consumidores en quienes predomina esta parte del cerebro, buscan justificar sus compras antes de hacerlas. El segundo, cerebro límbico, es el que almacena sentimientos y procesa emociones. Las personas que más utilizan este cerebro antes de comprar son a las que el producto les produce un estímulo emocional. El cerebro reptiliano actúa por instinto y reacciona ante fenómenos de supervivencia y protección. La gente que compra con este cerebro lo hace porque inconscientemente siente que se está generando un bien.

Nuestro cerebro utiliza inconscientemente los hábitos de compra, la experiencia y componentes emocionales para decidir sobre una marca. El recuerdo de marca se va modificando con cada experiencia que el usuario tiene con ella desde que interactúa con ella a través de la web, una aplicación móvil, un producto o un anuncio. Las empresas deben tratar de influir en esa experiencia y en la percepción que el consumidor tiene de ella, de manera que en la mente del consumidor se asocien temas positivos con la experiencia de marca. Para ello, los mensajes emocionales e instintivos tienen mucha más capacidad de modificar ese recuerdo que los racionales. Reforzar los vínculos emocionales permite que los consumidores den el salto de apreciar nuestra marca a ser sus defensores. La vinculación emocional con la marca es un factor determinante a la hora de tomar una decisión de compra, los consumidores que sienten algún tipo de vinculación emocional con la marca compran más.

El neuromarketing aún es una disciplina muy reciente. Por lo tanto, todavía hay varios retos a los que tendrá que enfrentarse con éxito como su elevado coste, tamaño de la muestra, mala imagen, consideraciones éticas o ausencia de estándares. Pero el camino que empieza es apasionante.

8. TIEMPOS NUEVOS, NUEVA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL

Benito Berceruelo
- Ejecutivo (06/2015)

Los años pasan y lo hacen sin dar tregua, con una velocidad de vértigo que nos sorprende, aunque de nada sirve lamentarnos. Sin embargo, no parecen pasar igual para todos. Hay personas y empresas que sobrellevan los achaques con una mirada eternamente joven y con la ilusión del primer día. De ellos es el futuro, y en ellos la edad no importa. Como lo es de esta revista que usted tiene en sus manos a la que le queda un largo camino por recorrer.

En el mundo de la Comunicación, los últimos años han sido difíciles, transformadores y apasionantes. Hemos vividos una durísima crisis económica que ha impactado en el corazón de las empresas de Comunicación, bajando los ingresos, condenando al paro a miles de profesionales del periodismo y la publicidad y viviendo la paradoja de que el mundo *online* multiplicaba exponencialmente el número de lectores a la vez que disminuía la rentabilidad.

Lo cierto es que hemos asistido a un cambio de modelo en el universo de la Comunicación humana, que muchos no han dudado en comparar al vivido cuando Gutenberg inventó la imprenta.

Los que nos dedicamos a asesorar a las empresas sobre cómo mejorar la Comunicación con los diferentes *stakeholders* hemos tenido que enfrentarnos a dos grandes cambios: los tiempos y los modos.

Hasta no hace tanto, la Comunicación de las empresas era un monólogo donde los directivos contaban a clientes, empleados o accionistas lo que creían más oportuno. Ahora, esos públicos tienen voz propia y son capaces de opinar, de preguntar, de criticar. El mundo *online* ha generado una necesidad de diálogo que antes no existía. El monólogo es cosa del pasado y el que no esté dispuesto a escuchar y a dar respuesta a las demandas de sus consumidores o usuarios está perdiendo la partida.

Por otro lado, los tiempos se han acortado hasta límites insospechados por gestores acostumbrados a pensar antes de actuar. Vivimos en el mundo de los dispositivos portátiles desde los cuales cualquier emisor es capaz de enviar información a miles de receptores en tiempo real. Ante estos dos retos, la respuesta de las empresas pasa por la planificación –puesto que los periodos de gestión de la Comunicación se reducen dramáticamente– y por el cambio de mentalidad a la hora de conversar con los diferentes públicos.

Lo más importante es que, en esencia, la Comunicación sigue siendo lo que ha sido siempre: un emisor que quiere contar algo a un receptor para que este le entienda. Y, en el caso de la empresa y su cliente, para que le compre su producto o servicio. Por tanto, lo primordial sigue siendo el mensaje y que la empresa tenga un producto de calidad para transmitir de forma comprensible y por los canales más adecuados. Sin una buena historia que contar, un portavoz convincente y unos canales eficaces hacia nuestros *stakeholders*, no conseguiremos los objetivos de Comunicación que nos hayamos propuesto.

Son muchas las incógnitas que todavía tenemos que resolver en estos nuevos tiempos que vivimos. La tecnología ocupa un lugar transcendental y las empresas tienen que seguir comunicándose con sus clientes, empleados, mercados y autoridades. Para comunicarse con eficacia debemos de planificar mejor, dinamizar los procesos, emplear todos los canales a nuestro alcance y, sobre todo, no nos olvidemos de lo fundamental: escuchar a nuestros receptores, tener en cuenta sus opiniones, aceptar sus críticas, dialogar con ellos y contarles una buena historia, creíble y motivadora, que sea capaz de llegarles al corazón.

Sin organización no hay Comunicación (Organización de la Comunicación)

9. EL LEFT TACKLE DE LAS ORGANIZACIONES

Juana Pulido
- Capital Humano (03/09/2013)

Confieso que no soy deportista y ni siquiera aficionada a deporte alguno. Dicho esto, lo que sí me gusta es aprender cosas nuevas, incluso sobre deportes. Tranquilos, que no cunda el pánico: no haré comentarios sobre Mourinho y, por decirlo de alguna manera, su peculiar relación con los Medios de Comunicación.

Voy a hablar del *blind side* o, lo que es lo mismo, el ángulo muerto en el fútbol americano. Vaya por delante que todos mis conocimientos sobre este deporte se reducen a lo aprendido gracias a la paciencia de alguien que tuvo a bien explicarme las reglas básicas del juego y, sobre todo, la misión de algunos de los jugadores que, he de decir, me cautivó desde el principio.

No es que de buenas a primeras me haya hecho forofa del fútbol americano, es que tras escuchar los papeles que desempeñan cada uno de los jugadores dentro del equipo vi un claro reflejo entre estos y una organización empresarial.

Empezaré por el *quarterback* que es el jugador que en el campo recibe directamente las instrucciones del entrenador sobre la jugada que se va a realizar. En primer lugar, explica a sus compañeros la jugada que van a poner en práctica y dirige las jugadas de ataque, escogiéndolas y cambiándolas en función de la defensa. En jugadas de pase, es el encargado de buscar algún receptor, aunque bien puede decidir correr el mismo. Un líder sin duda.

Dicen del *quarterback* que es una de las posiciones más complicadas y técnicas de un equipo y es un jugador fundamental, ya que debe "leer" la táctica que utiliza la defensa del equipo rival y además decidir con rapidez la opción más conveniente, todo ello con un brazo fuerte para lanzar bien y con puntería.

Trasladado a una organización empresarial, el *quarterback* podría ser el consejero delegado ejerciendo, por delegación del Consejo de Administración, todas las facultades que a este corresponden. Liderando y motivado a su equipo y guiándoles entre las turbulentas aguas de la competencia. Determinantes sin duda los papeles de *quarterback* y del consejero delegado, pero claro no juegan en solitario. El equipo es fundamental.

Y dentro del equipo me fascinó la función del *left tackle*. Este jugador es normalmente el mejor bloqueador de su equipo en jugadas de pase. Es el que contrarresta la presión ejercida por los defensores del equipo contrario sobre su *quarterback*. Por lo visto, y según las estadísticas, los *quarterbacks* son mayoritariamente diestros, así que cuando lanzan con el hombro izquierdo apuntando hacia el campo de juego, y por lo tanto no pueden ver al jugador contrario que le viene por la izquierda, crean un *blind side* o ángulo muerto extremadamente vulnerable, que debe ser protegido por el *left tackle*.

¿Y quién sería dentro del ámbito empresarial el *left tackle*? Pues para mí es evidente: el director de Comunicación. El director de Comunicación debe estar permanentemente atento a cuantos "ataques" externos pueda recibir una empresa. Pendiente de los inputs de todos los públicos objetivo. Y también de todas las oportunidades que puedan surgir para distinguirse positivamente frente a su competencia, cara a la opinión pública y demás *stakeholders*.

En Comunicación, ángulos muertos hay muchos, tantos como frentes abiertos puede tener una compañía y, en épocas de crisis como las actuales, los ángulos muertos se multiplican. El *left tackle* de la organización tiene funciones esenciales para la imagen de la Compañía; de su buen hacer, de la confianza que en él tenga el Consejero Delegado, dependerá en gran medida que la proyección de la empresa sea una u otra.

Por desgracia, en algunas organizaciones, no se da la verdadera importancia al *left tackle*, cayendo en errores importantes que perjudican gravemente su reputación. Construir es siempre más difícil que destruir. No obstante, en Comunicación es, sin duda alguna, más arduo restituir la reputación de una organización que crearla desde cero.

El *left tackle* de las organizaciones no será casi nunca el máximo goleador, ni tampoco ha de pretenderlo, para eso hay otros profesionales dentro de las empresas. Pero sí debería tener la consideración de una figura clave, con una posición en el organigrama que le dé opciones para que su voz sea oída y atendida, para que sus opiniones sean tenidas en cuenta y cuyas decisiones sean apoyadas sin fisuras por los gestores.

De la misma forma que el *quarterback* y el *left tackle* deben formar un tándem perfecto, el consejero delegado de las organizaciones –o, en su defecto, el presidente ejecutivo o el director general– y el director de Comunicación deben trabajar en perfecta sincronía para aprovechar todas las oportunidades de proyección pública y minimizar el efecto en su imagen de los embates del día a día empresarial.

10. LA ORGANIZACIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA

Ascensión Tortosa
- PRNoticias (05/06/2013)

El alcalde de un conocido municipio turístico se reunió con el director de Comunicación de una empresa nacional. La reunión trascendió y la prensa local publicó la noticia. La información apuntaba a un acuerdo que favorecía al municipio en detrimento de otras localidades de la zona. Lo cierto es que en esa reunión no se había alcanzado ningún acuerdo y la empresa no emitió ningún comunicado sobre el encuentro ni realizó ninguna acción informativa al respecto. Sin embargo, el equipo de prensa municipal hizo su trabajo y consiguió que los principales medios locales publicasen una

fotografía de la reunión acompañada de los detalles sobre el acuerdo pretendido, sin darlo por hecho. Así se difundió el mensaje del alcalde. A raíz de la noticia, algunos alcaldes de la zona reaccionaron y los Medios se hicieron eco también de estas reacciones, lo que logró consolidar como hecho un acuerdo aún sin alcanzar.

Este caso, que tal vez suene familiar a muchos lectores, es un ejemplo de cómo los responsables de Comunicación de cada parte actuaron siguiendo estrategias distintas: por su lado el alcalde, quizá necesitado de apoyo ante unas encuestas negativas de cara a unos próximos comicios, aparecía en la prensa con una buena medida para el municipio y para sus electores; por otro lado, la empresa, que cedía la iniciativa de la Comunicación al consistorio, evitaba ser fuente de un acuerdo todavía no cerrado y, gracias a la repercusión mediática, lograba abrir puertas para más acuerdos con los otros municipios de la zona.

Y es que en estos tiempos, donde palabras como crisis, destrucción de empleo, recesión económica, rescate, quiebra, recortes y ajustes se han instalado en nuestra cotidianidad, las instituciones, al igual que las empresas, deben redoblar sus esfuerzos para afrontar retos económicos y sociales cada día. Un desafío más es mantener una buena imagen, ya que la confianza del público no puede ser sustituida por ningún otro activo. En este sentido, la labor de las direcciones de Comunicación es esencial, de modo que desde el núcleo de las empresas sean capaces de asumir espacios, expandir su ámbito y crear conexiones donde antes no se encontraban, manteniendo siempre la alineación con los objetivos de la compañía. Además la dirección de Comunicación debe integrarse en el órgano decisorio de la empresa y trabajar en sintonía con el máximo responsable de la organización.

El punto de partida imprescindible para el director de Comunicación es el plan de Comunicación y este debió ser origen de las dos estrategias presentadas en el ejemplo. Porque en el plan de Comunicación se definen las metas, estructuras y funciones de cada área con el fin de desarrollar de forma eficaz la Comunicación estratégica, estableciendo indicadores y realizando su seguimiento.

El tamaño de la organización, las particularidades de su sector y el contexto global van a influir en el plan, pero también decisivo será el equipo de profesionales implicados en las tareas de Comunicación y, por lo tanto, en la ejecución del plan. En definitiva, las personas que integran la dirección de Comunicación deben formar parte del engranaje de la organización, para que las acciones puestas en marcha por otros departamentos o el valor que

generan no pasen desapercibidos ni interna ni externamente.

El plan tiene que identificar los públicos objetivo y concretar los mensajes dirigidos no solo a los Medios de Comunicación o a los trabajadores de la empresa, sino también a los usuarios, clientes, proveedores, inversores, ciudadanos y público en general. Y se trata de grupos de interés con voz y presencia en los nuevos canales de Comunicación que son las redes sociales, caracterizadas por la inmediatez, la actualización en tiempo real y su apertura al público.

Porque aunque hablamos de Comunicación Interna y Comunicación Externa, observamos cada vez con más frecuencia que estos ámbitos interactúan entre sí; aparecen blogs especializados creados por los propios trabajadores de una compañía o sector, redes sociales donde se interrelacionan perfiles personales con los profesionales y se generan flujos de información a los que la dirección de Comunicación también debe prestar atención e integrar en el desarrollo de sus estrategias.

Estas interacciones varían en cada organización y pueden llevar a la agrupación de áreas o creación de otras nuevas. Bajo el paraguas de una completa dirección de Comunicación solemos encontrar las áreas dedicadas a Relaciones con los Medios de Comunicación, Relaciones Públicas, Comunicación Interna, Reputación Corporativa y la Imagen Corporativa. Pero aunque cambie la denominación de las áreas, el objetivo de la Comunicación no es otro que inspirar confianza y credibilidad a través de la honestidad y accesibilidad, ya sea en tiempos de bonanza o en tiempos de crisis.

11. QUÉ FALLA EN LA COMUNICACIÓN DE LAS MULTINACIONALES

Santiago Castaño
- PRNoticias (07/01/2009)

Durante el último decenio, las empresas españolas más pujantes han realizado operaciones de mucho calado en diferentes países de todo el mundo. Pero si tenemos que destacar un área concreta donde la inversión española ha llegado con fuerza, esa es Latinoamérica.

Nuestras compañías más señeras, líderes de sus respectivos sectores de actividad y con músculo financiero, cruzaron el charco para adquirir empresas homólogas que pasaban apuros, que necesitaban recursos para mantener

sus posiciones, que no acababan de encontrar el camino de la eficiencia y de la competitividad y que representaban una oportunidad de inversión.

La mayoría de las compras internacionales precisaron de un saneamiento urgente con fondos destinados a equilibrar sus balances y, para ello, nuestras multinacionales tiraron de chequera. Más de 130.000 millones de euros entre 1993 y 2008, solo en Iberoamérica. Tras la adquisición, hubo que ordenar y adecuar las estructuras productivas y comerciales y nuestros empresarios aplicaron con éxito las técnicas laborales más modernas para integrar los equipos y comercializar los servicios y productos.

Algunas de las empresas adquiridas tuvieron que cambiar de nombre y actualizar su identidad corporativa a la nueva realidad empresarial. Tampoco fue sencillo transitar a una nueva denominación sin herir con ello las distintas sensibilidades locales. Se aplicaron técnicas y recursos que permitieran evolucionar hacia nuevos registros, salvaguardando, al mismo tiempo, el prestigio social alcanzado por las empresas en sus respectivas áreas de influencia. El trabajo realizado en el ámbito de la "marca" fue asimismo eficaz. Se estudiaron denominaciones, se analizaron mercados y, sin estridencias, se evolucionó de una identidad corporativa a otra más adecuada y representativa. El buen hacer de los equipos españoles permitió acomodar las compañías a la nueva realidad empresarial. Todos los trabajos fueron desarrollados con eficacia y nuestras empresas fortalecieron su tamaño y diversificaron su presencia en mercados con gran potencial, respetando al mismo tiempo las cuestiones de índole social y administrativo. Algunos ejemplos como el Santander, BBVA o Repsol, como Banco Río, y Banco Francés en Argentina, o Telefónica en Brasil, Perú y Chile así lo acreditan.

En estos diez últimos años, los gerentes españoles han reordenado sectores completos y complejos, muy castigados empresarialmente, trabajaron con empresas con pocas posibilidades de sobrevivir en entornos cada vez más competitivos y globalizados. El éxito fue rotundo. Hoy, sectores como el de la telefonía, los servicios o la banca han conseguido en Iberoamérica, gracias a empresas españolas, estándares de calidad altos, beneficiando con ello a la economía de la zona y a miles de usuarios de los servicios.

Pero el éxito empresarial no siempre ha estado acompañado del reconocimiento social, algunas empresas españolas han sufrido en el exterior el hostigamiento administrativo, la incomprensión social y, en ocasiones, el rechazo y el menosprecio. Un trato injusto, que ha sido especialmente hostil en estos últimos años. Hemos pasado de la bienvenida calurosa a la descalificación y al rechazo de "lo español". Se ha olvidado el esfuerzo económico

realizado, la calidad de los servicios aportada, la permanencia durante los años duros, la reinversión de los beneficios y se ha llegado a poner en riesgo la seguridad jurídica de las inversiones.

¿Qué ha fallado? Probablemente, ha fallado la Comunicación. O, más que la Comunicación, ha fallado la gestión de la misma.

Nuestras multinacionales no han conseguido implementar en Comunicación los principios y técnicas utilizadas en otros ámbitos como el administrativo, el comercial o el de los recursos humanos. Los responsables de Comunicación españoles han delegado en los equipos locales –con una autonomía total– y estos no siempre han transmitido adecuadamente rasgos como la vocación de permanencia en los nuevos países, la contribución al desarrollo económico de los entornos en los que están presentes, la aportación a la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos o la decidida apuesta de nuestras multinacionales por la integración e implicación social.

En el ámbito local, los DIRCOM han optado por una información pública dirigida más a "vender" al ejecutivo "nacional" de la empresa que a la propia empresa. Han dado más importancia al posicionamiento comercial y al producto que al "valor" y a la "misión" como principios informativos en la actuación empresarial. Han gestionado pensando más en el corto plazo que en el largo e intentando lograr una mezcla imposible entre lo comercial, lo público y lo político.

Por supuesto, esto no quiere decir que los DIRCOM locales sean los culpables de todos los males. Simplemente, pienso que las multinacionales españolas no han sabido encontrar todavía lo que ya descubrieron hace mucho las de otros países como Estados Unidos, Alemania o Francia. Y es que en la Comunicación de una empresa global es necesaria una combinación perfecta de centralismo y delegación de funciones; donde el mando central no debe estar "ausente" debido a un mal entendido complejo de "conquistadores". Delegar no significa "eludir", significa repartir funciones y la función de Comunicación debe estar claramente dirigida y centralizada.

En suma, la Comunicación de nuestras multinacionales debe regirse por lo local, pero también por lo global. Debe tener en cuenta el corto plazo, pero también el medio y el largo. Es importante cuidar la imagen del gestor local, pero sobre todo cuidar la imagen de la propia empresa, que debe ser la gran protagonista. En esta difícil tarea los equipos de DIRCOM españoles, los responsables de la Casa central, deben asumir un papel más activo y con menos complejos.

12. LOS RETOS DEL DIRCOM, HOY

Iñaki Torres
- Anuario de la Comunicación (07/2015)

El 14 de enero de 1992 inició su andadura el índice selectivo IBEX-35. En aquellos momentos, pocos podían imaginar el fenomenal proceso transformador que se iniciaba. Los ejecutivos de las principales compañías cotizadas –aquellas que forman parte de este indicador bursátil– empezaron a descubrir las bondades –y maldades, por supuesto– que se abrían ante sus ojos: acceso a nuevas oportunidades de financiación, mayor capacidad de crecimiento, entrada en nuevos mercados, etcétera. Europa empezaba a consolidarse como una alternativa política global... España se mostraba al mundo con los Juegos Olímpicos de Barcelona y la Exposición Universal de Sevilla... Entrábamos en una nueva era. En el campo de la empresa; y en el de la Comunicación, por supuesto.

Hasta entonces, la Comunicación en la empresa era prácticamente inexistente (salvo honrosas excepciones, como el Banco de Bilbao, ahora BBVA); hoy, menos de veinticinco años después, se ha convertido en un bastón de apoyo muy importante para los primeros ejecutivos de cualquier compañía y, especialmente, de las más importantes. En la época, fundamentalmente, eran profesionales más cercanos a las Relaciones Públicas, rostros amables de las empresas, sin peso en la misma. A mediados de este año 2015, no es casualidad que los Directores de Comunicación ocupen lugares destacados con voz y voto en los Comités de Dirección de las compañías.

Si antes eran responsables de la Copa de Navidad y poco más, hoy manejan presupuestos importantes y tienen bajo su mando áreas tan poderosas como la Comunicación Interna (por ejemplo, el Banco Santander, camino de 200.000 empleados, se comunica permanentemente con ellos vía *online*), el Marketing Corporativo, la Identidad Corporativa, el Servicio de Estudios, etcétera. En definitiva, cada empresa opta por un modelo u otro. En cualquier caso, la tendencia es a incrementar su peso e influencia en la organización, hasta parecerse al mundo anglosajón (por ejemplo, IAG –British Airways e Iberia-, o en España, Inditex).

Para las empresas, el reto al que se enfrentan sus primeros ejecutivos, ya sean consejeros delegados o presidentes, es aprender y entender nuestro mundo, de la misma forma que no se les ocurriría cuestionar a su director financiero, indicándole cómo se deben contabilizar determinadas partidas, o al jurídico como se debe defender un asunto. Para los Dircoms, el reto,

sin duda, es doble: por un lado, la gestión de la Comunicación de un modo global y, por otro, la innovación.

Mientras las compañías anglosajonas emiten uniformemente en todo el mundo y aplican políticas globales de Comunicación, las latinas –y, especialmente, las españolas- tienen tendencia clara a dejar hacer a los equipos locales. ¿Por qué? Quizá sea porque el CEO solo mide a su Dircom por la gestión de la Comunicación en su país de origen y se olvida de su ya presencia multinacional. Seguro que en cada empresa, la problemática es diferente, pero no es menos cierto que en España, en materia de repercusión mediática, se está más ocupado en gestionar lo que pueden decir determinados Medios menores, antes que en las ligas mayores globales.

En la gestión global de la Comunicación, es imprescindible entender la revolución que ha supuesto la aplicación vigorosa de las nuevas tecnologías y las oportunidades que ello supone. Como es imprescindible, entender la complejidad de gestionar tu imagen, tu reputación, ante los diferentes públicos en diferentes ámbitos y territorios. Hay que innovar permanentemente. Coherente con la evolución de las empresas, la gestión de la Comunicación debe globalizarse, debe terminar de entrar en los Comités de Dirección con voz y voto coherentes con su importancia en la empresa. Porque la Comunicación no es solo la Relación con los Medios; o la Comunicación Interna; o con Inversores; o la Publicitaria... La Comunicación aporta valor –y mucho– a las compañías. Incluso, cada vez más, observamos cómo incluyen en sus memorias el concepto valor marcario. Aquellas que así lo entienden, no por casualidad, son las más reconocidas y prestigiosas.

Estrategia y Comunicación (Asesoramiento estratégico)

13. MARCA ESPAÑA, LLUVIA FINA

Juana Pulido
- Diario Abierto (03/02/2014)

La Marca España acaba de recibir un nuevo revés a escala internacional. Según se deprende del informe hecho público por Brand Finance, compañía de consultoría especializada en la valoración de marcas, la marca España se encuentra en la última oleada entre las 10 del mundo que más pierden, con

una caída del 20%. Junto a España, que baja cinco puestos (del 13 al 18), se sitúan otros países como Marruecos, Bosnia Herzegovina o Chipre.

Por contra, los primeros puestos de la clasificación general los ocupan Estados Unidos, China, Alemania, Reino Unido, Japón, Francia, Canadá, Brasil, India y Australia.

Quizás lo más fácil sería pensar que esta caída es consecuencia de la severa crisis que estamos viviendo en España. Pero ante este razonamiento se imponen otros, como que la crisis no solo ha afectado a nuestro país o que algunas de las clasificaciones no tienen que ver únicamente con tangibles como inversiones, sino con otros aspectos intangibles como "el talento de sus habitantes".

Ante esto cabe hacerse dos reflexiones: o de verdad los españoles carecemos de talento o bien los responsables de promover la Marca España no lo están haciendo de forma eficiente. Lo cierto es que algo está fallando. Es probable que se trate de un conjunto de factores. Algunos de ellos de índole mayor, que pueden tener que ver efectivamente con políticas y ciclos económicos; otros, como por ejemplo la Comunicación, considerados por muchos como menores, pudieran no serlo tanto.

Para ser justos, parte de la responsabilidad de llevar a cabo procesos de Comunicación efectiva nos corresponde a todos y cada uno de los españoles, que deberíamos ser capaces de transmitir mediante nuestras propias actividades individuales nuestras habilidades y talentos sin esperar a que otros lo hagan por nosotros.

Pero, no obstante, la mayor responsabilidad, la institucional y empresarial recae en instituciones y empresas públicas y privadas que o bien no dan el valor necesario a la Comunicación o no la desarrollan de una forma eficiente. Y no porque no se hayan creado las estructuras necesarias para promocionar la Marca España que sí se ha hecho.

Según figura en la web de la Marca España esta "es una política de Estado, cuya eficacia reside en el largo plazo. La garantía de la continuidad del proyecto Marca España es que nazca y se desarrolle fruto del consenso, por encima de cambios políticos. Su objetivo es mejorar la imagen de nuestro país, tanto en el interior como más allá de nuestras fronteras, en beneficio del bien común. En un mundo global, una buena imagen-país es un activo que sirve para respaldar la posición internacional de un Estado política, económica, cultural, social, científica y tecnológicamente."

Lamentablemente estamos lejos de cumplir estos objetivos. No hay recetas infalibles, pero es probable que una buena imagen del país, una Marca España fuerte, nos ayudara a atraer inversores, negocios, talento... y nos haría más fuertes en momentos de crisis como los actuales.

Llegados a este punto parece sensato replantearse las políticas y estrategias de Comunicación que se están llevando a cabo para la promoción de la Marca España. No deberíamos fijar nuestras esperanzas en ganar el mundial, ser sede olímpica o que nuestros cocineros reciban muchas estrellas.

Se trata de establecer estrategias y objetivos de Comunicación a corto, medio y largo plazo. Con acciones diseñadas para cada uno de nuestros públicos objetivo –Medios de Comunicación, instituciones, opinión pública...– y distribuidos por todos los canales a nuestro alcance, los *offline* y también los *online*. Y, sobre todo, se trata de realizar un trabajo continuado, en los países considerados objetivo, enseñando día a día las cosas positivas de nuestro país, que son muchas, invitando a periodistas relevantes de cada lugar del mundo a que conozcan España...realizando un trabajo pensado para salir en la prensa de afuera y no en la española, que es un defecto muy común de muchos políticos. Crear una marca no es posible con tormentas de verano sino con lluvia fina y persistente, que es menos escandalosa, pero acaba calando.

14. COMUNICACIÓN, ESTRATEGIA Y TÁCTICA

Adolfo Lázaro
- El Periódico de la Publicidad (07/10/2011)

"Mi táctica es quererte, mi estrategia es que algún día me necesites" desgranaba Mario Benedetti en uno de sus poemas más conocidos. Y es que como bien sabía el popular poeta uruguayo, táctica y estrategia no son la misma cosa. En Comunicación tampoco, aunque con frecuencia la frontera conceptual entre ambas se diluya, con consecuencias, a veces, nefastas para la consecución de los objetivos perseguidos.

La utilización de la caballería y el bombardeo sistemático por la artillería francesa de la superficie helada de las lagunas de Satschau, por donde huían despavoridas las tropas rusas, fueron determinantes para que Napoleón ganara la batalla de Austerlizt, pero fue sin duda una estrategia única basada en la sorpresa, la anticipación constante, la que adjudicó al genial

corso esta victoria que ha pasado a ocupar un lugar privilegiado en los libros de historia.

Como en Austerlizt, en Comunicación, la estrategia es el plan, la forma de ayudar a la consecución de un objetivo, en tanto que la táctica es el medio, la herramienta o la operativa que respondiendo a la estrategia previa permite alcanzar esos objetivos. Las tácticas no son en definitiva más que herramientas mediante las cuáles se implementa una estrategia de Comunicación. No definen la estrategia. Son meros instrumentos al servicio de un concepto estratégico.

Ambas son parte fundamental de un plan de Comunicación, pero una antecede y determina a la otra. La estrategia en Comunicación consiste en decidir cuáles son las acciones idóneas para alcanzar unos objetivos determinados, los públicos a los que se dirigirán esas acciones, los mensajes más adecuados para esa audiencia específica y los instrumentos o herramientas más útiles para conseguir trasladar esos mensajes. Una estrategia debe ser capaz de determinar si es necesario ser proactivo o si es conveniente mantener una actitud reactiva, evitando que una reacción comunicativa desmesurada avive el fuego que se pretende aplacar.

Cada estrategia de Comunicación es única y responde a un problema, un planteamiento general o una necesidad específica, sea el anuncio de un nuevo plan de negocio, el lanzamiento de una marca o producto, un proceso de reestructuración o una situación de crisis. En Comunicación el *prêt-à-porter* no sirve. Los consultores de Comunicación sabemos que se requieren trajes a medida, con el tejido, corte y el tallaje adecuado para cada situación. Una empresa química o industrial que afronta las críticas por un vertido, un banco que prepara un expediente de regulación de empleo o una compañía que necesita defender sus intereses frente a un intento regulatorio restrictivo requieren estrategias diversas, que respondan a esas necesidades y consigan canalizar eficazmente sus mensajes a sus públicos objetivo.

No hay una estrategia única para cada problema. Hay diferentes opciones y corresponde a los profesionales de la Comunicación ponderar sus ventajas e inconvenientes, sopesar las dificultades y calibrar su adecuación específica.

Una vez decidida la estrategia, se eligen las tácticas más oportunas para cumplir con eficacia los objetivos. Tomemos el ejemplo de un gremio o asociación profesional que desea hacer valer sus argumentos frente a la próxima aplicación de un impuesto o tasa que considera lesivo para su

actividad. Puede optar por aventar la defensa de sus argumentos exclusivamente en los Medios de Comunicación con el fin de crear opinión, puede lanzar una campaña de información a la opinión pública, o dirigirse a los líderes o prescriptores de opinión, a los responsables de los partidos políticos o a los diputados o senadores que integran la comisión específica, o puede combinar todas o algunas de estas. Si opta por instrumentar una campaña dirigida a la opinión pública, podrá entonces realizar una campaña de publicidad masiva, difundir un manifiesto por internet mediante una campaña viral; o realizar un videcomunicado que colgará en Youtube; si decide lanzar una campaña de relaciones institucionales, programará con toda probabilidad reuniones personalizadas, enviará cartas, llevará a cabo seminarios o recurrirá a cualquier otra táctica capaz de hacer llegar sus argumentos y mensajes a sus prescriptores.

La irrupción relativamente reciente en el ámbito de la Comunicación y de las relaciones públicas de una nueva herramienta, las redes sociales, ha amplificado la confusión entre estrategia y táctica. Quizás debido a su todavía carácter novedoso, la introducción de las redes sociales en el ámbito comunicativo empresarial se ha producido con tanta fuerza, que son muchas las empresas que se vuelcan en facebook, twitter, por inercia, porque es preciso estar ahí, porque el resto de los competidores también lo hace, en un movimiento de imitación carente en muchos casos de una reflexión previa sobre su sentido.

La táctica suplanta así a la estrategia y se convierte en justificación de la acción comunicativa. La consecuencia de esta perversión se revela en toda su dimensión cuando muchas empresas que se sumergen con entusiasmo de neófito en las redes sociales, retroceden con espanto cuando sus cuentas en facebook, twitter, se llenan de comentarios negativos, críticas o denuncias, incapaces de afrontar la naturaleza dinámica e interactiva de estos nuevos soportes. Quizás porque no supeditaron su incursión en estas nuevas herramientas a ninguna estrategia.

15. GRITE PARA QUE LE ESCUCHEN

Benito Berceruelo
- Cinco Días (29/05/2009)

Bacon, el impresionante artista anglo irlandés, pintaba en muchos de sus cuadros a seres gritando. Él decía que el grito era la máxima expresión

del ser humano, tanto en el dolor como en el placer, y que, por eso, era una constante en su obra. Es cierto que los hombres en los momentos de máximo terror o dolor gritamos. Y probablemente hoy estamos en una situación económica de máximo horror o, al menos, de mucho miedo.

En Comunicación empresarial el primer objetivo es que se escuche el mensaje de la compañía y, por supuesto, que se entienda lo que quiere decir. Porque si no se escucha nuestra voz es imposible que la Comunicación sea eficaz. Asistimos a un momento de ruido, generado en gran parte por las noticias de la crisis, donde es muy difícil que se escuche el mensaje de la empresa y, sobre todo, que se escuchen los mensajes positivos. Todo lo que demuestra la existencia de la crisis parece tener acogida, pero las buenas noticias no están de moda. Los medios de Comunicación y las corrientes de opinión se mueven por tendencias cíclicas que parecen arrastrarlo todo.

Durante unos días asistimos a la quiebra de la banca americana y toda la actualidad giró en torno a eso; después apareció la gripe porcina y, por un momento, uno creyera que no existe otra cosa en el mundo. Luego desaparecen las noticias y nadie vuelve a saber nada de ellas, casi como si no hubieran ocurrido. Ese es el contexto y para ser eficaces no vale lamentarse, solo es práctico analizar el entorno y actuar, teniendo en cuenta que las cosas son así.

Pero las empresas tienen la necesidad de seguir contando a sus públicos objetivo sus noticas, sus productos, sus decisiones, sean positivas o negativas, por eso, es esencial gestionar la Comunicación de manera que su mensaje se escuche y se entienda. Para ello, es necesario en primer lugar la creatividad. Ese valor, clave en la idea publicitaria, también es básico en la Comunicación en general. Tenemos que ser capaces de diferenciarnos frente a los competidores, frente a otros mensajes que pugnan por captar la atención de los receptores y debemos alzar nuestra voz más que los demás. Creatividad en el contenido pero también en la forma y en el uso de los soportes que las nuevas tecnologías ponen a nuestro alcance.

Otra cosa importante es que estamos en una situación difícil donde no sobra el dinero y donde los soportes de Comunicación que usemos deben tener la mejor relación calidad precio. Probablemente no es el momento de las grandes campañas de publicidad en TV y sí de los actos segmentados por públicos, del uso de internet como canal universal, de la publicidad en puntos de venta, de la fidelización del cliente. Nuestra voz tiene que ser austera a la vez que eficaz.

Por último, tenemos que ser constantes. Ahora más que nunca. En Comunicación funciona mejor la lluvia fina que los grandes chaparrones, que calan pero se secan muy pronto. En Comunicación empresarial, repetir no es cansar, es garantizar que el mensaje llega más eficazmente. Y tenemos que insistir si queremos que nos presten atención.

Estamos en situación de crisis, en momentos de dolor económico y, por tanto, estamos legitimados para gritar. Como los personajes de los cuadros de Bacon. Para ser capaces de expresar nuestros sentimientos y para ser escuchados por nuestros receptores: clientes, empleados o accionistas. Lo que no vale es permanecer callado, esperando a que el dolor nos inmovilice y, cuando queramos reaccionar, ya no seamos capaces de hacerlo.

Caso práctico Embratur

Pilar Lladó

Objetivos de la acción/plan

Los objetivos que el Instituto Brasileño de Turismo, EMBRATUR, marcó a ESTUDIO DE COMUNICACIÓN fueron principalmente dos. En primer lugar, reforzar la imagen de Brasil en ámbitos tan diversos como el económico, el social y el cultural, pero sobre todo el Turismo, con el principal propósito de posicionar Brasil como destino turístico plural hasta conseguir que fuera punto de referencia. En segundo lugar, pero no por ello menos importante, se trataba de neutralizar las noticias negativas que se publicasen o emitiesen de Brasil en cualquier Medio de Comunicación español.

Para ambos cometidos contábamos con el apoyo de la Embajada de Brasil en España y con el Instituto Brasileño de Turismo, que nos ayudaban como portavoces y suministrándonos estadísticas y dándonos en ocasiones mensajes previamente elaborados.

Públicos a los que iba dirigida la acción

El principal objetivo era llegar al público en general para que Brasil estuviera en el "*top of mind*" del ciudadano en cuanto a destino turístico se refiere. Por ello, se puso el foco en los principales Medios de Comunicación nacionales de cada ámbito de actuación: económicos, turismo, *life style*, tendencias, sociedad, del corazón, revistas femeninas y de salud y belleza.

Todos estos ámbitos se cubrían además desde los distintos formatos: radio y televisión, revistas, dominicales, medios digitales y, por supuesto, también blogs y bitácoras.

De forma paralela, se llevaba a cabo una labor de relaciones institucionales con líderes de opinión, personalidades relacionadas con Brasil y autoridades de la administración pública, tanto nacional como autonómica. Acompañábamos al Consejero Comercial, nuestro "colaborador" más activo a todos los actos que él o nosotros identificábamos de interés.

Estrategia

ESTUDIO DE COMUNICACIÓN comenzó a trabajar en reforzar en España la imagen turística de Brasil, y por ende la del país en general, en el año 2008. Ese año se marcó la estrategia a seguir y se diseñó un plan de acciones concretas por público objetivo. Ambos eran concebidos como documentos vivos que se revisaban y modulaban en función de las necesidades concre-

tas del momento y la agenda que marcaba la actualidad del país a lo largo de los años que duró la campaña, de 2008 a 2011.

En general, la estrategia se basaba en una proactividad multicanal constante. Por un lado, manteníamos una relación de diálogo diario con todos los públicos objetivos, de manera que ESTUDIO DE COMUNICACIÓN, y por ende, EMBRATUR, fuese punto de referencia sobre cualquier tema relacionado con Brasil.

A lo largo de los tres años, aprovechamos en todo momento los principales eventos de interés mundial que fueron adjudicados a Brasil: (el Mundial de Fútbol 2014, las Olimpiadas 2016), el 50 aniversario de Brasilia, entre otros, con el objetivo de potenciar la imagen del país carioca en todos los aspectos: turísticos, sociales, culturales, deportivos, de ocio, económicos, etc.

Por otro lado, EMBRATUR fue de los primeros organismos brasileños en rentabilizar la presencia del turismo de Brasil en las redes sociales para extrapolar los mensajes de todas las actividades y novedades relacionadas con Brasil y su actividad promocional en España.

Las acciones

Para cumplir los objetivos de EMBRATUR, se llevaron a cabo más de un centenar de acciones de Comunicación. Todas ellas estaban diseñadas para contribuir a mejorar y potenciar la imagen del país. Algunos ejemplos:

- Viajes de prensa: Prueba de ellos son los numeroso viajes de prensa personalizados a prácticamente todos los estados brasileños, con periodistas de todos los sectores clave. Cada viaje se diseñaba 'ad hoc' para el Medio con entrevistas de su interés.

- Pegados a la actualidad: La relación constante y diaria con los Medios de Comunicación suponía la elaboración de muchos dosieres originales y de interés periodístico sobre todo tipo de temas relacionados con la actualidad y los puntos fuertes del país.

- Rapidez: Se elaboró un banco de imágenes y video gratuito de plena disposición para periodistas.

- Disponibilidad: Ayudamos a los periodistas facilitando datos, cifras, estadísticas, puestas de contacto con portavoces y cualquier información, siempre actualizada, que necesitasen.

- Proactividad: Cada vez que se producía un acontecimiento en Brasil que fuera de interés para el público general, nos poníamos en con-

tacto con los periodistas españoles para ofrecer declaraciones. En casos de crisis, este punto era fundamental y nos permitía ofrecer los mensajes claves y así salir reforzados de una situación que por definición siempre puede conllevar riesgos reputacionales. Por ejemplo, ante la publicación espontánea de una noticia negativa se activaba un protocolo de actuación personalizado para cada Medio de Comunicación y tipo de noticia, consiguiendo en el 45 por ciento de las ocasiones otra noticia positiva.

- Presencia en Eventos: Fue fundamental la participación con stand de Brasil, en ferias como Fitur, macro conciertos como Rock in Río, seminarios y conferencias, así como organizar jornadas propias para fomentar la relación con organismos y empresarios españoles y brasileños.

- Análisis y seguimiento: Otro de los aspectos clave fue conocer la percepción que los públicos objetivo de EMBRATUR tenían sobre la imagen de Brasil en diferentes aspectos, mediante breves encuestas de opinión realizadas con una periodicidad semestral y/o cuando sucedía un acontecimiento. De esta manera se podían trabajar con distintas acciones las áreas que destacaban en mayor o menor medida.

Resultados

Durante la campaña de promoción de Brasil como destino turístico, ESTUDIO DE COMUNICACIÓN fue la encargada de divulgar el Plan Acuarela, nuevo plan enfocado al turismo que daba a conocer la diversidad de destinos de Brasil y sus diferentes regiones, cocinas, paisajes y sectores. Nuestra función fue llegar a una amplia variedad de Medios de Comunicación, nuestro objetivo eran “todos”, dando a cada Medio la información que podía encajarle y llegando a un público objetivo extenso y diverso.

Más de 200 periodistas de Medios de economía, turismo, moda, cultura, televisión, radio y “blogueros” de Argentina, Chile, España y Portugal fueron invitados a 25 destinos brasileños, la mayoría de ellos alejados de los circuitos habituales del turismo. Y publicaron y/o emitieron positivos reportajes sobre Brasil y los destinos visitados.

Durante esos años, se publicaron alrededor de 2.600 noticias relacionadas con Brasil, de las cuales más del 40 por ciento fueron proactivas. Esta in-

tensa gestión con los Medios supuso reducir el porcentaje de informaciones negativas en un 41,6%. Así, previamente a la campaña llevada a cabo por ESTUDIO DE COMUNICACIÓN el 48% de las informaciones publicadas sobre Brasil en España eran negativas. Tras la campaña ese porcentaje se redujo hasta el 20%.

Desde que ESTUDIO DE COMUNICACIÓN comenzó a trabajar para EMBRATUR, se incrementaron en un 61 por ciento las peticiones de periodistas que querían recibir más información del país.

En 2009, un año antes de lo previsto, ya se habían cumplido los objetivos previstos en el Plan de Marketing turístico Internacional 2005-2010 de EMBRATUR. De 2003 a 2010 el porcentaje de turistas extranjeros llegados a Brasil se incrementó en un 24,4 por ciento alcanzando los 7,8 millones de visitantes extranjeros en 2010.

III. El papel del líder

(Formación de portavoces)

Tener un mensaje que contar y saber cómo contarlo son dos elementos claves que debe tener en cuenta el portavoz de una organización a la hora de presentarse ante los Medios de Comunicación o ante cualquiera de sus públicos objetivo. Mucho más si cabe en la sociedad de la información en la que vivimos, donde las nuevas tecnologías han propiciado que las informaciones se difundan a una gran velocidad.

Si siempre ha tenido vigencia, la manida frase "nunca tendrás una segunda oportunidad para causar una primera buena impresión", hoy es más válida que nunca y refleja la importancia que para una organización tiene el disponer de un portavoz o portavoces que sepan transmitir con eficacia sus mensajes. En el mundo actual, no solo adquiere importancia lo que somos capaces de realizar sino la imagen que transmitimos al realizarlo. No resulta extraño encontrarnos con que profesionales reconocidos en sus actividades, cuando se enfrentan ante los Medios o ante un auditorio cometen errores que puede tener graves consecuencias de imagen tanto para él como para la organización a la que pertenecen.

Un portavoz preparado para trasladar adecuadamente los mensajes a sus públicos objetivo otorgará credibilidad y reputación a la organización a la que pertenece, especialmente cuando tiene que enfrentarse a situaciones de crisis, y puede constituir un elemento que determine el éxito o el fracaso de una estrategia de Comunicación. Por ello, resulta imprescindible que aquella persona o personas a los que la organización haya dado la responsabilidad de actuar como su portavoz ante los Medios de Comunicación o públicos objetivo en un momento determinado cuenten, además de con un gran conocimiento de la organización o de la materia en cuestión, con la formación apropiada y haya sido 'entrenado' para presentarse ante ellos.

La formación de portavoces tiene como objetivo instruir en habilidades de Comunicación mediante la realización de ejercicios simulados que permitan adquirir, analizar, corregir y mejorar técnicas a la hora de ejercer esta tarea. Además, una formación de portavoces también puede ayudarnos a definir qué mensajes se fijan con mayor facilidad en nuestros interlocutores y así determinar, si fuera necesario, el cambio de su formulación para que estos lleguen con mayor eficacia.

La formación de portavoces debe contar con un programa adaptado a las necesidades concretas de cada organización y abordar, tanto desde el plano teórico como práctico, todos los aspectos que definen a un buen comunicador: las reglas básicas para una correcta exposición en público; los mecanismos que funcionan en las relaciones con los Medios; la definición

de los mensajes más eficaces en función de los públicos a los que van dirigidos y el manejo de la Comunicación no verbal, entre otros aspectos.

La importancia de formar a los portavoces mediante estos ejercicios reside en que al exponerlos ante situaciones muy cercanas a la realidad pueden descubrir sus fortalezas y debilidades para reforzarlas o corregirlas, según el caso, de forma que puedan enfrentarse ante los Medios de Comunicación con garantías de manera que se evite que una intervención inadecuada pueda poner en riesgo la reputación de la organización.

El buen portavoz se hace (El líder en la Comunicación. Formación de portavoces)

1. LOS EMPLEADOS, LOS PORTAVOCES MÁS CREÍBLES

Marta Mimoso
- Mercados (21/07/2013)

En la sociedad de la información en la que vivimos, empresas y organizaciones se comunican constante y permanentemente con todos sus públicos, por lo que es crucial que los mensajes transmitidos sean coherentes y eficaces, y correspondan exactamente con lo que se quiere decir. En las corporaciones modernas, la gestión eficiente no depende solo de una correcta asignación y gestión de los recursos disponibles, sino también de la imagen transmitida a los *stakeholders*: lo que está en juego es la reputación empresarial, de la que dependen, en última instancia, los resultados alcanzados.

Así que si una buena gestión contribuye de manera decisiva al éxito, la forma y los métodos de presentación de una compañía de cara a sus diferentes públicos no pueden de ninguna forma ser descuidados.

Cualquier organización depende de su capital humano. El equipo de una compañía u organización en su conjunto, y no solo sus altos directivos, son el espejo de su credibilidad y reputación. De hecho, de la misma manera que la mejor publicidad es un cliente satisfecho, los mejores portavoces de una empresa son sus empleados, y que estén motivados e imbuidos de la cultura de la casa. Ellos transmiten la imagen corporativa y son las fuentes más confiables para los que no pertenecen a la institución. Por lo tanto, una empresa que persiga el éxito debe desarrollar políticas activas y bien defi-

nidas de Comunicación Interna y de motivación de los equipos. Una buena Comunicación Interna supone que cada vez que se comunica un hecho al exterior, este debe ser transmitido antes o en simultáneo a todo el equipo interno. Esta es una manera de involucrar a cada uno de los empleados, motivarlos y hacerles sentir parte del proyecto.

Los departamentos de Recursos Humanos organizan e imparten todo tipo de cursos de formación para sus empleados, pero normalmente descuidan la preparación de portavoces para la Comunicación Interna. A veces, esas formaciones se dirigen solo al CEO o presidente, cuando todos los directivos e incluso los empleados que tengan contacto exterior deben ser considerados potenciales portavoces de su cultura corporativa. De hecho, si el objetivo primordial de la formación de portavoces es preparar buenos comunicadores, capaces de reforzar, a los ojos de los públicos pertinentes, la imagen de la empresa; entonces, cualquier empleado debe estar preparado para transmitir eficazmente sus mensajes clave, valores y cultura.

Pero no basta que los empleados –los portavoces– posean un elevado grado de conocimiento de la institución, del grupo al que pertenece, sus valores, misión y cultura interna; ellos tienen que ser capaces de transmitir en todo momento los mensajes de manera clara, eficaz y contundente. En este sentido, los programas de formación de portavoces buscan ayudar a los empleados de una institución a familiarizarse con los diferentes tipos de intervención posibles, más o menos formales, transmitiendo los métodos y herramientas fundamentales para comunicar eficazmente en toda situación. Los mensajes, el lenguaje verbal y no-verbal, la actitud, todo tiene influencia en la forma cómo los mensajes son transmitidos y percibidos por los receptores. Hay que tener en cuenta no solo la forma de comunicar sino también el contenido que se pretende transmitir, previamente definido por la empresa, destacando algunos mensajes clave que deberán ser bien aprendidos por todos los funcionarios.

Es importante dejar claro que el hecho de que todos los miembros de una empresa formen parte de la red de Comunicación, no significa que no existan portavoces preparados específicamente para comunicar en determinadas circunstancias (como en una situación de crisis) y para destinatarios específicos: es el caso, muy típico, de la Comunicación con los Medios de Comunicación social, con los que solo deberán establecer contacto y transmitir los mensajes relativos al grupo, su *performance* o sus hitos, los portavoces oficiales preparados para ese propósito.

La creación de una imagen corporativa positiva es posible, en gran parte,

mediante la formación adecuada de todos sus profesionales, para que sean capaces de comunicar, en toda situación, el mensaje clave: aquel que la empresa quiere y debe comunicar y que será siempre, al final, la esencia de la cultura corporativa. En las grandes compañías esta es una tarea más difícil, por prolija, pero sin duda debería formar parte de los cursos de formación del personal, al igual que existen los cursos de emergencias o de atención al cliente. Esa formación -y el ambiente de participación e *inclusiveness* que se crea de esta manera también en el inconsciente de cada empleado- contribuye a una verdadera cohesión, reforzando y tornando indiscutible la imagen positiva del grupo de cara al exterior. Aunque está claro que nada sustituye un buen ambiente interno, una verdadera cultura empresarial y espíritu de equipo. La falta de cohesión entre la realidad de la empresa y su imagen se convierte rápidamente perceptible a los ojos de los públicos externos.

Por lo tanto, la Comunicación externa debe empezar por una buena Comunicación interna, bien planificada y estructurada, constituyendo un factor de integración entre todos. De esa Comunicación deberá resultar la formación de verdaderos portavoces de la empresa, heraldos genuinos de la cultura empresarial y embajadores naturales y creíbles de "su" institución.

2. COMUNICAR BIEN... Y SIN TELEPROMPTER

Victoria Magro
- Diario Abierto (04/12/2012)

La verdad es que pensé en escribir este artículo el día después a las elecciones de Estados Unidos, en las que Barack Obama fue reelegido presidente del País.

Como un españolito más, pasé a formar parte de la asidua caravana mañanera que se suele montar y desemboca en Madrid. Tengo que reconocer que no solo es mi pasión de periodista la que me lleva a considerar que la radio sigue siendo el Medio más cercano que existe, sino que lo demuestra una palpable realidad: sus 'ondas' son capaces de llenar todos los momentos 'colgados' que tienes en tu vida. Mientras avanzaba lentamente entre la fila de pilotos rojos, un tertuliano que intervenía en un programa de mi cadena radiofónica favorita vino a exponer un argumento que me hizo reflexionar hasta el punto de que aquí estoy compartiéndolo con ustedes. "Barack Obama –afirmó el tertuliano– tiene un discurso embaucador, es cierto; transmite

confianza, no necesita leer y es muy meritorio que sepa llegar a la gente sin utilizar el teleprompter pero esto para mí no tiene ningún valor ni creo que influya en la decisión del pueblo para su reelección". Y se quedó tan ancho; con todo el derecho del mundo, todo sea dicho de paso, que tiene un tertuliano de expresar su opinión con absoluta libertad. La caravana avanzó algo y yo pensé: ¿cómo se puede hacer una aseveración así sobre uno de los hombres de este siglo que mejor comunica? Un pedazo de personaje que ha conseguido que parezca que las palabras emanen de él con una fuerza natural, como si llevara escrito dentro el programa completo del partido demócrata; que fue capaz, y el que diga lo contrario no es objetivo, de insuflar a su país en las anteriores elecciones, cuando el mundo estaba sumido en la crisis de la Crisis, una ilusión y un empuje que no tenían los norteamericanos desde hacía muchos años: aquel 'Yes, We Can' no solo fue un dicho o un *slogan*, fue el mensaje que pedía a gritos el receptor, el pueblo norteamericano, expresado y transmitido de la mejor forma posible, con la mayor credibilidad, por el mejor portavoz.

En las elecciones de octubre, los candidatos Obama y Romney llegaban empatados. Los últimos sondeos realizados anteriormente sobre intención de voto situaban al presidente en funciones de Estados Unidos y al candidato republicano en una situación de empate técnico. Ambos podían o no hacer uso del teleprompter. Yo no quiero decir que Rommey sea un mal portavoz, pero sí creo que me puedo permitir el lujo de pensar que Obama es unas cuántas veces mejor orador y mejor comunicador que su adversario y que esta actitud, este valor añadido, ha podido ser un factor determinante a la hora de inclinar la balanza hacia el lado del demócrata. Y además, lo dijo él mismo: "Tenemos confianza en que conseguiremos los votos para ganar". Obama ofrece el mensaje que quiere oír el receptor: Si en 2008 fue el cambio y el 'Yes, We Can', ahora en 2012 ha hablado del futuro, con su lema 'Forward'. Ha ofrecido nuevos sueños y nuevas metas a alcanzar.

Sin embargo, seguramente, ni es oro todo lo que reluce ni una fuerza misteriosa ha descendido del cielo para imbuir a Obama de una condición espiritualmente exclusiva. Obama goza de unas condiciones naturales, no hay duda, pero tampoco hay que perder de vista que Obama se prepara. Y si no, no hay más que remitirse al 'resbalón' que tuvo en su primer debate en la televisión estadounidense. Tal vez, esto le hizo reforzar su entrenamiento y no confiar excesivamente en sus dotes naturales. Seguramente Obama decidió enfrentarse al día siguiente a una exhaustiva Formación de Portavoces para perfeccionar hasta el límite de lo posible las siguientes comparecencias ante los Medios que le esperaban, aunque continuara negándose a utilizar el teleprompter... Los Medios ya titularon después de su segunda

comparecencia: "Obama, que perdió el primer debate, empezó atacando desde el minuto cero...".

Al igual que pasa con la reputación de una empresa o de una institución que depende considerablemente de su líder, Obama sabía que el futuro de su partido y su permanencia en la Casa Blanca pasaba por reforzar su *training* ante los Medios. Barack tenía una "Compañía" inmensamente grande y poderosa que dirigir, EE.UU, pero para ello tenía que contar con la confianza de sus accionistas: 313 millones de norteamericanos dispuestos a creer en su Plan Estratégico para los próximos cuatro años. En primer lugar, este CEO de América, tuvo que tener muy en cuenta los aspectos de contenido: mensajes positivos y clave que se erigen como los pilares fundamentales a la hora de generar credibilidad y confianza en la sociedad, al igual que el empresario está obligado a generar una reputación positiva y responsable de su compañía. En segundo lugar, los aspectos de forma –y no vale con tener una voz grave y una mirada profunda– son determinantes. Obama ha dedicado tiempo e inteligencia a aprender y a mejorar para vencer a Rommey en sus posteriores cara a cara. Para ello, seguro, se ha sometido a un profesional y duro proceso de asesoría, formación, trabajo y práctica.

Y así, según fui capaz de ir venciendo a aquella caravana, pergeñé este artículo. Yo llegué a Madrid y la Casa Blanca mantuvo y conservó a su inquilino, ese hombre de color, de voz rotunda, de gestos precisos, que transmite cercanía, proximidad y espontaneidad con absoluta credibilidad y confianza, que cala los mensajes en los huesos de los que le oyen, mensajes que te dan ganas de acuñar en otra Piedra de Rosetta con la fuerza de aquel decreto publicado en Menfis (el de Egipto, no el de Tennessee) el año 196 a. C. y de salir corriendo a gritar ¡viva la libertad y luchemos por un futuro mejor! El sueño americano continúa existiendo y Obama lo ha sabido contar, y sin teleprompter...

3. EL PORTAVOZ NO NACE, SE HACE

Pilar Lladó
- Revista de Comunicación (12/2008)

En el país de la improvisación cada día más directivos tienen claro que no es posible representar a su empresa ante los Medios sin una concienzuda formación como portavoz.Imagine que es usted Pavarotti. Por enésima vez va a cantar Otello, esta vez en la Ópera de Milán. ¿Entraría en sus cál-

culos que no ensayara antes de su actuación? No, ¿verdad? Entonces, ¿por qué los altos ejecutivos de las empresas acuden a una emisora de radio o se presentan a una entrevista sin antes haberse preparado adecuadamente para representar su papel como portavoces de su empresa?

Afortunadamente, cada vez está más extendida la conciencia de que el éxito solo se consigue tras la preparación. Porque ya se sabe que "la mejor improvisación es la que se ha preparado antes". Ocurre a todos los niveles de la vida de la empresa: presentaciones, convenciones y comités son preparados concienzudamente en la gran mayoría de los casos. Si un domingo por la noche echa usted a volar su imaginación, fácilmente se encontrará con la imagen de infinidad de colegas sentados ante el ordenador en un rincón de su cuarto de estar, repasando transparencias para una reunión del lunes. Seguro que usted lo ha hecho más de una vez. Sin embargo, no ocurre otro tanto con las reuniones en las que no se va a manejar documentación. En esos casos, cuando la cosa se plantea en términos puramente verbales, la cosa tiende en general a dejarse en manos de la improvisación.

El caso es que, ante la idea de un mano a mano verbal, como una entrevista o incluso una rueda de prensa, los españoles se inclinan a veces por confiar en su sentido común, en la experiencia que tiene acumulada o, incluso en su encanto personal. Y con estas herramientas se presentan tan campantes para atender a periodistas.

Los resultados de una entrevista o una rueda de prensa a la que los directivos acuden sin preparar suelen ser suficientemente demostrativos de su necesidad de formación. Mi consejo es, por eso, no pasar por ese trance, y que las empresas se ocupen de la formación de sus portavoces antes de ponerles en contacto con los Medios de Comunicación. El objetivo no es solo evitar un mal titular. Es rentabilizar al máximo cada contacto con un Medio de Comunicación. A mi juicio las cuestiones que debe abordar un portavoz a la hora de prepararse podrían resumirse así: estrategia, empatía y eficiencia. Veamos una pincelada de cada una:

- Con una estrategia de Comunicación bien definida, el portavoz tiene ya una buena parte del camino andado, el portavoz debería saber muy bien qué es lo que quiere transmitir. Y, por supuesto, debería saber muy bien qué es lo que no quiere contar.

- La empatía también es imprescindible para sentarse en frente de su interlocutor. El portavoz debe conocer lo que el periodista necesita y busca, lo que le interesa y lo que no le interesa. Como en cualquier

transacción con un cliente, el conocer el perfil del periodista, sus necesidades y su Medio de Comunicación es vital.

- Por último, el portavoz debe tener a mano todas las herramientas necesarias para dotar a su Comunicación de eficiencia. Esto significa tener en cuenta que el tiempo es un factor clave a la hora de comunicar, en Medios audiovisuales, y también son importantes los titulares en los Medios escritos. Comunicar sabiendo cómo funcionan los soportes que van a recoger nuestros mensajes, con sus limitaciones de tiempo y de espacio, es una tarea básica del portavoz, que evitará que saquen sus declaraciones de contexto.

Para dotarse de la estrategia adecuada, para construir un contexto de empatía con su interlocutor y para comunicar con eficiencia, el portavoz debe ante todo, prepararse. Existen técnicas de aprendizaje que le ponen a punto para presentarse con éxito ante los Medios de Comunicación, y cada año muchos directivos se benefician de ellas. Nosotros hemos comprobado su éxito en centenares de casos y hemos constatado que el portavoz no nace, sino que se forma y se prepara. Y al final triunfa.

4. IMPROVISACIÓN CERO

Santiago Castaño Flores
- El Periódico de la Publicidad (11/07/2008)

La Comunicación no es una ciencia, pero sÍ una técnica que precisa de recursos y sistemas para ser eficaz. Una herramienta estratégica al servicio de los objetivos empresariales. Un menú de actividades que definen el marco general en que ha de desenvolverse la política informativa, interna y externa, de una empresa o institución. Algo dinámico y suficientemente flexible, capaz de adaptar prioridades y objetivos.

La Comunicación es un conjunto muy amplio de acciones y actividades que, por si mismas o de manera complementaria, sirven para responder con eficacia ante las demandas de públicos tan heterogéneos como: periodistas, inversores, accionistas, analistas, autoridades, vecinos, proveedores o empleados. Cada público requiere un lenguaje, una puesta en escena e incluso una predisposición mental que el comunicador de la empresa o portavoz debe conocer y manejar con soltura.

Cuando nuestro público es el periodista, la Comunicación empresarial tiene diversas formas de materializarse. Entre las más comunes figura el envío de notas de prensa que la empresa distribuye de forma masiva y que luego coteja y apoya con una llamada al receptor. Existe también el informe de *background*, que desarrolla la información, siempre concisa, de la nota de prensa oficial. Una tercera vía de Comunicación con la prensa, más común y frecuente también, es la comparecencia pública o el encuentro personal del portavoz con los informadores, a su vez, la interlocución con este público se puede escenificar mediante encuentros "*one to one*" o "cara a cara" y la convocatoria y celebración de ruedas de prensa. Estas podrían ser las más frecuentes y conocidas, aunque existe una gama amplia de supuestos en función del tipo de medio o escenario. Así tendríamos, entre otras, las declaraciones en radio, la entrevista en televisión, las declaraciones de pasillo o simplemente la llamada y consiguiente respuesta telefónica a un periodista. Cada situación requiere un tratamiento. No es lo mismo la necesidad de concisión cuando se trata de una entrevista para la radio y/o la televisión, que la habilidad de fijar un titular cuando se trata de un periódico o página web.

Independientemente del formato, el portavoz oficial debe estar preparado para desempeñar con garantía su papel, para servir a los objetivos de la Comunicación, que no son otros que hacerse entender y aprovechar la interlocución o comparecencia, independientemente del formato o Medio del que se trate y pregunten lo que pregunten, para expresar con nitidez los mensajes más convenientes para la empresa a la que representa.

Un portavoz realizará adecuadamente su misión cuando sea capaz de difundir sus argumentos, de fijar la atención de sus interlocutores, de ordenar y emplear con eficacia su mensaje o, simplemente, cuando evite "meterse en charcos" que desvirtúen la imagen de la institución a la que sirve. Es necesario ensayar el discurso, manejar los escenarios y saber cuándo debemos callar o al menos cuando ser extremadamente prudentes.

Existen técnicas y un proceso de aprendizaje que en Estudio de Comunicación tenemos suficientemente contrastado tras haber tenido la oportunidad de formar a cientos de portavoces, que han sacado provecho a nuestros *trainings*. Decía al comienzo que la Comunicación es una técnica con sus reglas y normas. No es fácil centrar una intervención en lo que realmente interesa, a veces la vanidad, el despiste o la imprudencia pueden jugar en contra. Pondré algún ejemplo de ello no sin antes recalcar que consideramos extremadamente negativo improvisar, comparecer sin ensayar y hablar sin saber lo que queremos decir. En Comunicación, somos defensores de no improvisar.

Hace tan solo unos días recibimos a un empresario muy importante en nuestras sesiones de formación. Se trataba de ensayar para luego defender algunos postulados del sector farmacéutico. Más concretamente, la necesidad que tienen los laboratorios de preservar el periodo de exclusividad que protege sus patentes. El argumento era defendible, la razón asistía a nuestro portavoz. Pero fallaron algunas cosas. Nuestro "alumno" anunció valientemente que la Ministra de Sanidad perjudicaba los intereses del sector al promover el uso de los genéricos. Se cargó la rueda de prensa. De no haber sido una simulación, la declaración se habría convertido en un titular muy inconveniente.

A nadie le ha extrañado nunca que un corredor de Fórmula 1 entrene, antes de lanzar su coche a 300 kilómetros por hora para conocer antes de competir la pista y comprobar los reglajes. Sin embargo, hay empresarios y directivos que antes de comparecer en público o de mantener una entrevista no lo preparan, no ensayan. A estos últimos hay que decirles que no olviden nunca que la mejor improvisación es aquella que se ha preparado antes y convencerles de que deben ponerse en el papel del receptor, conocer lo que el periodista espera de él y contarle lo que entiende.

5. LO QUE COMUNICA LA VOZ

Jesús Ortiz
- PR Noticias (28/01/2016)

Confieso que me enteré poco antes de encarar la redacción de estas líneas de que hay un Día Mundial de la Voz. Bueno: ya sé que no es muy sorprendente porque hay días mundiales de casi todo. De hecho, ni una sola de las 365 jornadas del año se queda sin su "día de". Resulta, en fin, que el 16 de abril es el de la Voz, cosa de la que me alegro porque siempre he tenido la sensación de que dábamos muy poca importancia a nuestras posibilidades de comunicarnos con los demás mediante esta herramienta fundamental y bueno es, por tanto, que al menos una vez al año se le "haga caso". Porque hablamos de Comunicación: ni más ni menos.

Si tenemos en cuenta la secuencia temporal de la comunicación humana, es fácil suponer que primero fue el gesto, inmediatamente seguido de sonidos más o menos identificables que derivaron con bastante rapidez en un lenguaje elemental y poco a poco enriquecido después, a medida que los sapiens íbamos tomando conciencia de sus posibilidades. Luego ya vinieron

el dibujo de signos informativos (las pinturas rupestres, que llamamos hoy) y la escritura. Siendo así, podemos aceptar que la escritura, la transmisión de ideas y pensamientos mediante la palabra escrita, es como una partitura en la que diferentes "notas" definen el sonido, el ritmo, el tempo... de lo que queremos transmitir en formato "hablado". No sé, en fin, si es abrir un debate interesante o estéril preguntarse si pensamos con palabras escritas o sonoras; no es el objetivo de estas líneas, pero creo que normalmente pensamos en "sonidos" o en ideogramas. En nuestra naturaleza, el sonido es natural; la escritura es una habilidad adquirida.

Lo cierto es que nuestra evolución como especie nos ha llevado a modificar nuestro aparato fonador hasta lograr que el roce del aire que exhalamos con las "compuertas" de salida (las cuerdas vocales, vaya) sea capaz de hacer reír, llorar, sentir, comprender, saber... a quienes nos escuchan. Y eso desde que tenemos apenas unos minutos de existencia: ¡la cantidad de cosas que sabe decir un bebé administrando tiempo, ritmo, intensidad o volumen de su llanto!

Porque eso es lo verdaderamente importante: el valor de la voz como elemento para que el emisor comunique una infinidad de pensamientos a sus receptores. Solo hay que recordar la cantidad de matices que podemos imprimir a una sola palabra según la digamos con volumen alto o bajo, deprisa o despacio, en tonos graves o agudos, susurrada o abiertamente, con carácter jovial o apesadumbrado... Somos capaces de combinar varias decenas de músculos, localizados desde el abdomen hasta el entrecejo, para que el aire que pasa por las cuerdas vocales comunique de una u otra manera.

Por todo ello se puede entender que quienes más hablan de la voz se refieran a cuidados, a evitar actividades que provoquen disfunciones en las cuerdas, en los pulmones o en los distintos músculos que intervienen en la fonación. Nadie, o casi nadie, habla de entrenar y corregir nuestra manera de emitir la voz para lograr lo que es su único objetivo: comunicar lo que queremos hacer llegar al receptor.

Pongamos algún ejemplo en negativo: ¿qué sensación les da el científico que ha descubierto una maravillosa vacuna contra alguna de nuestras plagas sanitarias y que habla deprisa comiéndose, incluso, sílabas? Y, ¿qué piensan de un recién licenciado que viene a pedirles trabajo y no vocaliza o habla "para dentro" cuando intenta poner en valor su curriculum vitae; o del político que no corrige la nasalización de su voz y parece un personaje de teatro guiñol cuando se dirige a un auditorio de posibles votantes en un mitin; o de quien se expresa de manera monocorde lo hace sin marcar

signos de puntuación que den sentido sintáctico a sus palabras o comete faltas de ortografía fonéticas? Es más: ¿cuántas veces han comentado al oído de algún vecino de mesa, refiriéndose a otro comensal que les acompaña, aquello de "qué bien parecería si estuviese calladito"?

Educar la voz para comunicarse con los demás tiene la misma importancia, si no más, que cualquier otro aspecto educativo. Nos va en ello, también, nuestra propia imagen: nadie nos considerará educados, inteligentes o cultos si al interactuar con otras personas hablamos, por ejemplo, excesivamente alto y con tonos y cadencias similares a los que utilizaríamos para azuzar a un tiro de mulas sordas. Nuestro aspecto y nuestra comunicación oral son los primeros elementos de imagen que los demás perciben de nosotros, que les permiten darse una primera idea de cómo somos y para qué servimos. Y ya saben que "no hay buena segunda oportunidad para una mala primera impresión".

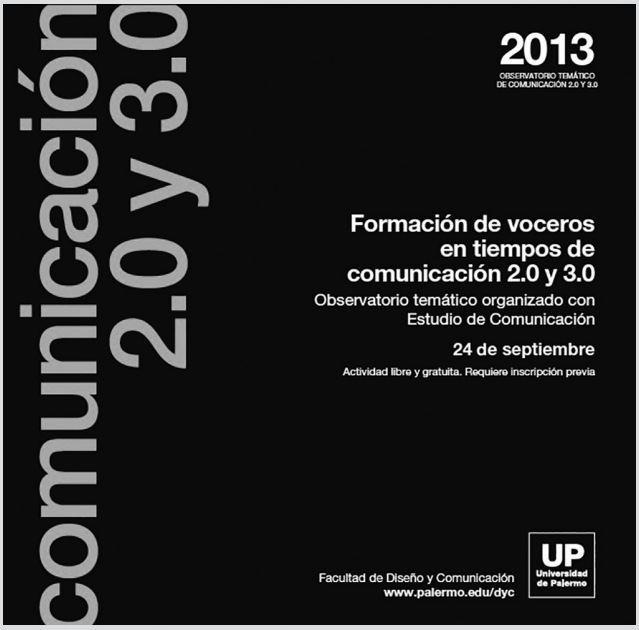
Fíjense que no me estoy refiriendo a hablar en público, para lo que es imprescindible trabajar "el cómo" además de "el qué", entre otras cosas. Hablo de la simple y llana intercomunicación personal y directa, incluyendo la que se realiza por teléfono. Pero no quiero dejar de lado el entrenamiento específico de la voz para los profesionales que se valen de ella como instrumento de trabajo: profesores, actores, periodistas... Y va otro ejemplo en negativo: ¿qué queremos significar exactamente cuando decimos de un profesor que "no sabe explicar"? Básicamente, que no le entendemos. Y ahí pueden influir dos tipos de educación distintos, ciertamente: la que lleva a ordenar los pensamientos y "redactar" correctamente en nuestra mente lo que decimos antes de expresarlo y, en la mayoría de los casos, la que conduce a entrenar la expresión fonética para que las ideas de quien habla se transmitan, digamos, "correctamente empaquetadas".

Dicen los estudiosos de la comunicación interpersonal que solo el 7% de lo que comunicamos directamente lo hacemos mediante el lenguaje verbal (la palabra, dicho de otra manera). El resto del proceso lo hacemos con el lenguaje no verbal: gestos, posturas, movimientos...; la voz supone un 38% del conjunto de nuestra comunicación; es decir, más de una tercera parte. Estoy por proponer que, más que un Día de la Voz, se establezca una jornada festiva internacional en la que, inmersos en unas horas de reflexión, aprendamos o no olvidemos, según los casos, a servirnos de la primera herramienta de comunicación interpersonal, junto con los gestos, que estuvo a disposición del ser humano.

Caso práctico Formación de voceros en tiempos de comunicación 2.0 y 3.0

María Laura Leguizamón

Con el objetivo de generar un espacio de capacitación y debate, la Facultad de Diseño y Comunicación de la Universidad de Palermo (UP) confió en manos de Estudio de Comunicación la organización, coordinación y desarrollo de una jornada denominada "Formación de voceros en tiempos de Comunicación 2.0 y 3.0".



Dicho evento se planificó en el marco de la interacción permanente entre la Consultora y la Universidad a partir del cual se han realizado numerosas jornadas de capacitación sobre distintos temas de Comunicación y con excelentes repercusiones a lo largo de los últimos años.

Con respecto a la temática de formación de voceros, Estudio de Comunicación es un socio ideal para la UP, tanto por su experiencia en el trabajo con las empresas, su relación permanente con Medios de Comunicación y periodistas, como su conocimiento sobre las necesidades de las empresas

de profundizar en el entrenamiento de sus voceros en general y en la actualización permanente en materia de nuevas tecnologías, entendiendo que la evolución tecnológica multiplicó los canales de Comunicación y esto generó cambios en el modo en que las empresas deben interactuar con sus distintos públicos.

Históricamente, la formación de voceros apuntó a optimizar las relaciones de las empresas con los Medios a través de la preparación específica de algunos de sus integrantes, pero con los avances tecnológicos esto se vio modificado y aumentado. Por eso, al momento del planificar la jornada, se consideraron algunos interrogantes propios de este nuevo contexto: ¿cuáles son las competencias específicas de un vocero? ¿cómo se ha visto modificado su rol dentro y fuera de las empresas? ¿qué esperan los Medios de un vocero y qué pretenden de él los distintos públicos? ¿cómo influyen las interacciones permanentes de los diversos públicos a través de las Redes Sociales? ¿cómo debe prepararse para enfrentar los nuevos desafíos?

En este contexto y a partir de estos interrogantes, se planificó un encuentro que permitiera reunir a especialistas que expresaran desde una diversidad de focos sus experiencias sobre esta temática. Así fue que al momento de avanzar con la convocatoria de los panelistas, Estudio de Comunicación propuso promover un equilibrio entre la perspectiva corporativa y el periodismo (actores fundamentales en esta cuestión).

La pregunta central para el desarrollo de la jornada fue: ¿qué se espera de un vocero en estos nuevos tiempos comunicacionales?

Conscientes de lo imposible que resultaría obtener una respuesta concluyente y determinante, y sabiendo que no existen recetas estancas ni respuestas definitivas, se abrió la jornada desde la promoción del debate y el análisis, previendo que lo verdaderamente enriquecedor sería el conocer la experiencia de quienes a diario enfrentan este desafío desde su posición laboral.

Para ello, se conformó un panel integrado por referentes del mundo de la empresa y periodistas, con un programa previsto desde las diez de la mañana hasta las 13.00 horas. La apertura del encuentro estuvo a cargo de Estudio de Comunicación.

Luego, comenzó la exposición del panel de especialistas, que estuvo conformado por: Pablo Martín De Santis (Comunicación en Internet y Medios Sociales. Dirección Corporativa de Comunicación e Imagen de Telefónica

Formación de voceros en tiempos de comunicación 2.0 y 3.0

Observatorio temático organizado con Estudio de Comunicación

ESTUDIO DE COMUNICACIÓN 30 años

UP Universidad de Palermo

Facultad de Diseño y Comunicación

24 de septiembre. Mario Bravo 1050, Aula Magna

La evolución de la tecnología posibilitó la creación de nuevos canales de comunicación y esto generó cambios en el modo en que las empresas interactúan con sus públicos. En este nuevo contexto, ¿Cuáles son las competencias de un vocero? ¿Cómo influyen las interacciones permanentes de los diversos públicos a través de las redes sociales? ¿Cómo se ha visto modificado su rol dentro y fuera de las empresas? ¿Qué pretenden medios y periodistas de un vocero? ¿Cómo debe prepararse para enfrentar los nuevos desafíos? En resumen, ¿qué se espera de un vocero en estos nuevos tiempos comunicacionales? Los principales referentes, especialistas y expertos se darán cita en este encuentro para abordar posibles respuestas a estos interrogantes.

Programa

10.00 Apertura

María Laura Leguizamón. Directora. Estudio de Comunicación.

Valeria Mitidieri. Consultora Senior. Estudio de Comunicación.

10.30 Panel de especialistas

Pablo Martín De Santis. Comunicación en Internet y Medios Sociales. Dirección Corporativa de Comunicación e Imagen de Telefónica de Argentina.

Diego Dillenberger. Director de Revista Imagen. Conductor de La Hora de Maquiavelo.

Mariel Di Lenarda. Periodista y conductora. Radio MITRE y FM 100. Acreditada en Casa de Gobierno.

Sandra Borghi. Periodista y conductora. TN y Canal 13.

Héctor Casinelli. Jefe de Prensa y Relaciones Institucionales de Banco Comafi.

Juana Pulido. Estudio de Comunicación España. Consultora Senior y experta en Comunicación online.

Coordinación de contenidos:
María Laura Leguizamón y Valeria Mitidieri
Coordinación académica: Elisabet Taddei

Actividad libre y gratuita. Requiere inscripción previa.
Tel. 5199 4500 internos 1514, 1530, 1570.
consultasdc@palermo.edu / www.palermo.edu/dyc

Al momento de acreditarse, será obligatorio presentar documento o pasaporte. Alumnos y docentes UP ingresan con la credencial de la Universidad.

de Argentina); Diego Dillenberger (Director de Revista Imagen. Conductor de La Hora de Maquiavelo); Mariel Di Lenarda (Periodista y conductora. Radio MITRE y FM 100. Acreditada en Casa de Gobierno) y Héctor Casinelli (Jefe de Prensa y Relaciones Institucionales de Banco Comafi).

Para organizar el debate, el punto de partida fue la perspectiva periodística, comenzando por Diego Dillenberguer, quien como periodista especializado en Comunicación, aportó su conocimiento del mundo de la empresa, los modos de interacción de las mismas con los medios, las necesidades y posibilidades mutuas, la evolución en el tiempo de este vínculo, entre otras cuestiones. Luego, Mariel Dilenarda sumó su mirada como periodista de radio y TV destacando la cuestión de la inmediatez de la noticia, la necesidad de una respuesta veloz y confiable, la permanente circulación de mensajes a través de la red y como esto condiciona y potencia la necesidad de respuesta permanente por parte de las empresas.

Posteriormente, se expresó la perspectiva de las empresas comenzando por Héctor Casinelli, quien presentó en detalle la evolución que experimentó desde su rol en Banco Comafi, y su experiencia al interior de diversas empresas a lo largo de su trayectoria profesional. Luego, el cierre estuvo en manos de Pablo Martín De Santis quien mostró en detalle la evolución de este tema dentro de Telefónica con una puesta en práctica de acciones específicas en el marco de una estrategia global de compañía y con profesionales diversos abordando específicamente la temática de vocería en redes sociales, en línea con objetivos generales de compañía.

IV. Reputación e imagen pública

(RSC)

Las compañías buscan obtener beneficios de manera compatible con la misión, visión y valores que definen su reputación corporativa. Anteriormente, la creación de valor en una empresa provenía y era fruto de las operaciones, transacciones, venta de productos o servicios y del binomio precio-calidad. Ahora, para distinguirse en sus respectivos mercados, las empresas e instituciones deben desarrollar y potenciar otros valores diferenciales, intangibles, que no solo afectan a sus productos o servicios. El elemento fundamental para ello es la gestión de la reputación corporativa e imagen, que marcará el rumbo de sus actividades y el posicionamiento de la marca. Ahora, la propuesta de valor de las compañías también proviene de la reputación y de la marca.

La reputación corporativa es el conjunto de percepciones que los grupos de interés tienen de una empresa. Las acciones llevadas a cabo y el valor aportado al mercado determinarán la reputación e imagen que se tenga de una compañía. En este aspecto, el trabajo del área de Comunicación consiste en participar en la gestión de la realidad de la empresa y trabajar para conseguir que se perciba dicha gestión.

El gran reto de los profesionales en Comunicación y Relaciones Públicas es, precisamente, cuidar y gestionar adecuadamente la reputación, uno de los principales activos de las empresas. La Comunicación se pone al servicio de los objetivos globales y actúa como elemento de unión entre las distintas áreas de actividad.

La reputación corporativa y la Comunicación se han convertido en elementos claves dentro de los planes estratégicos de los gestores. Existe una clara relación entre la reputación, el valor de mercado y los resultados de las compañías. La reputación y la imagen son, en muchas ocasiones, lo que determina la elección de una compañía frente a otra. Por ello, es fundamental el diseño de una Comunicación estratégica que acompañe y forme parte de la estrategia general de las organizaciones, que redunde en su beneficio y aumente el capital reputacional.

Buena reputación, mejor imagen (Reputación Corporativa)

1. EL PROTOCOLO EN LA GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN

Carlos Bonilla
- Mundo Ejecutivo (MÉXICO) (02/2014)

La relación empresa-sociedad experimenta un cambio trascendental que da origen a un nuevo comportamiento organizacional. La maximización del beneficio económico y el retorno del capital, como misión central de la compañía, dan paso a un nuevo rol de las empresas en la sociedad con dos exigencias básicas: ética y sostenibilidad.

Lo que Justo Villafañe, catedrático de la Universidad Complutense de Madrid, denomina "la nueva racionalidad" se radicaliza en los últimos años, tras las crisis financieras, y exige a las empresas demostrar un comportamiento ético verificable para construir una buena reputación; esta se gestiona día con día, es tarea permanente.

Se basa, principalmente, en un comportamiento organizacional acorde con las expectativas de sus *stakeholders*. Esto es que la ética esté omnipresente en todos los actos de cada uno de los colaboradores de una compañía o institución, con todos los interlocutores de la misma: accionistas, clientes, proveedores, autoridades gubernamentales, vecinos, etc...

El comportamiento organizacional no se limita a las acciones de los directivos de las empresas, sino abarca el de cada uno de los colaboradores, y constituye un poderoso portador de percepciones, fuente de buena o mala imagen.

Es por ello que debe estar normado, seguir un protocolo preestablecido, con el propósito de que durante la interlocución de cada colaborador con sus públicos se erija en un embajador de buena voluntad hacia la empresa o institución.

El protocolo es un conjunto de normas de comportamiento ante los diferentes públicos para homologar la conducta organizacional y transmitir una imagen homogénea y congruente ante los distintos interlocutores de la empresa.

Más que un medidor de desempeño, la buena reputación corporativa debe considerarse como una ventaja competitiva, la cual, utilizada en forma estratégica, contribuye para el mejoramiento de cada uno de los indicadores de éxito de las compañías o instituciones.

Para apoyar la gestión de la reputación deben normarse todos los elementos portadores de percepción. El comportamiento organizacional debe normarse con políticas y protocolos, mismos que deben llevarse a cabo eficientemente, o no cumplirán su cometido.

2. MARCA ESPAÑA: NO TODO ES POR PELOTAS

Pilar Lladó
- El Periódico de la Publicidad (10/2013)

Pelotas de las que se emplean en fútbol, baloncesto, tenis... Y sobre todo de estas últimas, justo en un momento en que los éxitos deportivos y la personalidad de Rafa Nadal parece que impulsan a identificar al deportista con la Marca España para ver si esta se revaloriza con su impulso.

Sin duda, la historia reciente del manacorense es digna de convertirse en ejemplo. Nos habla de esfuerzo, de humildad, de constancia, de trabajo, de superación, de coherencia... De levantarse después de una crisis, de una lesión de rodilla en su caso. Muchos quieren ver reflejada a la España que se levanta después de una dura crisis económica y logra alcanzar los mismos triunfos que su ídolo. Pero, para que a todo un país se nos pueda ver con los mismos valores que al genial tenista, va un trecho. Sería ideal que la Marca España pueda llegar a representar valores como esfuerzo, trabajo, constancia...., pero no lo hará solamente porque el bueno de Nadal se convierta en cara visible de aquella.

Pero vayamos por partes, que esto de sacar conclusiones con 140 caracteres –máximo, claro– nos está volviendo un poco cortos de miras. Para empezar a hablar, cuando decimos “marca” y lo asociamos a un país (incluso a un producto), nos estamos refiriendo a una imagen proyectada, como todos sabemos. Y en su calidad de intangible, la imagen tiene algunas características que no conviene olvidar: se debe basar en realidades, tiene que tener “sustancia” al margen de asociaciones de conveniencia, cuesta mucho esfuerzo y dedicación construirla y es relativamente fácil desbaratarla.

¿Qué imagen tiene hoy por hoy España en Europa y en el mundo? Por un lado, la de siempre: sol, playas, juerga... Por otro, la que nos ganamos en la década "gloriosa" de los 70-80: desarrollo, "milagro" económico, modernidad... Pero, además, la que hemos ganado a pulso los últimos años: paro, corrupción, crisis económica, recortes en aspectos sensibles para poder resistir, más corrupción...

Con estos "mimbres", si hacemos caso a quienes creen que la figura de Rafa Nadal y sus valores –personales y deportivos, insisto– pueden sacarnos del infierno de la mala imagen y hacernos una de "chapa y pintura" para ir tirando, nos pasará como a esos estados de la órbita de la extinta URSS que, en tiempos no muy lejanos, presentaban sus éxitos deportivos como símbolo patrio de potencia y capacidad: confundieron el que aplaudiésemos a sus "estrellas", que se lo merecían, con que les "comprásemos" su valor como país.

La Comunicación o, dicho de otra manera, la proyección de la imagen, puede "empaquetar" bien las cosas para que resulten más fáciles de aceptar por los públicos destinatarios, pero no tiene ningún margen si lo único que hay para poner en el "paquete" es humo.

Para crear una marca hay que buscar una asociación de ideas positivas, pero no es válido el "disfraz". Si una marca, del tipo que sea, tiene una serie de valores -da igual que sean comerciales, corporativos o institucionales- como calidad, sostenibilidad, crecimiento, desarrollo, investigación, innovación... puede tener la necesidad de presentarlos socialmente y difundirlos. Para ello es válida la técnica de "asociación", por la que se identifica a un deportista, un artista, un escritor o una personalidad de cierta relevancia a quien los públicos objetivo de la marca en cuestión identifiquen con uno o más de esos valores y se "utiliza" la imagen de esa persona para ser imagen de la marca y "asociar" sus valores a los de la empresa.

Pero si la marca anda dando palos de ciego y los atributos que pretende difundir no son reales, o todavía no lo son, la identificación con alguien cuyos valores se reconocen es, más que inútil, contraproducente. Tal vez, España no está todavía a la altura de Nadal. Y esa asociación puede ser prematura y puede considerarse un "disfraz" demasiado llamativo.

Cuando seamos capaces de sacar pecho porque ya no quepan dudas sobre la honestidad de nuestra clase política; cuando las cifras de desempleo no sean una bofetada mensual al pueblo español; cuando el consumo interno se reactive y contribuya a equilibrar las cifras macroeconómicas; cuando po-

damos presentar hechos y no solo deseos... Será entonces el momento de que la Comunicación cree el envoltorio que hable al mundo de esfuerzo, de humildad, de constancia, de trabajo, de superación, de coherencia... Como Rafa Nadal, vaya.

3. GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN E IMPACTO EN LAS CUENTAS DE RESULTADOS

Juana Pulido
- Diario Abierto (23/07/2013)

La Reputación se define como la percepción que, sobre una empresa, entidad, marca, etc., tienen sus grupos de interés.

Los principales factores que influyen en la percepción son: rentabilidad-resultados, políticas acertadas de RSE y Comunicación. Para cosechar los resultados esperados en el largo plazo, la gestión de estos tres factores debe ser integral. Se trata, por tanto, de diseñar y ejecutar estrategias empresariales en las que estos tres elementos anteriores estén alineados y presentes.

Si desgranamos cada una de las tres variables mencionadas es fácil determinar que a las empresas les cuesta muy poco buscar, de forma natural, la rentabilidad, mientras que las apuestas por la RSE y la Comunicación son siempre más, digamos, optativas.

No pocas empresas, en algún momento de su trayectoria, se han cuestionado la necesidad de contar con políticas activas de RSE. Tradicionalmente han justificado estas posturas en que sus accionistas les solicitaban la búsqueda de beneficios, y no les demandan la RSE, a la que perciben más como una inversión o incluso un gasto.

Y qué decir de la Comunicación. Entre los profesionales de la Comunicación es conocida la expresión de que “cuando hay que recortar, lo primero que se recorta son las partidas de Comunicación”. Sin embargo, no pasa lo mismo cuando se trata de invertir. Normalmente se invierte en Comunicación cuando ya no queda más remedio, hay una crisis o un conflicto que es imposible dejar de gestionar.

Un buen punto de partida para analizar y tomarse en serio la importancia de RSE y la Comunicación y sus beneficios en la Reputación y la cuenta de resultados es la teoría de "La Economía de la Reputación".

Según esta teoría la óptima percepción de una empresa por sus *stakeholders* o grupos de interés genera comportamientos y actitudes favorables hacia ella, en forma de la compra de productos/servicios, la recomendación de inversión o la solicitud de empleo.

Estas acciones y actitudes favorables tienen una incidencia directa y positiva en la cuenta de resultados, al contrario que una mala percepción, que incentiva las actitudes negativas en perjuicio no solo de la imagen sino también de la Reputación.

La Reputación está, tal y como ha sido definida, íntimamente ligada a la percepción, lo que hace de ella un concepto poco tangible. Por tanto, nos enfrentamos a valoraciones, por parte de nuestros grupos de interés, que no tienen que estar necesariamente relacionadas con la verdad o la realidad de las marcas, compañías, etc.

Conocer y entender la teoría de "La economía de la Reputación" ayudaría a muchas empresas a valorar la necesidad de gestionar su Reputación, en la que la combinación de políticas de RSE y buenas practicas, como estrategias adecuadas de Comunicación pueden ayudar a modular la Reputación de marcas y empresas. En consecuencia, RSE sin Comunicación no alcanzaría el umbral de lo público, y Comunicación sin RSE no llegaría al umbral de la credibilidad.

Es en este punto dónde la Comunicación puede marcar la diferencia. No hay herramienta más poderosa para generar "actitudes favorables" que la Comunicación. Tanto si una empresa tiene un problema de Reputación o quiere "crearse" una nueva, es preciso crear políticas integrales que abarquen todos los aspectos de la Comunicación Interna y Externa. Cuando la realidad es mejor que la percepción hay que aprovecharlo ya que significa que tenemos una gran oportunidad de Comunicación. Y cuando es el caso contrario, hay que trabajar sobre esa realidad (con políticas activas de RSE posiblemente), para cambiarla y posteriormente transmitir las mejoras.

Podríamos concluir que una buena Reputación se consigue gracias a la suma de buenas prácticas -RSE- y saber comunicarlas adecuadamente a nuestros públicos, que gracias a sus actitudes favorables frente a la marca, provocarán un impacto positivo sobre la cuenta de resultados.

4. HAY QUE TENER UNA BUENA REPUTACIÓN

Carlos Bonilla
- Mundo Ejecutivo (15/03/2011)

Más allá de la consideración genérica de que la Comunicación es un elemento indispensable para el funcionamiento de las organizaciones, pues haciendo una analogía con el cuerpo humano esta equivale al sistema nervioso de las mismas; la Comunicación, conducida por un programa de relaciones públicas, se ha integrado formalmente a las empresas o instituciones como una función con propósitos bien definidos que responden a necesidades específicas derivadas de los retos que enfrentan las organizaciones en el contexto de la globalización.

Las funciones son el agrupamiento de actividades que se llevan a cabo en la empresa o institución con un fin común, relacionado siempre con la consecución de los objetivos de las mismas. Las relaciones públicas coadyuvan para la integración de las organizaciones a su entorno y propician la sana convivencia entre ellas y las entidades que constituyen su entorno de relación. Este es uno de los retos mayores para empresas e instituciones que deben desarrollar sus actividades en el contexto de una sociedad en la que cada vez es más evidente la necesidad de apoyo por parte de quienes circundan a una organización.

El análisis de las condiciones que prevalecen en el entorno global nos permiten detectar nuevas necesidades de las organizaciones, en cuya satisfacción la función de relaciones públicas juega un papel protagónico.

El avance de la democracia, a pesar de sus imperfecciones, ha dejado atrás la toma de decisiones por parte de los miembros de los partidos políticos en el poder y ahora hace partícipes en la misma a representantes de diversas tendencias políticas, que deben ser conscientes de la trascendencia de sus actos. Para ello se hace necesaria la labor de cabildeo entre quienes inciden en la toma de decisiones, para garantizar que estas últimas se basan en un conocimiento profundo de las implicaciones que tienen tanto para las empresas o instituciones involucradas como para la sociedad. El relacionista debe realizar en forma sistemática una labor de cabildeo con todas aquellas personas involucradas en los procesos decisorios que afectan a la empresa o institución con fines esencialmente preventivos.

Otro gran reto que enfrentan las empresas e instituciones de la globalización es el cambio cultural para encarar un entorno de competencia mundial.

No es lo mismo competir en mercados domésticos que en los globales. Las organizaciones deben desarrollar su receptividad a las alianzas y a los procesos de reconversión y de institucionalización, así como volcar a cada uno de sus integrantes en un esfuerzo permanente para la detección y satisfacción de las necesidades de los clientes, como condición indispensable para preservar la competitividad de las mismas. Estos cambios deben darse en toda la organización, no solo en los niveles directivos. Para ello es indispensable la labor permanente del relacionista.

Pero el cambio cultural que requieren las empresas e instituciones de la globalización va más allá. Es un imperativo desarrollar una nueva óptica de las relaciones laborales. Tanto accionistas como directivos y colaboradores de todos los niveles deben ver a la organización como una unidad productiva en la cual todos juegan un papel para preservar su existencia en un entorno cada vez más competido. Es menester dejar atrás los enfrentamientos entre patrones y colaboradores para, en un contexto de equidad, poner como prioridad la competitividad de la empresa o institución como condición indispensable para la subsistencia de la misma y obviamente para la preservación de las fuentes de empleo de quienes en ella participan. El relacionista tiene frente a sí el gran reto de promover el cambio a la nueva cultura laboral y a hacer conciencia en todos los colaboradores sobre la importancia del uso racional de los recursos de la empresa como condición indispensable para preservar la competitividad.

Ante la competencia global la necesidad de posicionamiento para las empresas e instituciones se hace evidente. Cuando se compite con organizaciones de todo el orbe es necesario crear una identidad y construir en torno a ella una reputación corporativa la cual por cierto suele convertirse en una ventaja competitiva para las empresas, en un contexto en el que las ventajas competitivas tradicionales, como la calidad, el precio y los canales de distribución se han convertido en commodities.

El relacionista debe señalar esta necesidad, así como desarrollar todos los elementos de identidad institucional, acordes con la filosofía y cultura de la empresa o institución, y luego hacer que estos permeen en la misma y se utilicen de manera sistemática para construir a partir de ellos una personalidad institucional, que servirá como punta de lanza para la conformación de la Reputación Corporativa.

La Reputación Corporativa se construye a partir de elementos filosóficos y de identidad institucional que transmitan eficientemente la personalidad de una organización. Sin embargo estos mecanismos de Comunicación son

tan solo parte de los elementos perceptibles de una organización. La Reputación Corporativa se construye permanentemente mediante la interacción cotidiana de quienes integran la organización con aquellos interlocutores de la misma como clientes, proveedores, autoridades gubernamentales, vecinos de la zona, etc. La Reputación Corporativa es producto de las acciones de los miembros de una organización y de los mensajes que difunde la misma por medio del sistema de Comunicación institucional.

Los dos componentes de la Reputación Corporativa son la Comunicación y la conducta organizacional. De allí que la labor de la función de relaciones públicas no se limite al manejo eficiente del sistema de Comunicación institucional, sino que incida en forma importante en la conducta organizacional, principal generador de percepciones.

El relacionista no solo tiene la tarea de elaborar y transmitir mensajes eficientemente a las diferentes audiencias, sino la de incidir en el cambio conductual en la organización para que el actuar de la misma responda a las necesidades y expectativas de sus interlocutores, como condición indispensable para conseguir actitudes y opiniones favorables por parte de los mismos, que se traduzca en apoyo para que la organización consiga una relación armónica con su entorno a partir de la cual se integre a la comunidad a la que pertenece.

Un aspecto fundamental para construir la Reputación Corporativa es hacer que la empresa o institución cumpla con su responsabilidad ante la sociedad. Esto es, corresponda con acciones de contribución social a los beneficios que recibe de la comunidad, para que esta la perciba como un ciudadano corporativo responsable, dispuesto a participar en programas de desarrollo comunitario y por lo tanto comprometido con el desarrollo de los integrantes de esa comunidad. La responsabilidad de las empresas no se limitan a su ámbito de vinculación cercano (las comunidades aledañas), sino que deben incidir en una operación sustentable, como contribución a la solución de los grandes problemas de la humanidad. Tanto la empresa como sus colaboradores deben tener la firme convicción de que la sustentabilidad es el único camino para que su operación siga siendo viable y contribuya para construir un mejor futuro para las nuevas generaciones.

5. UNA BUENA RETIRADA ES UNA GRAN VICTORIA

Iñaki Torres
- El Periódico de la Publicidad (18/12/2009)

En los últimos años, el antiguo Jefe de Prensa o el viejo Relaciones Públicas, o en otras empresas el Director de Publicidad, han ido acumulando progresivamente nuevas funciones a las previas hasta convertirse en lo que hoy se denomina Director de Comunicación (Dircom). Tareas como la Comunicación Interna, las Relaciones con Inversores, las Relaciones Institucionales, la Publicidad Corporativa, el Servicio de Estudios, etcétera se han ido añadiendo sin solución de continuidad a las funciones históricas de relaciones con la prensa, publicidad y relaciones públicas.

Cuando una empresa evoluciona y se convierte en una gran compañía o, al menos, en una empresa con proyección externa, otro de los campos habituales que se incorporan a esta área es el de la Identidad Corporativa. Normalmente, es una función con trabajos estimulantes desde el punto de vista profesional por su importante carácter creativo y su gran visibilidad externa en muchos casos. En especial en aquellas compañías que cuentan con una extensa red comercial o con numerosos puntos de venta a los que hay que atender permanentemente y dar un servicio desde áreas corporativas en materia de Imagen.

Profesionalmente, es un reto atractivo rediseñar un nuevo logotipo, hacer un Manual de Identidad Corporativa completo, desarrollar un plan de implantación de la nueva Identidad Corporativa, desplegar la nueva señalética en oficinas y sucursales o tiendas, etcétera. Son trabajos de carácter intensivo que cuando ven la luz generan, sin duda, satisfacción en los equipos implicados y son un claro elemento motivador en el resto de la organización. Son muy vistosos y la Sociedad los percibe como muy relevantes. Está claro que nada importa que las tripas interiores de una organización sean perfectas si no se transmite correctamente la Identidad Corporativa hacia el exterior, aunque también sea cierta la inversa.

En estos tiempos de crisis galopante, en los que no se ven los brotes verdes por mucho que el Gobierno se empeñe en convencernos de ello, las empresas que tienen red, sobre todo aquellas más expuestas al público, a la calle, suelen descuidar sobremanera su Identidad en el mismo momento en que deciden afrontar una situación de reconocimiento de crisis tan clara como es cerrar una tienda a pie de calle.

Un buen día ponen grandes carteles que anuncian la liquidación de stocks a precios irrisorios por cese de actividad y, llegado el momento, cierran la puerta y se van sin acordarse de la lesión de imagen que padecerán en el futuro. Una vez que han decidido que la tienda no es rentable, pero la Compañía sí, y, en todo caso, tiene la necesidad de volver a serlo algún día; una vez que han dejado las existencias a precios muy bajos; una vez que han tomado tan dolorosa decisión, no se preparan para lo que vendrá con posterioridad.

Pero el día siguiente, la marca seguirá operando, no en esa ubicación en concreto, pero sí en muchísimas otras. Por tanto, tenemos la obligación de protegerla. Si siempre existe esta obligación, en estos casos más. Pero como nos hemos olvidado de algo tan sencillo como de hacer desaparecer nuestra huella en ese lugar, y como quiera que normalmente el inmueble se queda desocupado durante un tiempo, la suciedad empieza a aparecer y nuestra marca empieza a verse "contaminada" negativamente por el mero hecho de no haber invertido unos pocos euros en "limpiar" nuestra presencia ahí. El inexorable paso del tiempo genera una importante lesión de imagen a menos que se tenga la suerte de que aparezca rápido un nuevo interesado que se instale en ese inmueble, cosa en muchas ocasiones poco probable.

Recientemente, he observado dos ejemplos de marcas francesas de renombre que han cerrado sus tiendas en Madrid y la diferencia de su proceder creo que plantea toda una enseñanza. Una, con sus letreros destrozados en una esquina magnífica del madrileño barrio de Salamanca y la otra que, apenas cerró sus puertas, estaba haciendo desaparecer cualquier huella de que ellos habían estado allí. Un mes después, tuvo, además, la suerte de que el local ya había sido alquilado, así que llegaron los nuevos, pusieron sus luminosos, logotipos, etcétera y..., ¡a trabajar! Hoy, de la segunda, nadie se ha dado cuenta que ha desaparecido. De la primera, siguen penando sus carteles en la esquina por la que pasan a diario miles de personas que, sin ningún género de duda, son su público objetivo... No quiero imaginar el efecto que causa en la cabeza de este público la imagen de ver una tienda con los cristales sucios, con todo el polvo acumulado, con los carteles descolgados en su interior, con su nombre lleno de mugre en el exterior... La sensación de abandono que ofrece la marca es ciertamente descorazonadora.

Normalmente, es difícil que alguien piense en la retirada. Suele esconder un fracaso, ya sea en el desarrollo del Plan de Negocio, en la selección de la ubicación o por cualquier otro motivo seguramente justificable, pero una empresa nunca debe obviar que su marca, su identidad, pervive, que es un

activo muy valioso y que los clientes no pueden ni deben identificarlo con el fracaso. Pero mientras en el primero de los casos hay alguien muy preocupado por cuidar de la marca, es decir, por borrar toda huella que esconda el fracaso, en el segundo estoy seguro que nadie ha pensado en ello, pese a ser especialistas en el producto y contar con productos de primer nivel en el mercado.

En estos casos, se ve afectado ese intangible llamado Reputación, buena, claro está. Si bien todos conocemos que es la opinión o consideración en que se tiene a alguien o algo. Cuando se habla de Reputación Corporativa se habla, en definitiva, de prestigio y de cómo se ve claramente afectado en el caso de unas malas prácticas profesionales. Desde el punto de vista de aproximación intelectual a las funciones del máximo responsable del área, los casos mencionados ponen de manifiesto la influencia de la interrelación de los diferentes ámbitos de la Comunicación en la gestión de la empresa.

Estrictamente, desde el punto de vista de gestión profesional del área, cuanto más tiempo se tarde en borrar esa huella, peor lo ponemos para mejorar esa lesión de imagen en la mente del potencial consumidor. O, dicho de otra forma, corremos el riesgo cierto de que el consumidor deje de adquirir nuestros productos porque considere que somos una marca en extinción. Tanto tiempo que nos costó crearla, tanta inversión en tantas campañas de imagen y publicidad, tanto esfuerzo en la creación, se nos viene abajo por no haber invertido un puñado de euros en borrar ese rastro. Los responsables de Comunicación y de marca tienen como uno de sus principales objetivos cuidar de una correcta implantación de la Identidad Corporativa cuando se abre un nuevo punto de venta, pero también tienen la obligación de gestionar la marca en los cierres, para cuidarla, para protegerla. El problema es que a veces este último se les olvida.

6. LA REPUTACIÓN, EL FOCO Y EL SALMÓN CHILENO

Fernando Nadal
- Negocio (07/04/2009)

Los seres humanos nos afanamos con excesiva frecuencia en destruir en muy poco tiempo lo que hemos tardado muchos años en poner en pie.

Las guerras son las manifestaciones más evidentes de esa voracidad humana contra los de su propia especie. Pero existen otras formas incruentas,

aunque no por ello menos sofisticadas y efectivas, de acabar con los oponentes o provocar la destrucción de uno mismo: atacar la Reputación o empeñarse en no poner los medios necesarios para no perderla.

Un caso que seguramente será objeto de estudio es el que afecta a la industria chilena del salmón, la segunda más importante del mundo después de la Noruega y, junto al cobre, la celulosa y la fruta, uno de los cuatro grandes pilares en los que descansan las exportaciones de Chile.

La industria salmonera del país, que emplea –directa e indirectamente– a unas 50.000 personas se enfrenta a dos graves problemas. El primero es de tipo económico y está derivado por la confluencia de dos hechos. Por un lado, la sensible caída de las ventas –estimadas en un 30% para el conjunto del año– después de que se constatara la existencia del llamado virus ISA, una infección fatal para los salmones, pero que no afecta a los humanos, y que ya se detectó a fines de 2007. Junto a ello, las empresas salmoneras, se están viendo forzadas a renegociar la devolución de sus créditos, estimados en unos 2.400 millones de dólares, y a aportar nuevas garantías, en medio de la desconfianza bancaria asociada a la crisis financiera internacional.

El segundo problema es consecuencia de la falta de una estrategia bien orientada a la hora de definir los elementos reputacionales con los que la industria salmonera de Chile tenía que haber sido vista y reconocida. Dicha estrategia se centró básicamente en los aspectos cuantitativos, lo que dejó en un segundo plano cuestiones mucho más relevantes, como la modernización de la actividad productiva, la mejora de los procesos y de los controles, los importantes esfuerzos en investigación y desarrollo, o la preocupación por mejorar las condiciones sanitarias y ambientales de las zonas salmoneras.

Pese a su complejidad, el escenario es reconducible, como saben muy bien otros productores, como Noruega, Canadá, Escocia y las Islas Faroe, que en su día se enfrentaron a virus como el ISA y a críticas muy parecidas a las que hoy se escuchan en Chile. Los salmoneros chilenos deben reflexionar y lanzar un mensaje positivo que disipe las dudas de los consumidores y rearme moralmente a este determinado sector productivo.

El virus ISA es el desafío biológico más severo que ha tenido la industria salmonera de Chile, pero su irrupción puede ser una gran oportunidad para que esta replantee y mejore sus prácticas, lo que hará que esta actividad gane sustentabilidad a corto plazo. Este es el momento oportuno para definir, ordenar y priorizar los mensajes. Solo así se podrá restañar una Reputación muy dañada.

RSC, Una responsabilidad de todos (Responsabilidad Social Corporativa: memorias de sostenibilidad, etc.)

7. COMUNICACIÓN SUSTENTABLE

María Laura Leguizamón
- CAMBRAS NEWS (06/2012)

La mayoría de las compañías están comprendiendo que la sustentabilidad se está convirtiendo en una plataforma clave para que los consumidores las elijan, ya no solo por el valor intrínseco de su producto o servicio, sino por su compromiso, transparencia, coherencia y su aporte al cuidado del medioambiente. En un entorno tan competitivo como el actual, las compañías y sus marcas tienen que demostrar a los consumidores y clientes cada vez más exigentes, que la empresa que eligieron aporta y busca activamente soluciones ante problemas sociales y ambientales. Que buscan ir más allá de la obtención de sus propios beneficios. En este sentido, las empresas deberían incluir la sustentabilidad en el ADN de su marca y en la Comunicación con sus consumidores. Pero es verdad que para comunicar sustentabilidad hay que tener algo sustentable para comunicar. Y, ciertamente, cuanto más sustentable sea percibida una marca más significativa será esta para el consumidor.

Las empresas están inmersas en un proceso de transformación. Algunas han comenzado hace una década, otras todavía no lo han hecho, pero lo cierto es que en un futuro cercano la exigencia de los consumidores será tal, que las empresas que no sean sustentables –y lo comuniquen a sus diferentes *stakeholders*– irán quedando relegadas.

Reducir el impacto ambiental, minimizar la utilización del agua y energía, obtener materia prima de manera sustentable, colaborar con las sociedades para mejorar la salud y el bienestar, son algunas de las acciones que los "ciudadanos consumidores" esperan de sus empresas.

Ser y demostrarlo

En la Argentina, actualmente, la mayoría de las empresas de envergadura tiene su reporte de sustentabilidad o están en proceso de elaborarlo, aunque también las Pymes están tomando conciencia de contar con una

"rendición de cuentas" para todos los integrantes de su cadena de valor. Es ahora cuando el consumidor y todas las partes implicadas empiezan a exigir un mayor involucramiento de las empresas en prácticas de sustentabilidad.

En el corto y mediano plazo (ya está ocurriendo en otras sociedades) serán los *stakeholders* quienes reclamarán acciones sostenibles y dejarán de lado aquellas empresas que no se comprometan o que no muestren transparencia y congruencia en sus acciones. En este sentido, una reciente encuesta de Gallup realizada en 23 países, indica que al 60% de las personas les importa saber qué hacen las empresas hacia la comunidad, siendo los jóvenes de entre 25 y 34 años los más interesados.

Ahora bien, un informe de sostenibilidad debe mostrar no solo los aspectos exitosos de la gestión, sino aquellos que todavía no se llegó a cumplir. Esto debe tomarse, no como un fracaso, sino como punto de partida y como issue a trabajar, con la oportunidad de cumplimentarlo exitosamente en el próximo informe, donde surgirán seguramente nuevos desafíos. "Lo que hicimos y lo que falta por hacer en materia de sustentabilidad" sería el resumen que compromete a la compañía a más. Así, el reporte es una manera de hacer tangible una nueva forma de concebir y gestionar los negocios. Una herramienta de progreso que ayuda a la compañía a ser más sostenible y eficaz.

A nivel mundial ya hay voces que se expresan a favor de la obligatoriedad en los informes de sustentabilidad. Una reciente investigación de Harvard Business School realizada sobre 58 países con escenarios diferentes (Chile, el único Latinoamericano) concluyó que las consecuencias serían beneficiosas en lo que concierne a la implementación estratégica, la capacitación de los empleados, la disminución de la corrupción y la mejora de los sistemas de control. La conclusión del estudio fue que los informes de sostenibilidad no solo aumentan la transparencia, sino que también pueden cambiar el comportamiento de las empresas. La divulgación de la información de ESG (Ambiente "Environment", Social, Gobierno) fuerza a las compañías a conducir estos asuntos de manera eficaz a fin de evitar tener que revelar rendimientos negativos a sus partes interesadas. Si un mejor rendimiento ESG brinda una ventaja competitiva y lleva a un valor económico mayor, la presentación de informes podría -según este estudio- aumentar el valor económico producido por una empresa.

Se necesitan con suma urgencia dos planetas para el 2030

De cara a Río+20, la mayor cumbre sobre medioambiente y desarrollo, un nuevo informe de WWF (World Wildlife Fund) exige una acción inmediata,

después de dar a conocer los resultados sobre los niveles de crecimiento de consumo y el colapso de la biodiversidad. Según el informe, en la actualidad los seres humanos estamos utilizando un 50% más de recursos de los que puede brindar la Tierra y estima que para el año 2030 ni la capacidad combinada de dos planetas será suficiente para sostener la demanda global, a menos que haya un cambio en los patrones de consumo. Y en esto las empresas tienen una gran oportunidad.

8. LA NUEVA COMUNICACIÓN PARA LA PROMOCIÓN DE LA RSC EN LA COMISIÓN EUROPEA

Juana Pulido
- Revista de Comunicación (02/04/2012)

La Comisión Europea ha presentado una nueva definición de la RSE según la cual esta es "la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad".

Para asumir su responsabilidad social, las empresas deben aplicar, en estrecha colaboración con las partes interesadas, un proceso destinado a integrar las preocupaciones sociales, medioambientales y éticas, el respeto de los derechos humanos y las preocupaciones de los consumidores en sus operaciones empresariales y su estrategia.

Con los objetivos de, por una parte, maximizar la creación de valor compartido para sus propietarios/accionistas y para las demás partes interesadas y la sociedad en sentido amplio, y por otra, identificar, prevenir y atenuar sus posibles consecuencias adversas. Así se expresó la Comisión Europea en su Comunicación al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité económico y social y al Comité de las Regiones el pasado mes de octubre (2012) en Bruselas.

Si bien la creación de valor entra en el ideario de la Comisión, lo cierto es que las empresas están teniendo verdaderas dificultades para convencer a sus Consejos de Administración y, por extensión, a sus accionistas de que la RSE es verdaderamente rentable. Ni siquiera la existencia de índices selectivos de sostenibilidad -Sustainability Asset Management (Dow Jones Sustainability Indexes), EIRIS (FTSE4Good), Vigeo (Ethibel Excellence y Aspi Index), Oekom Research (Global Challenges Indexes), Sustainalytics (Jantzi Social Index) o E-Capital Partners (ECPI Ethical Indexes)- ha animado a considerar la rentabilidad de invertir en RSE.

Una de las causas puede estar, en primer lugar, en que hasta ahora las organizaciones no han encontrado sistemas de medición eficientes de las acciones de RSE. Y, en segundo lugar, por la obcecación en medir la rentabilidad exclusivamente en términos económicos, sin tener en cuenta valores reputacionales y de imagen.

Por otra parte, la Comisión también alude a la legislación aplicable y a los convenios colectivos entre los interlocutores sociales dándose por sentado, y considerándose un requisito previo al cumplimiento de dicha responsabilidad. Quizás una de las claves del éxito de la RSE esté precisamente en este punto. Algunos gobiernos europeos, ya han acometido acciones que favorecen el impulso a la RSE, bien con medidas de promoción o de obligatoriedad.

Sin ir más lejos en España, la Ley de Economía Sostenible, aprobada el 4 de marzo de 2011, incluyó un artículo (el número 39) dedicado a la Promoción de la Responsabilidad Social de las empresas. Este artículo tenía según su enunciado el objetivo de "incentivar a las empresas, organizaciones e instituciones públicas o privadas, especialmente a las pequeñas y medianas y a las empresas individuales, a incorporar o desarrollar políticas de responsabilidad social, las Administraciones Públicas mantendrán una política de promoción de la responsabilidad social, difundiendo conocimiento y las mejores prácticas existentes y estimulando el estudio y análisis sobre los efectos en materia de competitividad empresarial de las políticas de responsabilidad social (...)". Aunque es ciertamente un paso adelante, se trata más de una declaración de intenciones que de una verdadera plataforma de lanzamiento de la RSE.

Y lo mismo ocurre en la mayor parte de los países miembros de la UE. La voluntariedad de acometer medidas es simultánea, en muchas ocasiones, a la no adopción de las mismas. Un claro ejemplo es el nivel de adhesión a los diez principios de RSE del Pacto Mundial de las Naciones Unidas. En 2006 se habían adherido 600 empresas y en 2011 el número no llegaba a las 2.000 en toda la UE.

Para valorar el verdadero alcance de estas cifras merece la pena recordar a modo de muestra uno de esos principios, que por desgracia hoy día está muy de actualidad: "Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno".

Los motivos por los que las empresas no se adhieren a los principios del Pacto Mundial pueden ser de diversa índole. Pero es difícil justificar o si-

quiera entender las razones que pueden llevar a empresas a no apoyar firme y taxativamente el rechazo a la corrupción o a la discriminación en el trabajo.

Pero ¿qué opinaría usted si supiera que sus clientes, proveedores o incluso la empresa para la que trabaja forman parte de ese elenco? La respuesta es clara: la pasividad también tiene un precio, y puede que si no hay una legislación punitiva no se pague en términos económicos, pero sí en términos reputacionales y/o de imagen.

Tomar la iniciativa es tomar ventaja. Puede que como consecuencia de la crisis económica mundial que estamos atravesando, las fórmulas para tomar en consideración a las empresas y sus acciones cambien. El beneficio económico, en tiempos de crisis, no parece que vaya a poder continuar siendo la única variable para valorar empresas. Reputación, imagen o capacidad de diálogo con sus partes interesadas son algunos de los aspectos que las empresas deberán gestionar proactivamente si no quieren quedar "fuera de mercado".

La puesta en marcha de políticas activas y voluntarias de RSE son solo una parte de la ecuación. Su difusión, Comunicación y reputación cierran el círculo.

La publicación de informes de sostenibilidad y de RSE en la UE continúa siendo minoritaria. En 2011, tan solo 850 empresas europeas publicaron informes sobre la sostenibilidad siguiendo las directrices del GRI (Global Reporting Iniciative), una cifra a todas luces insuficiente.

Y en España, según el documento "Transparencia, Comunicación y Standards de los Informes y Memorias de Sostenibilidad", aprobado por el Pleno del Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas, a septiembre de 2010, solo se habían elaborado 138 memorias de RSE con formato GRI, un 10% más que en 2009. Aunque la tendencia es positiva, las cifras siguen siendo muy reducidas.

La falta de rentabilidad a corto plazo de la RSE y el gasto que supone su gestión y Comunicación dan lugar al cóctel perfecto para que las empresas no elaboren informes de RSE. Pero la ecuación estaría incompleta si dejáramos sin despejar la última incógnita: la Reputación.

Séneca decía que hay que darle a la Reputación el lugar que se merece, que no nos guíe sino que nos siga. La Reputación Corporativa es la forma en que

la empresa es percibida por los públicos y se basa, principalmente, en el conjunto de actividades que esta desarrolla y añadiría también las que no desarrolla. La omisión también afecta a la Reputación. La falta de gestión y Comunicación de la RSE impacta directa y proporcionalmente en la Reputación Corporativa.

9. ¿QUÉ NO ES RESPONSABILIDAD CORPORATIVA?

Jesús Ortiz
- Profesiones (01/09/2009)

Permítanme empezar este artículo por la definición que hace sobre Responsabilidad Social Corporativa el presidente del World Business Council for Sustainable Development, WBCSD, Bjorn Stigson, que se resume en la idea de que "no hay una definición única", o a lo que plantea la propia UE, que habla de compromisos más allá de lo legal u obligatorio. Se podrían añadir más intentos, como el expresado por European Green Paper: "RSC es esencialmente un concepto por el que las compañías deciden voluntariamente contribuir a una mejor sociedad y a un ambiente más limpio". Simple pero comprensible.

Ahora bien: ¿fabricar sin contaminar, por ejemplo, es RSC? ¿O es el temor al "multazo" (y/o la cárcel) que les puede caer a los responsables según la legislación de cada país? ¿Puede valorarse esto en una escala del 0 al 10, donde el cinco es lo que marca la legislación y de ahí hasta el 10 es RSC? Si la respuesta fuese sí, habría que empezar a preguntarse entonces qué demonios hacen los respectivos gobernantes para que la legislación no llegue exactamente hasta el 10 y logren que no nos carguemos el planeta. Y el ejemplo es válido para los derechos de los trabajadores, en particular, y los humanos, en general; para la relación con consumidores, con proveedores, con las Administraciones, con la sociedad en su conjunto...

Esas dudas que plantea la RSC nos llevaron a la consultora Estudio de Comunicación y a la agencia de noticias Servimedia a realizar un estudio entre periodistas españoles, para averiguar qué entienden por RSC y cómo informan sobre ella, entre otras muchas interesantes cuestiones. Las propias respuestas de los más de doscientos profesionales de los Medios que obtuvimos en el estudio antes citado contestan también a lo que nos preguntamos en el titular. Por un lado, una tercera parte de los entrevistados consideró que la mejor manera para hacer atractiva la información sobre RSC que las empresas envían a los periodistas es abandonar el lado publici-

tario. Es una forma de decir "si encubre publicidad (y lo descubro), no lo voy a publicar". Por otro lado, y la cifra es alta, un 73,7 por ciento de los entrevistados relacionó RSC con altruismo. Sumemos: si el principio del altruismo es "que tu mano izquierda no sepa lo que hace tu mano derecha", ¿qué sentido tiene informar sobre altruismo? ¿Se trataría de la versión moderna de "el té de caridad" que se practicaba en épocas afortunadamente olvidadas para que determinadas personas pudiesen mostrar la calidad y cantidad de sus dádivas? Uno de los periodistas entrevistados lo explicó con sencillez y contundencia: "cuéntame lo que hagas, pero no lo hagas para contármelo".

"Es que la RSC no puede ni debe ser altruismo" se dirá seguramente todo aquel que llegue a este punto. Sin duda; y sin duda, también, muchas empresas lo han entendido o lo han promovido con ese espíritu caritativo, y obviamente equivocado, consciente o inconscientemente. Pero no es eso. La RSC o RSE –o como quiera que lo llamemos todos– tiene un primer principio: el respeto. Luego seguramente es imprescindible pensar en que la RSC necesita integralidad, en el sentido de que se dirige a un conjunto de aspectos difícilmente desligables; proporcionalidad, para que cada empresa responda con ese respeto citado en la medida de su tamaño y condiciones (aunque el respeto no sea una medida, sino un actitud, no puede ser lo mismo la capacidad y la responsabilidad de un niño, por ejemplo, que la de un adulto); y gradualidad, entendiendo que la RSC es un camino y no un fin.

Traducido el párrafo anterior a la realidad cotidiana, significa que no se puede aceptar que una compañía, cuyas metas empresariales no sean compatibles con el desarrollo sostenible, hable de RSC por el simple hecho de que patrocina un campamento de niños necesitados; o que lo hagan aquellas que superponen sus intereses particulares a los generales de un grupo, un pueblo o un bien cultural; ni las que miran para otro lado cuando un comprador o un proveedor atenta contra los Derechos Humanos y se excusan diciendo que si no lo hacen ellos, "lo harán otros". La RSC, ese principio de respeto antes enunciado, debe empaparlo todo; así que no vale hacer un ERE perfectamente evitable solo para dar impulso al valor en Bolsa y alegrar a los accionistas; o reducir la seguridad en el trabajo (o en el servicio) para incrementar beneficios. En otras palabras, si una compañía hace RSC con los accionistas y eso evita poder hacerlo con otros grupos ligados a la empresa (trabajadores, clientes, proveedores, Administraciones...), seguramente ha llegado el momento de que se replantee los objetivos comerciales, los de producción y hasta los societarios: esa empresa no tiene capacidad para la auténtica RSC.

"Ya," –dirá algún interlocutor– "pero mejor algo que nada. Si una empresa

machaca a sus trabajadores pero da un dinero para que una ONG ayude a aliviar el sufrimiento de unos niños refugiados de una guerra, mejor que machaque igual pero que no dé nada". Vale. Pero, al margen de que estemos o no de acuerdo en lo oportuno de esa situación descrita como ejemplo, eso no es RSC. Llamémoslo altruismo -en cuanto a la ayuda, claro–, caridad, misericordia, benevolencia, piedad, conmiseración... Pero no RSC o RSE, porque le falla la primera "pata": es una "irresponsabilidad" machacar a los trabajadores.

En el análisis que realizamos Servimedia y Estudio de Comunicación observamos que muchos periodistas están "contaminados" por las empresas e instituciones que se sacuden la conciencia –en el mejor de los casos– con el cheque a la infancia, a los males de la guerra, al deporte, a la cultura... Por eso la identificación que hacen con altruismo. Y por eso también ese punto de rebeldía –del periodista ante la información que le llega de las compañías– negándose a admitir el sentido publicitario de la información y solicitando (nada menos que un 48,3 por ciento) que se les comunique exclusivamente el entorno en el que se desarrolla y/o al que beneficia una supuesta acción de RSC y les dejen a ellos las valoraciones. Opinan los entrevistados también que es conveniente ofrecer formación a los periodistas para que puedan discernir cuándo la información que reciben se refiere a auténtica RSC y cuándo es un intento de "gol por la escuadra". También –y en este aspecto recogimos muchos comentarios– para poder trasladar a sus respectivas audiencias cómo debe entenderse en cada circunstancia la RSC. En este sentido, Estudio de Comunicación y Servimedia han buscado la colaboración de otras instituciones y empresas, como la Asociación de la Prensa de Madrid, para ofrecer formación gratuita a periodistas y comunicadores en esta materia. Y ya está en marcha. Hemos visto la necesidad y tenemos una respuesta. No sé si forma parte de nuestra "responsabilidad", eso queda para que lo valoren otros, pero seguro que es un "grano" con vocación de ayudar a hacer "granero".

10. UNO DE LOS NUESTROS

Gerardo Miguel
- El Periódico de la Publicidad (13/02/2009)

Uno de los aspectos que han sido destacados por los analistas políticos y expertos en Comunicación para explicar las razones que han llevado al electorado estadounidense a decantarse por Barack Obama en las últimas

elecciones ha sido su capacidad para que su mensaje fuera visto como propio por sus conciudadanos. Desde el inicio de la campaña, Obama supo eliminar el hándicap que para él suponía la falta de experiencia en tareas de gobierno. El presidente electo emitió unos mensajes cercanos al elector y, sobre todo, presentó una historia personal con la que buena parte de los estadounidenses se vieron identificados.

A la batalla de las ideas se unió, quizá con más fuerza, la batalla de las historias personales, como parte de una estudiada estrategia. El objetivo no fue otro que presentar unos hechos de una determinada manera para seducir al elector, mostrarle unos valores con los que el americano se sintiera identificado, y construir una historia y un personaje que muy pronto se convertiría en "uno de los nuestros", frente al protocolo político, burócrata y lejano.

Esta táctica, conocida en Comunicación como *storytelling*, o el arte de narrar una historia, ha sido muy explotada en los últimos tiempos por los estrategas de la Comunicación política y, cada vez, está más presente en la Comunicación empresarial. De hecho, la buena imagen o reputación corporativa que determinadas empresas se han construido a lo largo del tiempo se debe, en gran medida, a que han sido capaces de transmitir a los consumidores o usuarios de sus productos unas historias "personales" que están íntimamente ligadas a la de la marca. El ejemplo de Apple y Steve Jobs, con su reconocido discurso en Standford, es considerado como uno de los paradigmas recientes de este fenómeno. Sin alejarnos de nuestras fronteras, son muchos los que conocen y admiran la trayectoria de un empresario como Amancio Ortega y su imperio Inditex. Es evidente que buena parte de su reputación como organización se debe a la historia personal que tiene detrás y con la cual muchos se podrían sentir identificados. También él es "uno de los nuestros" que, a base de mucho esfuerzo y trabajo, ha triunfado en la vida y ha hecho realidad una gran empresa, emblema del éxito español en el mundo.

El desarrollo práctico del *storytelling* cuenta con defensores y detractores prácticamente en la misma proporción, ya que se considera que esta forma de discurso busca la persuasión y la propaganda, en definitiva, que se trata de una manera de manipular los sentimientos. No obstante, resulta evidente que esta fórmula puede tener una notable utilidad para hacer llegar a los públicos objetivo algunas actividades empresariales que, de otra manera, no alcanzaría la notoriedad que merecen. Los proyectos y actividades de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), por su propia naturaleza, permiten una rápida identificación de nuestros interlocutores con una causa, con una idea, con unos valores fácilmente compartidos, por lo que resultan muy

propicios para el desarrollo del *storytelling*.

El éxito de estas técnicas depende, en primer lugar, de que las compañías cuenten con unas políticas de RSC reales, que estén plenamente integradas en la estrategia de la organización y con las que se identifiquen todas las personas que la conforman y no se conviertan en una mera relación de acciones filantrópicas fruto de una moda pasajera.

En un tiempo en el que la mayor parte de las compañías tienen desarrolladas estrategias de RSC y todas buscan el reconocimiento social con argumentos y medios similares, la Comunicación ha de desempeñar un papel que permita la diferenciación. Esto se hace posible, en primer lugar, identificando todas las historias que existen dentro de nuestras organizaciones, que ejemplifican la realidad que nos ha permitido construir la compañía que somos. Las actividades y acciones de RSC, tanto en el seno de la organización como fuera de ella, ofrecen un sinnúmero de historias humanas que merecen ser contadas.

Presentar la realidad de una compañía y de sus actividades de una manera más o menos narrativa como nos ofrecen las técnicas del *storytelling*, pero siempre con honestidad y transparencia, puede ayudarnos a simplificar nuestros mensajes y a conseguir una mayor identificación con nuestros interlocutores para alcanzar ese reconocimiento que nos permita ser vistos como “uno de los nuestros”.

Caso práctico Massivegood

Sonia Díaz

MASSIVEGOOD era un movimiento a escala mundial para recaudar fondos destinados a la consecución de los tres Objetivos de Desarrollo del Milenio relacionados con la salud establecidos por Naciones Unidas en el año 2000. Una iniciativa desarrollada por Millennium Foundation, con el auspicio de Naciones Unidas y el apoyo de los gobiernos de Reino Unido, Francia, Chile, Brasil, Noruega, Corea del Sur y la Unión Sudafricana, la Organización Mundial de la Salud, la Fundación de Bill y Melinda Gates, la Industria del Turismo y representantes de la sociedad civil y de las comunidades que conviven con las enfermedades.

Los viajeros, al comprar un billete de avión, reservar una habitación de hotel o alquilar un coche, podían hacer 'clic' en MASSIVEGOOD, y así realizar una micro-contribución de 2 euros para luchar contra el VIH/SIDA, la malaria y la tuberculosis, mejorar la salud de las madres de los países menos desarrollados y reducir la mortalidad infantil.

Estudio de Comunicación gestionó la Campaña en España con los siguientes

Objetivos de Comunicación:

- Dar a conocer MASSIVEGOOD en España.
- Generar notoriedad acerca de esta acción de RSC y ayudar a conseguir donaciones.
- Conseguir el apoyo del mayor número posible de personajes famosos.

Públicos:

- Opinión Pública.
- Industria del turismo: cadenas hoteleras, transportes, agencias de viajes...
- Administraciones públicas, nacionales y europeas.
- Medios de Comunicación.

Estrategia:

- Desarrollar un programa exhaustivo y proactivo de acciones de comunicación que nos permitiera ir dando a conocer todos los hitos del Proyecto.
- Diversificar las acciones para hacer de MASSIVEGOOD algo masivo.
- Conseguir el apoyo de líderes de opinión y celebrities de diversos sectores.
- Identificar oportunidades para participar en eventos de perfil alto, difundir al máximo cada uno de los nuevos apoyos de forma segmentada y mantener una Comunicación digital muy proactiva.
- Identificar oportunidades para participar en eventos y conferencias relacionadas con el mundo del turismo y los viajes.
- Mantener una Comunicación digital proactiva, tanto en las redes sociales como con blogueros y medios *online*.
- "Difundir el mensaje": las acciones llevadas a cabo durante la campaña tenían un carácter viral para hacer que los primeros en unirse a MASSIVEGOOD "contagiarán" a sus contactos con el virus MASSIVEGOOD.
- Tener una presencia continua en los Medios de Comunicación.
- Conseguir la mezcla perfecta entre la estrategia internacional y las acciones y mensajes específicos para España.

El plan de acción:

Un plan de Comunicación global 360º

A. Relaciones con los Medios de Comunicación: elaboración de documentación de background, notas de prensa, reportajes, etc. y su difusión a los Medios.

B. Relaciones Públicas:

- Creación de un evento de primer "clic" en España: Rock in Rio.
- Presentación de la acción a personajes famosos de distintos sectores, buscando su adhesión.
- Comunicación digital y redes sociales.

C. Relaciones Institucionales:

- Programa de encuentros para presentar MASSIVEGOOD a instituciones.

- Evento institucional de lanzamiento y primer "clic" en España.

D. Acciones publicitarias y de promoción:

- Spot de celebrities españolas con MASSIVEGOOD.
- Google Grants.
- Campañas en Aeropuertos (Acuerdo con Aena).
- Campaña en estaciones de tren (Acuerdo con Adif).
- Spot de apoyo de la Selección Española de Fútbol.

E. Comunicación *online:*

- Calendario de contenidos por plataforma.
- Gestión de apoyo de famosos, páginas líderes, Medios de Comunicación y blogueros.
- Generar conversaciones.
- Tráfico cruzado / Página web.

Resultados:

La Industria del Turismo español en bloque se sumó a MASSIVEGOOD. Amadeus hizo posible la tecnología mediante la cual se efectúa la donación. Compañías como Viajes El Corte Inglés, Barceló Viajes, Atrápalo, Rumbo, las asociaciones Feeav, AEDAVE, ACAV y los grupos de gestión Aimet y Grupo GEA hicieron operativo el sistema mediante el cual los viajeros podían donar.

Notables personalidades del Gobierno de España, de la Industria del Turismo de nuestro país y de la sociedad civil dieron su apoyo a MASSIVEGOOD. Miguel Ángel Moratinos, ministro de Asuntos Exteriores español, Javier Solana, ex alto representante del Consejo para la Política Exterior y de Seguridad Común de la Unión Europea, Philippe Douste-Blazy, ex ministro de salud y de asuntos exteriores francés y Bernard Salomé, director general de Millennium Foundation.

Rock in Rio se unió a MASSIVEGOOD como socio prestando su apoyo para el lanzamiento del movimiento en España. En el Escenario Mundo de Rock in Rio, y delante de casi 100.000 personas, se realizó el primer 'clic' en España en MASSIVEGOOD. Los principales artistas del festival dieron su apoyo a la acción.

En España, el ciclista y ganador de dos Tours de Francia, Alberto Contador, el 13 veces campeón del mundo, Ángel Nieto, los actores Malena Alterio, Javier Cámara, Fernando Tejero, Andreu Buenafuente, Miguel Ángel Silvestre, José Mota y Carlos Chamarro, los cantantes Rosario Flores y Antonio Carmona, la escritora Carmen Posadas, el director de cine Fernando Colomo, el bailaor Rafael Amargo y el chef Andrés Madrigal se unieron en un vídeo de respaldo a MASSIVEGOOD con motivo del lanzamiento del movimiento solidario en nuestro país.

Los jugadores de La Roja mostraron su apoyo a MASSIVEGOOD. Sergio Ramos, Carles Puyol, David Villa, Pepe Reina, Xavi Hernández, Jesús Navas, Juan Mata, Raúl Albiol, David Silva y Sergio Busquets, pocos días antes de ser campeones del mundo, se cambiaron la camiseta oficial de la Selección por una buena causa y se pusieron la de MASSIVEGOOD.

La mayoría de los Medios de Comunicación se hicieron eco del movimiento y España fue el país en el que más recaudación se obtuvo.

España es el segundo país del mundo, tras Estados Unidos, en el que se presentó MASSIVEGOOD. El ex Presidente de los Estados Unidos, Bill Clinton, en la sede de Naciones Unidas en Nueva York, dio el primer "clic" que puso en marcha el movimiento. Importantes personalidades como la Infanta Doña Cristina, el Secretario General de Naciones Unidas, Ban Ki-moon y el director del Banco Mundial, Graeme Wheeler, acompañaron a Clinton en este primer 'clic'.

Spike Lee rodó un corto en el que participan actores y actrices de la talla de Samuel L. Jackson y Susan Sarandon, la cantante Mary J. Blige, el escritor y Premio Príncipe de Asturias, Paul Auster y el físico Brian Greene.

EL PAÍS.com | Tecnología

Martes, 9/3/2010, 18:51 h

Inicio Internacional España Deportes Economía Tecnología Cultura Gente y TV Sociedad Opinión Blogs Participa buscar

Ciberpais | Meristation

ENTREVISTA DIGITAL

Sigue el encuentro con el atleta Jesús España

ELPAIS.com > Tecnología

La ONU lanza un programa de microdonaciones solidarias por Internet

Destinado a subvencionar campañas de salud, se basa en la donación de dos dólares cuando se hace una reserva de avión, hotel o coche

EFE - Nueva York - 05/03/2010

Vota | Resultado 10 votos

La ONU ha lanzado un programa de micropagos a través de Internet para financiar los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). La Infanta Cristina de Borbón ha participado en la la sede de la ONU en Nueva York junto a otras personalidades internacionales en la presentación oficial del innovador programa. El secretario general de Naciones Unidas, Ban Ki-moon, y el ex presidente estadounidense Bill Clinton han sido los encargados de explicarlo. El nuevo programa permitirá donar dos dólares cada vez que se adquiera por Internet un pasaje de avión, se alquile un coche o se reserve una habitación de hotel. También cabe la posibilidad de hacer donaciones directas en la web del programa.

La noticia en otros webs
- webs en español
- en otros idiomas

El combate de enfermedades olvidadas en el mundo desarrollado será uno de los destinos de las microdonaciones que aportarán los viajeros al programa Massivegood. También se destinarán a reducir la mortalidad materna, otro de los ocho ODM que se deben alcanzar antes de 2015, y el que está más retrasado. "Los Objetivos del Milenio relacionados con la salud son los que van peor, pese a que son cruciales para todo lo que se hace en el campo del desarrollo", ha indicado el responsable de la ONU. Ban observa que los métodos tradicionales de financiación del desarrollo, como la ayuda oficial, son insuficientes para combatir la pobreza y las enfermedades en el mundo en desarrollo, particularmente en el actual clima de crisis económica. Por ello ha apostado por este nuevo mecanismo de "microdonaciones" impulsado por el ex ministro de Exteriores francés Philippe Douste-Blazy, su asesor especial para conseguir más vías de financiación que permitan alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio en 2015.

MASSIVEGOOD IS A SIMPLE AND EASY WAY

NU JOIN DONATE SHARE UPLO

MOVEMENT

WEB TV

Portada de la 'web' de la campaña para recaudar fondos con destino a programas sanitarios.-

publicidad

conocer spanair.com

Ki-moon y el director del Banco Mundial, Graeme Wheeler, acompañaron a Clinton en este primer 'clic'.

25 personajes públicos dieron su apoyo a MASSIVEGOOD.

La selección española de fútbol se cambió "la roja" por MASSIVEGOOD.

Evento institucional de presentación del movimiento con Miguel Ángel Moratinos, Ministro de Asuntos Exteriores español, Javier Solana, ex Alto Representante del Consejo para la Política Exterior y de Seguridad Común de la Unión Europea, Philippe Douste-Blazy, Presidente de Millennium Foundation y Jorge Bermúdez, Secretario Ejecutivo de UNITAID.

V. Empresa y medios de comunicación: una relación crucial

(Relaciones con la prensa)

Hay una frase muy popular que dice que "Si no estás en los Medios de Comunicación no existes". Pero, la relación de las empresas con cada uno de sus públicos objetivo debe ser consecuencia de un profundo análisis y un plan de acciones que permitan comunicarse de la mejor forma posible y obtener óptimos resultados. En este sentido, las relaciones de las compañías con los Medios de Comunicación deben llevarse a cabo en el marco de una clara estrategia corporativa. Porque no se trata de improvisar -que al final suele tener un mal efecto *boomerang*- y la empresa debe profesionalizar su relación con los periodistas.

Los contactos con los Medios deben realizarse utilizando los canales más eficaces para divulgar los mensajes de la empresa. El objetivo claro es convertirse en fuente informativa legitimada y creíble para los Medios.

La relación entre ambas partes debe basarse en la ética y transparencia. Ni la empresa debe esperar de los Medios un tratamiento favorable y subjetivo, ni estos deben actuar sin contrastar sus noticias y sin tener en cuenta la transcendencia que tienen para las empresas las noticias que difunden.

Un aspecto muy importante es la confianza. La empresa no debe mentir o anteponer criterios publicitarios de su negocio. Por su parte, los Medios deben informar con objetividad y rigor para no crear falsas imágenes.

En el desarrollo de esta crucial y en muchas ocasiones compleja relación, ambas partes deben conocerse bien, saber y valorar el papel de la otra parte y defender sus propios intereses sin perjudicar los de la otra. En cualquier caso, la gestión profesional de las Relaciones con la Prensa es imprescindible en la empresa moderna de hoy.

Colaboración necesaria

1. LA LEY DEL SILENCIO Y CULTURA DE CLUB

Gerardo Miguel
- PRNoticias (12/06/2012)

La Federación Española de Fútbol tuvo que dar marcha atrás a su decisión de no permitir a los jugadores hacer uso de las redes sociales para comunicarse con los aficionados, pocos días antes de iniciarse la Eurocopa. Cuentan las crónicas que la presión de los jugadores hizo replantearse a

los responsables federativos esta decisión y finalmente hemos conocido las impresiones de los protagonistas del combinado nacional.

La 'roja', que en los últimos campeonatos ha sido modelo de ejemplo de la convivencia de jugadores y técnicos con los Medios de Comunicación, ha tenido la tentación de sumarse, aunque de una manera tangencial, a la tendencia que se ha impuesto en los principales clubes deportivos en España de controlar al máximo la información que sale de su entorno. Esta política de gestión de la Comunicación tuvo su paradigma hace unos meses en la "Ley del Silencio" que puso en práctica el Real Madrid durante unas semanas.

En los principales clubes deportivos españoles, como el Real Madrid y el FC Barcelona, la gestión de la Comunicación ha sido asumida "de facto" por los responsables deportivos de los equipos de la misma manera que se encargan de la preparación física y táctica de los partidos. Son ellos los que deciden cuándo y de qué manera han de ponerse frente a los periodistas y qué mensajes han de transmitir en cada momento. Justifican esta medida en que el 'entorno' (término acuñado por Johan Cruyff para denominador a todo y todos –intereses incluidos- que rodeaban al FC Barcelona en su etapa de entrenador) también juega los partidos, extendiendo el tiempo de juego más allá de los noventa minutos. En ningún caso, estos responsables quieren que nadie se desmarque de la línea trazada. Los jugadores, salvo excepciones, ceden gustosos parte de sus capacidades -dejan de hablar-. Aceptan que los retiren del foco. Se sienten cómodos con el blindaje, porque ello supone no salirse (ni voluntaria ni involuntariamente) del guion establecido.

En el mundo del deporte actual, y especialmente en el fútbol, se ha impuesto una profesionalización extrema donde han de convivir múltiples intereses a veces contrapuestos (los del club frente a los de los jugadores y técnicos o de los agentes), que forman una parte esencial del negocio que hoy en día supone este deporte. Es importante tener muy presente, que si el fútbol mueve las cifras económicas que mueve hoy es, en gran medida, por el redoblado interés de los aficionados que ya no solo se encuentran en la ciudad o en el barrio, sino que han roto las fronteras para situarse en una tribuna global. Los Medios de Comunicación, que han multiplicado de manera exponencial el tiempo y el espacio dedicado a la información deportiva, se convierten, así, en el principal punto de contacto de los aficionados con la actualidad de los clubes y de sus estrellas. Es evidente que ese interés ha contribuido decisivamente a crear el "negocio" del que disfrutan los actores del fútbol, pero también supone una mayor presión sobre los

jugadores y sobre los equipos que no siempre contribuye al sosiego y a la tranquilidad necesaria para conseguir sus objetivos deportivos. Siendo esto así, la decisión de limitar y reducir la presencia de jugadores y dirigentes en los Medios de Comunicación no parece ser la solución más adecuada.

Al contrario, el interés mediático se va a mantener. No debemos olvidar que los periodistas, los buenos profesionales, se encargarán de buscar historias que contar y, para ello, no hay mejor manera que aprovechar los resquicios que ofrecen los múltiples intereses personales que se han instalado en el mundo del fútbol. De ahí las filtraciones.

Decía recientemente el mítico jugador de baloncesto del Real Madrid Juan Antonio Corbalán que cuando él formaba parte de la plantilla blanca, cada uno de los jugadores conocía "la cultura de club y éramos los primeros en exponerla sin tapujos". Expresaba en esta frase la identificación que existía entre los jugadores y el proyecto que representaban. La estrategia de Comunicación del club consistía en hacer ver a cada miembro que todos estaban involucrados en un mismo objetivo, no hacía falta explicarles qué mensajes había que trasladar pues ya eran compartidos. Hoy en día, eso parece difícil, Pau Gasol decía hace poco que "esto es un negocio, no hay sentimientos y no se sienten los colores".

Los departamentos de Comunicación de los principales equipos españoles no tienen fácil aplicar las recetas tradicionales empleadas por las empresas para tener éxito en la gestión de su imagen y su prestigio. Limitar el número de portavoces para tratar de controlar el mensaje no es sencillo, pues en este escenario global, los intereses comerciales también marcan una pauta que los clubes necesitan seguir. Por tanto, recuperar ese sentido de Club del que hablaba Juan Antonio Corbalán puede constituir un primer gran paso para establecer un punto de equilibrio. Para ello, habría que reforzar la Comunicación en el ámbito interno. Empezando por explicar a los nuevos jugadores y técnicos, los que llegan al club en las categorías inferiores y los que llegan ya consagrados al primer equipo, y por extensión a sus agentes y asesores, la idiosincrasia y el carácter del club que les ha contratado, su historia, y hacerles partícipes de sus objetivos que se integrarían con los suyos particulares. Esto podría ayudar a que los nuevos jugadores se empaparan de la cultura del club y que, en poco tiempo, fueran capaces de expresarla sin mayores problemas en sus comparecencias públicas. Participar de esta "cultura" y compartirla es una fórmula que podría ayudar a reducir los temores que se han establecido en la relación de los clubes con los Medios de Comunicación. El problema existe, la solución no es fácil; pero imponer acciones como la 'Ley del Silencio' o impedir el uso de las redes sociales no

parecen soluciones adecuadas. El silencio también comunica y la mayoría de las veces, cosas negativas.

2. COMUNICAR CON RIGOR ES SANO

Victoria Magro
- Negocio (19/02/2009)

Fruto de la crisis económica y de la inquietud y zozobra social y política en la que nos encontramos, han surgido posiciones de algunos políticos, banqueros y empresarios que se cuestionan el papel de los Medios de Comunicación y sugieren que sus informaciones provocan el pánico en los mercados con informaciones exageradas o filtraciones perjudiciales.

Parece que descubrir los problemas y los "agujeros negros empresariales" que azotan al mundo es casi delito porque pone de manifiesto "ingenierías" financieras, minusvalías y declives de compañías internacionales que vienen siendo las que sostienen la economía mundial.

Cierto es que incitar al caos puede resultar temerario, pero profundizar sobre una situación evidente que se demuestra por sí sola, que no tiene más espejo que el de la propia realidad es, sencillamente, una labor informativa y comunicacional.

Por supuesto, no comparto la opinión de los que dicen que ocultar la realidad es a veces mejor que enseñarla crudamente; pero tampoco estoy de acuerdo con las "modas" periodísticas que, con demasiada frecuencia, orientan el río informativo en una sola dirección y hacen que se muestre una única cara de la realidad. Ahora, por ejemplo, parece que todo lo que no sea crisis, paro o caos no es noticia y que la información en positivo, aunque sea escasa, tiene menos cabida que de costumbre en los Medios de Comunicación porque "vende poco" (y es la expresión textual de un redactor de economía). ¿Es aceptable contar solo lo que abre brecha, lo que alimenta en cierto modo la llama de la alarma social? ¿Es justo incitar al ciudadano a que compre un diario o ponga una emisora o un canal porque le sube la adrenalina? A mi juicio no es justo ni objetivo.

Una vez más se pone de manifiesto que la profesionalidad, el rigor y la justa medida deben ser los condimentos esenciales de una profesión como la Comunicación: investigar sí, con datos y pruebas; informar sí, con objetividad;

y ver todos los ángulos, incluso los positivos, aunque sean menos "noticia".

La línea divisoria entre el abuso de información confidencial y la revelación de hechos esenciales es tan sutil que sería difícil de delimitar con regla y cartabón. Solo vale una concienciación exhaustiva por parte de todos aquellos profesionales que, con diversos canales y herramientas de Comunicación, podemos influir en los mercados y en la estabilidad financiera; más difícil es que dependa solo de reglas o de tribunales. Al menos, en una primera instancia, debería haber una llamada a la ética profesional: es imprescindible interiorizar que la transparencia y el derecho a la información no tienen por qué estar reñidas con la verdad; y que las noticias buenas también son noticias aunque no se estilen en este momento.

Por ello, apostemos por la Comunicación veraz, por la que está contrastada antes de ser emitida, por la que respeta los tempos de otros procesos como los jurídicos y/o los regulatorios y, también, por la que es capaz de salirse del carril que imponen las tendencias para contar todos los aspectos de la realidad, aunque estos sean más o menos llamativos o impactantes, aunque vendan un poco menos.

Y así, debería resultar que, como en todas las profesiones tradicionalmente respetadas por la sociedad –como puede ser la medicina o el derecho– la Comunicación debe posicionarse como una disciplina docta y precisa y sus profesionales como cabales divulgadores de la realidad más objetiva.

Los profesionales de la Comunicación, las empresas y los periodistas debemos de trabajar de forma conjunta y emplear las herramientas adecuadas de información: experimentadas, que no hace falta "inventar la rueda" todos los días, y de un cariz fiel, verídico y recto, ético en suma, en sus funciones. Todo ello con el fin último de transmitir veracidad y proporcionar bienestar y salud al ciudadano y a la sociedad. Somos también responsables de hacer un mundo mejor y eso pasa por mostrar crudamente –de forma contrastada- lo que está mal y también por informar sobre lo que está bien o sobre lo que va bien. Que algo habrá, aunque sea poco.

3. ESCUCHAR PARA SER ESCUCHADOS

Charo Gómez
- Comunicación y RRPP (11/2006)

Escuchar para ser mejor escuchados. No, no es un juego de palabras. Es la filosofía que ha regido el estudio "Periodistas, empresas e instituciones: Claves de una relación necesaria", realizado por Estudio de Comunicación, Demométrica, la Federación de Asociaciones de Periodistas de España, la Asociación de Periodistas de Información Económica y la Asociación Nacional de Informadores de la Salud.

El por qué y el para qué de este estudio queda reflejado en el título del mismo: "...claves de una relación necesaria". Aunque, seguramente, tendríamos que haber ido más lejos y añadirle el adjetivo de "imprescindible". Y las conclusiones podrían resumirse parafraseando un refrán bien conocido: los profesionales de la Comunicación empresarial tenemos que saber que a nuestros colegas de los Medios no les gustan las lentejas "o las comes o las dejas". Sino que, como unos buenos anfitriones, debemos conocer de antemano las preferencias de nuestros invitados para que la velada resulte para todos útil y perfecta.

Por primera vez se ha preguntado directamente a los periodistas españoles cuáles son sus preferencias y la credibilidad que conceden a los distintos modos (notas de prensa, entrevistas personales, ruedas de prensa etc) por los que las empresas e instituciones les hacen llegar sus informaciones, cuáles son los canales (correo electrónico, teléfono o fax) que consideran más prácticos para la recepción de noticias, qué opinión les merecen las notas de prensa que reciben y la forma en la que se realizan las convocatorias a actos informativos... En definitiva, se les ha escuchado y se han recogido sus apreciaciones y demandas de mejora en lo que concierne a parte del trabajo diario, en ocasiones duro pero siempre apasionante, de los que nos dedicamos a gestionar las relaciones con los Medios en las empresas e instituciones.

Sin entrar en el detalle de todos los porcentajes que se han obtenido en las diferentes cuestiones planteadas a los 220 redactores jefes y jefes de sección de diarios, radios, televisiones, agencias y medios digitales entrevistados, si creo oportuno extraer lo que entiendo compendia lo dicho por los periodistas: la información es información y la publicidad es publicidad. Unos y otros profesionales, aunque ambos del campo de la Comunicación, son distintos. Su trabajo y necesidades también lo son. Y como muestra un

botón. Los periodistas dicen que el 85% de las notas de prensa que reciben son "impublicables" por no estar redactadas con mentalidad periodística y ser muy publicitarias. Y, es más, el rigor y la exactitud de la información que se recibe es lo que consideran más importante, por encima de la rapidez y la cantidad e incluso de la "exclusividad". La calidad de la información en todas sus vertientes ("es noticia", "la fuente es creíble", "hay declaraciones", "llega a tiempo"...) es lo que los periodistas reclaman.

Sobre todo ello, los directores de Comunicación de empresas e instituciones debemos no solo reflexionar sino actuar y, lo que a veces es más difícil, convencer a los empresarios, a nuestros jefes, de que el mejor camino para ser escuchados es escuchar previamente. Al igual que en las relaciones humanas, el truco está en el diálogo y el buen entendimiento, que diría un psicólogo.

4. PRENSA/EMPRESA UNA RELACIÓN NECESARIA

Benito Berceruelo
- Cinco Días (27/06/2006)

La Comunicación, aunque ha existido siempre, ha empezado a ser utilizada por empresas e instituciones como instrumento de gestión profesionalizado desde hace poco tiempo.

Antes, los empresarios usaban la publicidad para vender sus productos pero, corporativamente, el silencio era considerado un activo valioso. Motivos laborales, fiscales, de protección ante la competencia, etcétera, eran esgrimidos para avalar la discreción y hasta el secretismo en muchas actividades empresariales.

Hoy corren otros tiempos. La obligada información al mercado en el caso de empresas cotizadas, las mayores exigencias de muchos públicos (sindicatos, analistas, proveedores, periodistas, asociados, etcétera) y la recién llegada tendencia de la responsabilidad social corporativa, entre otros, han hecho ver a empresas e instituciones la necesidad de plantearse la Comunicación no solo como útil sino como imprescindible.

En ese apartado genérico de la Comunicación se incluye, como un pilar fundamental, el área de relaciones con la prensa. Una empresa o una organización tienen que usar en su Comunicación con los diferentes públicos

todos los instrumentos a su alcance y todos los canales posibles. Es un hecho evidente que las noticias publicadas por los Medios son, sin duda, el soporte más creíble y de mayor trascendencia. Mucho más que un anuncio pagado, ¡por algo le llaman el cuarto poder!

En consecuencia, las empresas e instituciones se han puesto manos a la obra y llevan años creando departamentos de relaciones con la prensa, diseñando campañas de prensa, convocando ruedas de prensa... intentando, en fin, que los Medios recojan las noticias que creen deben ser divulgadas para bien de sus lectores. Siempre he mantenido que una buena Comunicación se diseña desde el receptor. Antes de comunicar, lo primero que debe hacer el emisor (la empresa o institución) es conocer bien a su receptor, saber qué espera informativamente, qué está dispuesto a escuchar, cómo prefiere que se lo contemos...

En España, hasta ahora, no se había hecho nunca un estudio que respondiese a todos estos interrogantes y empresas e instituciones no contaban con un instrumento fiable para diseñar y planificar sus relaciones con la prensa. Para dar respuesta a esa necesidad, Estudio de Comunicación, Demométrica, la Federación de Asociaciones de Periodistas de España, la Asociación de Periodistas de Información Económica y la Asociación Nacional de Informadores de la Salud hemos trabajado juntos y preguntado a los periodistas que deciden en los Medios españoles cómo ven las relaciones con las empresas y cuáles son sus inquietudes, demandas y necesidades.

Las conclusiones de ese estudio son realmente interesantes. Me gustaría poner el foco sobre una de ellas: los periodistas españoles consideran que el 85% de las notas de prensa o comunicados que reciben de las empresas e instituciones son "impublicables". La afirmación está basada en dos causas fundamentales: o las noticias remitidas no son noticias porque son muy publicitarias o son poco profesionales porque no están redactadas con mentalidad periodística.

El estudio "Prensa, empresas e instituciones. Claves de una relación necesaria" pone de manifiesto que los problemas entre las empresas y la prensa se plantean cuando esas relaciones son concebidas por las empresas o las instituciones como un instrumento más de publicidad y no son diseñadas con una visión informativa, sino con mentalidad marketiniana.

Hay departamentos comerciales que han descubierto que una noticia colada es mucho más rentable que un anuncio pagado y dedican todos sus esfuerzos a conseguir ese objetivo. Pero eso los periodistas lo saben, lo

rechazan y establecen barreras defensivas. La publicidad es lícita, los Medios viven de la publicidad, pero la información es otra cosa. Empresas e instituciones deben plantearse la Comunicación con la prensa desde lo corporativo, buscando la transparencia y el rigor. La publicidad debe ser usada para vender, la información para convencer. Para ello, los empresarios deben gestionar estas tareas profesionalmente.

Cabe añadir que este estudio revela –por ejemplo– que los periodistas consideran que el correo electrónico es el medio más eficaz para recibir la información, que prefieren las entrevistas personales a los encuentros masivos, que sobre todo valoran el rigor de la información frente a las noticias en exclusiva, etcétera. Merece la pena escuchar al receptor si queremos que la Comunicación sea eficaz. También en el caso de las relaciones con la prensa los responsables de empresas e instituciones deben tenerlo en cuenta.

Herramientas para la gestión de la imagen

5. DE DRONES Y BALONES

Gerardo Miguel
- Top Comunicación (04/02/2014)

"Que hablen de mí... aunque sea mal", reza el viejo dicho; y en Comunicación algunas veces se aplica este para asegurarse una presencia en los Medios que tenga, además, influencia en la imagen y reputación de una compañía o de un personaje relevante. Si analizamos algunas noticias publicadas en la prensa podemos encontrarnos con algunos ejemplos de ello. Uno podría ser el anuncio de un proyecto de la compañía Amazon para realizar el reparto de sus productos mediante el uso de drones, aviones no tripulados dirigidos desde tierra a través de sistemas de GPS. La noticia tuvo una repercusión mediática enorme. Una empresa presentaba una aplicación civil para unos dispositivos, los drones, que ya estaban siendo empleados en acciones militares o de seguridad.

Poco importó que solo se tratara de una idea, que existan serias dificultades legales en la mayoría de los países, especialmente en el país de origen de la empresa, EE.UU, o que, para dejar la fase de proyecto y convertirse en

realidad, si finalmente se produce, haya que esperar entre cuatro y cinco años. La idea, convertida en noticia, había conseguido situarse en la primera línea del foco mediático. Pero, sobre todo, había conseguido un propósito que quizá fuera mayor: había puesto a la empresa en la primera línea de la actualidad. Todo el mundo habló de Amazon, una empresa que se dedica a la distribución de todo tipo de productos a través de Internet, en el momento de mayor consumo del año, las fechas previas a las jornadas navideñas. Jeff Bezos, fundador y director ejecutivo de Amazon, había conseguido sin apenas inversión ni esfuerzo la mejor de las campañas publicitarias en el mejor momento posible.

No sería adecuado decir que los Medios cayeron en la trampa de una estrategia de marketing calculada porque la idea presentada, en sí misma, tiene el suficiente atractivo como para convertirse en noticia. Ahora bien, cabría preguntarse si, dados los condicionantes que antes hemos mencionado, merecía la cobertura mediática recibida. La respuesta es complicada.

Lo cierto es que, en ocasiones, hechos aún no confirmados se convierten en noticia. No nos engañemos: en unas ocasiones pueden tener una repercusión negativa para aquellos a quienes se refieren, pero en otros aseguran el minuto de gloria para aquellos que no suelen aparecer en los Medios u ofrecen una exposición mediática que contribuye a reforzar la imagen de una compañía. Solía decir el periodista José María García en algunas de sus intervenciones radiofónicas que "el rumor es la antesala de la noticia". Él debía conocerlo bien porque en el mundo del fútbol, los rumores, los hechos no confirmados provocan una exposición mediática excepcional. Un claro ejemplo de ello lo hemos tenido este verano. A lo largo de tres meses se estuvo hablando de la posibilidad de un fichaje, el del jugador Gareth Bale, por el Real Madrid por una cantidad cercana a los cien millones de euros.

La realidad es que el Real Madrid no necesita de ninguna noticia extraordinaria para aparecer en los Medios. Tiene aseguradas las páginas y los minutos de radio y televisión todos los días, con independencia de lo que haya ocurrido, tanto en España como en el resto del mundo. Sin embargo, el hecho de mostrar su interés por una de las figuras de la Premier League y, sobre todo, la cantidad de dinero que, según los Medios estaba dispuesto a pagar, amplificó y extendió de manera extraordinaria una noticia que no se confirmó hasta pocas horas antes del cierre del "mercado futbolístico".

Poco importó que el costo de la operación pudiera llevar connotaciones negativas en un momento en el que la crisis económica azotaba a la socie-

dad española. Se podría discutir si ello ha llevado aparejado una pérdida reputacional en determinados sectores y encontraríamos argumentos que así lo avalarían. La repercusión que tuvo la noticia en todo el mundo, y la continua exposición de la misma a lo largo de tres meses, contribuyó a que los ojos de los aficionados al fútbol (y del deporte) se posasen en el Real Madrid y en el jugador contribuyendo a reforzar la imagen de ambos en aquellos mercados en los que el fútbol tiene, en la actualidad, millones de seguidores.

Estos son solo dos ejemplos, entre los muchos que cada año surgen de cómo se puede utilizar la exposición mediática y aprovecharla en el plano de la reputación de una marca. Los que nos dedicamos al mundo de la Comunicación debemos tenerlos en cuenta para analizar cómo podemos sacar partido a proyectos, ideas, etcétera para ponerlos al servicio de una compañía e intentar aprovechar los efectos positivos que pueden producirse y que los elementos negativos pasen desapercibidos o no repercutan en la pérdida de imagen.

6. REVENTAR UNA RUEDA DE PRENSA

Jesús Ortiz
- Negocio (11/04/2012)

Como periodistas, nos quejamos de que políticos y empresarios comparezcan en encuentros informativos y no admitan preguntas. Como consultores de Comunicación, se nos ponen los pelos de punta con solo pensar que algún colega o, lo que es peor, algún alterador profesional travestido de periodista, nos reviente una rueda de prensa. ¿Dónde está el término medio? O, mejor aún: ¿lo hay?

Esta reflexión viene a cuento de algo que sucedió en plena rueda de prensa de una gran compañía cotizada para presentar los resultados de 2011, un jovenzuelo -que dijo estar acreditado por la televisión pública francesa- se agarró materialmente al micrófono en el turno de preguntas y, más que preguntar, acusó a la compañía de usar mano de obra infantil en la India y otras lindezas no demostradas. La reacción del ponente fue, en mi opinión, la correcta: respondió que en el código de responsabilidad corporativa de la Compañía no se permite tal atrocidad, que se audita hasta el segundo nivel en la línea de producción (el máximo que existe) y que si le hacía llegar esos datos o pruebas concretas, lo investigaría inmediatamente.

Bueno: al parecer los datos eran de 2009, algo de lo que ya se había hablado y dado por resuelto porque pertenecía al mundo de los rumores y la maledicencia. Pero la rueda de presa quedó un tanto deslucida por la agresividad del jovencito y el show de la también jovencísima reportera ENG que le acompañaba, que cámara en mano filmaba a su compañero intentando hacerse oír y usando otros trucos de información espectáculo.

La duda es: ¿cómo se puede defender una compañía seria y honesta de estas agresiones? ¿Dando ruedas de prensa sin preguntas?

Pues no. Porque, efectivamente, las ruedas de prensa sin preguntas son la antítesis de la labor informativa de los periodistas. Así que más nos vale a los asesores de Comunicación prever ese tipo de situaciones en los argumentarios que preparamos con nuestros portavoces cada vez que hay un encuentro informativo. Y lamentamos que la preparación y el consiguiente entrenamiento ad hoc para la comparecencia, resten un poco de espontaneidad y frescura a las respuestas, pero es que no cabe dejar huecos en la protección de los portavoces, que es como decir la protección de las empresas y las marcas a las que representan.

Fíjense, quienes no la hayan deducido ya, que cuando me refiero a preparar respuestas, no hablo de mentir ni tergiversar. Preparar respuestas es saber qué contestar cuando quien pregunta intenta poner comillas a una frase que él ya tiene previsto difundir y que nosotros no diríamos porque no es cierto. También es, por supuesto, explicar las realidades de la compañía a la que representamos con la secuencia que más nos interesa. Nunca mentir, insisto.

¿Cómo tendríamos que evitar que los empresarios, como ya lo hacen los políticos, digan aquello de "yo cuento los resultados, pero sin preguntas para que no me machaque un reventador cualquiera"? Siendo conscientes de que los reventadores están ahí y de que es muy difícil cerrarles el paso, siempre que se acrediten como periodistas, porque entonces habría razones para que nos acusasen de conculcar el principio de libertad de información. Prepararnos, por tanto, para sus posibles agresiones y para saber salir airosos.

Pero también como periodistas evitando dar pábulo a sus actuaciones. Los jovenzuelos a los que antes me he referido aprovecharon que unos pocos de los periodistas presentes en la presentación de resultados se interesaron por sus "datos" para dar ellos mismos una rueda de prensa (convenientemente grabada por la ENG). Opino que ignorarles hubiera sido lo oportuno. Además: si pedimos sinceridad a las empresas, si les pedimos que contesten a las preguntas, ¿por qué "compramos" cualquier maledicencia? Mismo ri-

gor para todos, ¿no? Es verdad que las pocas crónicas que he leído sobre el incidente condenaban la actuación de los reventadores; pero no es menos cierto que hubiera sido preferible no acercarse a ellos ni permitirles protagonizar su show particular.

De regreso a las generalidades del asunto, ese término medio que decíamos al principio estaría, por tanto, en relajar la relación entre empresas y periodistas a base de que las primeras sean absolutamente transparentes en sus comparecencias y los segundos beligerantes con quienes solo pretenden la información espectáculo.

Caso práctico Orangina Schweppes

Descripción de la acción

Acto institucional de la firma del convenio de patrocinio suscrito entre el Ayuntamiento de Madrid y ORANGINA SCHWEPPES para la creación y puesta en marcha de un huerto en el Centro de Información y Educación Ambiental "El Huerto del Retiro" (Parque de El Buen Retiro Madrid).

Programa del acto

Fecha: 7 de junio de 2011 a las 11 horas.

Lugar: Centro de Información y Educación Ambiental "El Huerto del Retiro" en los Jardines de El Buen Retiro (Madrid).

Asistentes

Ayuntamiento de Madrid:

- Ana Botella Serrano, delegada del área Gobierno de Medio Ambiente del Ayuntamiento de Madrid.
- Francisco Javier Rubio, director general Sostenibilidad y Agenda 21.
- Luis Federico Sepúlveda, director general de Patrimonio Verde.
- Luis Asua Brunt, concejal presidente del Distrito de Retiro.

Orangina Schweppes:

- Pablo Córdoba, director de marketing de ORANGINA SCHWEPPES.
- Verónica Cortés, directora de Comunicación corporativa de ORANGINA SCHWEPPES.

Agenda del acto

11:00 Llegada a instalaciones y saludo a los representantes de instituciones.

11:10 -11:30 Desde la entrada, la Comitiva recorrerá las instalaciones, mientras Francisco Javier Rubio, director general Sostenibilidad y Agenda 21, explica el funcionamiento del Centro y muestra los huertos:

1.- Explicación y recorrido por los huertos.

2.- Visita a las instalaciones con proyección de vídeo.

3.- Recorrido por taller.

4.- La visita finaliza en una carpa.

11:30 -11:45 El recorrido finaliza con las palabras desde el atril de Pablo Córdoba y Ana Botella.

11:45 -12:00 Foto de familia / Atención a Medios de Comunicación.

12:00 –12:30 Aperitivo.

12:30 -12:45 Despedida a las autoridades e invitados.

13:00 Fin acto.

Públicos objetivo

Instituciones públicas, Medios de Comunicación generalistas, sociales y locales.

Estrategia y objetivo de Comunicación

Las acciones programadas para lograr la máxima difusión de la acción institucional y, en consecuencia, de ORANGINA SCHWEPPES, se contemplaron en tres horizontes temporales:

- FASE 1. Antes de la firma/acto institucional. Se llevó a cabo una campaña de información previa destinada a crear un ambiente de expectación sobre el evento, que incluyó la planificación y desarrollo de las actividades del proyecto "Huerting" de TRINA.

- FASE 2. Celebración del acto.

- FASE 3. A partir de la puesta en marcha del huerto en el Retiro, se realizó una labor de mantenimiento sostenido del interés informativo.

Las acciones de Comunicación corporativa del proyecto estuvieron supeditadas al objetivo final de la marca. Para obtener la atención de los Medios de Comunicación generalistas y aumentar los impactos de la acción, se introdujeron los siguientes conceptos y se propusieron las siguientes ideas:

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA. Continuidad del proyecto. Facilitar la máxima información sobre las actividades que a medio/largo plazo TRINA va a llevar a cabo.

RECURSOS HUMANOS. Definir los beneficios e implicación de los empleados en el proyecto de TRINA: actividades / plan de acciones desarrolladas para empleados / jornadas en el huerto para empleados/ uso del huerto corporativo por parte de los trabajadores / aula educativa, etc.

INTERÉS SOCIAL O HUMANO. Posibilidad de que el destino de la producción de los huertos sean los comedores sociales, ONGs, etc. creación de talleres para los ciudadanos, etc.

Desarrollo de la acción

FASE 1. Antes del acto institucional (16 – 20 mayo)

Acciones de preparación y organización de la Comunicación

Elaboración del material informativo para la carpeta de prensa que se entregó con motivo de la inauguración. Esta contó con un diseño y contenido

específico, acorde con el resto del material gráfico que se utilizó (catálogos, carteles, invitaciones, folleto, etc.). En cuanto al contenido, se incluyó:

- Nota de prensa.
- Dossier "Proyecto Huerting" de TRINA.
- Imágenes de calidad / making off (CD o mini DVD).

Creación de una base de datos específica con la información relativa a los Medios de Comunicación y periodistas que cubran los diferentes campos de interés para la Compañía: medios económicos, medios generales (secciones de medioambiente, recursos humanos y responsabilidad social corporativa); revistas nacionales especializadas en sostenibilidad, recursos humanos, medio ambiente; responsabilidad social corporativa y medios regionales y locales.

Se gestionaron las oportunidades informativas (entrevistas, reportajes, etc.).

Realización de un reportaje fotográfico de calidad del huerto de Retiro que pudo ser utilizado para la distribución a Medios impresos con la adecuada resolución y calidad de imagen.

Elaboración y actualización de una lista de preguntas y respuestas tipo, a modo de argumentario base.

Creación de soportes

Creación de una línea gráfica y diseño de los soportes de marketing necesarios de cara al acto institucional: cartelería, invitaciones, regalos institucionales, etcétera.

Realización del vídeo con presentación del Proyecto Huerting (making off) para su utilización internamente, así como para ser facilitado a los Medios de Comunicación para su empleo en informaciones o reportajes.

Acciones de Relaciones con los Medios

Difusión de las notas de prensa sobre los hechos más significativos (presentación del proyecto, avance de huertos, actividades paralelas, etcétera).

FASE 2. Celebración del evento (7 de junio)

Acto institucional con presencia del Ayuntamiento de Madrid. El acto, la convocatoria de prensa y la información que se facilitó a los periodistas (dossier, nota de prensa, imágenes, vídeo) se coordinó con el Ayuntamiento:

Los Medios de Comunicación se acreditaron a través del Departamento de Comunicación de ORANGINA SCHWEPPES / Gabinete Prensa del Ayuntamiento de Madrid.

Durante el acto, se facilitó el trabajo de fotógrafos, radios y cámaras de televisión.

Atención a los periodistas que acudieron

Una vez finalizado el acto, se remitió la documentación a los periodistas que no estuvieron presentes. Además de un obsequio corporativo (macetero con planta y una botella de TRINA).

FASE 3. A partir de la puesta en marcha del huerto en el Retiro

Realización de labor de mantenimiento sostenido del interés por distintos Medios y según los hitos informativos que marcó TRINA y en coordinación con el departamento de Comunicación Corporativa de ORANGINA SCHWEPPES.

Resultados

Más de una decena de Medios y periodistas cubrieron la presentación institucional del Proyecto Huerting de TRINA. Más de setenta Medios de Comunicación recogieron la noticia y la valoración cuantitativa fue muy positiva. En total, el valor publicitario ascendió a 185.897 euros y el valor en Comunicación (valor redaccional de la información) a 371.794 euros.

VI. La empresa y sus Públicos Institucionales

(Relaciones Públicas e Institucionales)

En España siempre ha existido y existe, en función de a qué colectivo se le pregunte, una reticencia a denominar las relaciones institucionales como lobby. En nuestro país este término aún cuenta con connotaciones negativas, sobre todo entre la clase política, tal y como revela un estudio realizado en 2013 por el diario nacional ABC y Estudio de Comunicación.

El ejercicio del *lobby* aparece en EEUU a mediados del siglo XIX y en periodos sucesivos, especialmente tras la Segunda Guerra Mundial, fue avanzando la legislación y la profesionalización entorno a esta materia hasta la compleja regulación de 1995 en el Lobbing Disclosure Act, con la que Estados Unidos cuenta en la actualidad.

En España, el *lobby* se ha confundido durante muchos años con la práctica ilícita de intentar influenciar en los dirigentes y autoridades de la Administración, un error que ha llevado a las relaciones institucionales a permanecer si no en un segundo plano, si en un entorno más privado de la actividad de las empresas.

No hay nada que esconder ni debe existir ningún recelo en que las empresas dialoguen con los representantes democráticos. Las relaciones institucionales no son un instrumento de presión ilicito. Al contrario, suponen el ejercicio profesional de trasladar a los representantes de la Administración, legisladores y autoridades, información y conocimientos sobre un sector o una materia concreta que permita facilitar su labor, ampliando su conocimiento y su visión en pro de un bien común. En este sentido, las relaciones institucionales no sólo son legítimas, sino que son un derecho de las empresas.

De la misma forma que la Constitución establece mecanismos para que los ciudadanos puedan participar en el proceso legislativo aportando sus opiniones, las empresas tienen también derecho a ser tenidas en cuenta. Las relaciones Institucionales es la mejor forma de comunicarse con los representantes de la Administración General del Estado, los partidos políticos y el poder legislativo para no solo dar a conocer el punto de vista de un sector, sino para trasladar a la autoridad que corresponda la visión de cómo afectarían la aplicación o no de decisiones y nuevas normativas tanto a la empresa como a otros colectivos vinculados: empleados, proveedores, clientes, etcétera.

Sin duda, la efectividad del ejercicio de esta materia dependerá del nivel de profesionalización con el que se ejerza. Las relaciones institucionales no solo consisten en cerrar una reunión y hablar de todo lo que se crea

es lo más interesante. Las compañías deben saber a quién dirigirse, en qué momento y qué información es la más adecuada. En este punto, es imprescindible el asesoramiento de personas con experiencia y conocimiento en el ejercicio de las relaciones institucionales para que, además, dicha información sea rigurosa y esté elaborada de forma que el interlocutor, quien no siempre estará especializado en ese ámbito de actuación, pueda comprender mejor.

Empresa y administración: sinergia deseable (Lobby Empresarial)

1. REGULAR EL LOBBY, UN PROBLEMA DE TRANSPARENCIA Y COMUNICACIÓN

Ramón Almendros
- DF Diario Financiero (12/11/2014)

La sociedad española está justamente escandalizada con la revelación de casos de corrupción en la práctica totalidad de partidos políticos, sindicatos y organizaciones empresariales sucedidos desde hace años y algunos con pervivencia de lustros o decenios. Se trata de la gota que rebosa el vaso, porque, evidentemente, el vaso estaba lleno.

Una de las figuras delictivas más repetidas en hechos tan lamentables es la del tráfico de influencias, que nuestro Código Penal define como influencia de funcionario público o autoridad (también de un particular) en otro funcionario o autoridad, prevaliéndose del ejercicio de las facultades de su cargo o de cualquier situación derivada de su relación personal o jerárquica para conseguir una resolución que le pueda generar, directa o indirectamente, un beneficio económico para sí o para terceros. Y la solución más recurrida teóricamente y menos practicada es la transparencia, para la que España también tiene regulación legal con la Ley de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno que la resume como obligaciones de publicidad activa para todas las Administraciones y entidades públicas y garantía de acceso a su información.

A mayor abundamiento y con la corrupción como asunto estrella en todos los Medios, en 2014 un Consejo de Ministros aprobó la estrategia española de Responsabilidad Social de las empresas en la que incluye la transparen-

cia como ejercicio de dicha responsabilidad pues "contribuye a promover organizaciones ejemplares y transparentes, lo que redunda en un aumento de la credibilidad y de la confianza".

Por su lado, la Organización no Gubernamental Transparency International, presente también en España, ha publicado un informe sobre la evaluación institucional del lobby en nuestro país con el correspondiente análisis y una batería de propuestas. Con la evidencia de que la transparencia de la gestión pública es reconocida solo por el 21% de los ciudadanos y la más preocupante de que el reconocimiento de la transparencia en el ejercicio del lobby llega nada más que al 10%, y de que este mecanismo de influencia, legitimado y legalizado, puede ayudar en la lucha contra la corrupción. Sin embargo y aunque es práctica normal en países como Estados Unidos, el lobby está bajo sospecha en la sociedad española incluso para la Real Academia española que lo define como grupo de personas influyentes organizado para presionar en favor de determinados intereses. Los adjetivos ponen la sombra de la duda. Las campañas de Comunicación realizadas hasta la fecha para cambiar esta negativa percepción no han tenido el resultado deseado.

Y aquí llegamos, una vez más, al meollo de la cuestión, que no es otro que la asunción por la opinión pública de que la influencia de los ciudadanos existe y debe de existir en la toma de las decisiones de los políticos y administradores, pues para ellos trabajan. El problema es cómo encauzarla.

En un estudio sobre la Comunicación entre políticos y empresas, realizado en 2013 por Estudio de Comunicación en colaboración con ABC, el 84 por ciento de los políticos entrevistados declaró como algo natural que mantenían estas relaciones habitualmente con carácter informativo y que esta relación era sencilla de establecer y útil para el ejercicio de su labor. También mayoritariamente que preferían que estas relaciones se establecieran mediante las organizaciones que les representan a ambos y con el 94% partidario de que fueran denominadas Relaciones Institucionales y entendidas como tales, frente al 4% que prefería la denominación de lobby.

Pero no nos engañemos: son generalmente las conductas individuales las que quiebran una posibilidad de control que pueda proteger a los ciudadanos frente a la corrupción, pues para que haya corruptos tiene que haber corruptores y las relaciones entre ambos no estarán regidas, precisamente, por la transparencia ni la publicidad ni el buen gobierno ni la ética pública. Son ambos tan delincuentes como todos los que llevan a cabo conductas tipificadas como delitos en el Código Penal. Y eso ha

sucedido desde que el mundo es mundo y en todos los países conocidos. Recuérdese situaciones de presidentes o jefes de Gobierno de repúblicas vecinas. Conductas en los casos comentados de España y de fuera posibilitadas y agravadas por el elemento esencial de su repercusión social: el delictivo uso del poder.

Lo importante es terminar en lo posible con el secretismo en el que se cuecen las relaciones personales que propician la corrupción. Los máximos órganos de dirección de los partidos, sindicatos y organizaciones empresariales deben de tener dentro, pues ya se ve que fuera la labor es más complicada, mecanismos de control efectivo de las decisiones que toman órganos administrativos bajo su jerarquía o dependencia, desde el más pequeño ayuntamiento hasta organismos de mayor presencia territorial y volumen de gasto. Una comisión en la que estén presentes representantes de la Intervención General y de la Abogacía del Estado, de la Inspección de Hacienda y del Tribunal de Cuentas, toda vez que se trata del manejo de dinero público. Una comisión sometida a una rigurosa responsabilidad penal y vigilancia de sus miembros y a procedimientos judiciales de rápida resolución en un nuevo marco legal. Se trata de impedir en origen, con "los sabuesos ajenos" dentro, lo que año tras año se consuma bajo el desconocimiento, en el mejor de los casos, o la connivencia. Un empeño que ha de regir también para los consejos de administración de las empresas que opten a licitaciones y concesiones públicas.

Y, en este nuevo marco, una mayor publicidad y transparencia efectiva para que la Comunicación fluya a la sociedad y a los ciudadanos, para que estos puedan saber de las donaciones a los partidos, de la gestiones de expedientes de licitación o contratación en procedimientos de información pública mucho más abiertos y exigentes con los administradores y también con los administrados, para que los derechos de estos tengan la correspondiente contrapartida de responsabilidad en el buen uso de estos mecanismos. Es decir, que, además de la "asignatura judicial" para que quien la haya hecho o la haga la pague (pronto, por favor y sin instrucciones sumariales de varios años de duración) y para prevenir en lo posible que no se haga, está también pendiente la asignatura de Comunicación al y con el ciudadano, para que este pueda influir legítimamente en las decisiones políticas y no solo cada cuatro años, pues, como señala nuestra Constitución, los ciudadanos tienen el derecho a participar en los asuntos públicos, directamente o por medio de representantes y tienen también el derecho de petición individual y colectiva.

Así, para que la influencia de los ciudadanos, individuos o grupos esté pro-

tegida del tan corruptamente empleado tráfico, que propicia una cadena de otros delitos (prevaricación, cohecho y hasta asociación criminal), sería muy positivo incrementar dos elementos clave de la buena Comunicación: la publicidad y la transparencia. Y que esta última sea de verdad, más allá del limitado concepto político de lo transparente, "lo claro, evidente, que se cumple así sin duda ni ambigüedad", que dice nuestro remozado diccionario de la RAE e incluso la más poética "luminaria del clariver", que dice nuestro Nobel Juan Ramón Jiménez en su poema La Transparencia, Dios, la Transparencia.

2. EMPRESAS Y POLÍTICOS COMPAÑEROS DE VIAJE

Benito Berceruelo
- ABC (06/07/2013)

La relación de las empresas con los políticos no es fácil. Nunca ha sido fácil en la historia moderna de la economía y la sociedad. Los políticos son, en general, los gestores del Estado, con mayúsculas. Y el Estado, aunque no es el dueño de las empresas privadas, sí es para muchas un cliente, muy importante para algunas. También es un policía encargado de velar por que se respeten las leyes. El Estado es incluso un garante o no del futuro de las compañías, si legisla a favor o en contra. Y es, en todo momento, un interlocutor con el que deben entenderse los propietarios y gestores de las empresas.

Es cierto que han quedado muy atrás los años del protagonismo de las empresas públicas, de las que el Estado era el dueño, y que las privatizaciones han puesto en manos de particulares la riqueza de la gran mayoría de las compañías. Los gobiernos de casi todo el mundo, incluidos los de Rusia y China, han liberalizado los mercados y vendido las empresas públicas. Pero los gobiernos siguen siendo muy importantes para las empresas, y la sociedad influye en ellas cada día más y les solicita mayor Responsabilidad con su entorno.

El liberalismo ha ido parejo a la regularización de los mercados en ámbitos como el consumo, el medio ambiente, las bolsas de valores, la seguridad de los productos, la libre competencia, etc. etc. Por ello, las empresas necesitan comunicarse con los reguladores, con los gobiernos, con los parlamentos... con el Estado en general. Y no es una opción: es una necesidad. Incluso para las poderosas compañías multinacionales, cuyas cifras económicas son muy superiores a las economías de muchos países en los que operan, es im-

prescindible entenderse y comunicarse con los políticos. Porque riqueza no equivale a poder. Y las empresas no tienen el poder de meter en la cárcel a nadie, por ejemplo.

Por su parte, los políticos deben de gobernar para el bien común y ese bien común depende en gran medida de las empresas, que son las auténticas generadoras de riqueza y empleo, e incluso las motoras –mediante sus patrocinios– de asuntos "públicos", antes competencia exclusiva de los Estados, como el deporte o la cultura. No es posible hoy –ni tan siquiera para gobiernos como el español de Mariano Rajoy, que se declara "con las manos libres de compromisos o favores históricos"– gobernar sin escuchar y tener en cuenta la opinión de los empresarios.

El norteamericano Teddy Roosevelt ya decía que "las compañías son instrumentos indispensables de la civilización moderna, pero creo que deben estar vigiladas y reguladas, para forzarlas a actuar en interés del conjunto de la comunidad". Es cierto que las compañías deben de respetar la ley, pero sobre todo las empresas tienen su razón de ser en ganar dinero y los políticos deben tener en cuenta eso cuando establecen relaciones con ellas. Porque si las empresas no ganan dinero no podrán contribuir al bien común.

Por todo ello, las Relaciones Institucionales entre empresas y políticos son clave. Para que unas puedan defender su voz y sus derechos y para que los otros puedan gobernar en beneficio de todos, ayudando a las empresas a desarrollarse, generar riqueza y puestos de trabajo. La incomunicación, el desconocimiento mutuo solo genera problemas.

En España, lamentablemente, hemos padecido dos graves problemas en esa relación. El primero derivado de la sospecha permanente, de lo que se ha llamado y tipificado penalmente como "tráfico de influencias". Parece que la relación empresa/político debe ser oculta y secreta, porque siempre se supone mal intencionada. El segundo derivado de la falta de regulación y de claridad en las normas de juego. A este problema parece que el Congreso de los Diputados quiere ponerle solución y será muy bienvenida.

Pero las Relaciones Institucionales existen y deben seguir existiendo. En un trabajo realizado por Estudio de Comunicación y ABC a principios de 2013, los políticos entrevistados aseguraban, en el 79% de los casos, que "la información aportada por las empresas les resulta de gran utilidad para realizar su labor" legislativa o de gobierno. Por ello, las empresas deben de gestionar sus relaciones con los políticos con la misma profesionalidad con la que gestionan las que mantienen con otros públicos objetivo. Para que

sean eficaces deben basarse en la ética, la sistemática, la planificación y el trabajo continuado. Los gestores de las empresas deben identificar sus públicos (nacionales, autonómicos y locales, en el ámbito ejecutivo y en el legislativo), estudiar los mensajes más adecuados para exponer sus problemas o sus demandas, elaborar los documentos a entregar en las entrevistas con los políticos (claros y comprensibles, no farragosos y excesivamente técnicos).

Afortunadamente, caminamos hacia una relación empresas-políticos mas técnica, clara y transparente. Menos basada en el amigo y en el contacto personal y más en la sistemática y el trabajo profesional y serio. Seamos conscientes de que el viaje es necesario y largo. No lo hagamos más difícil en España de lo que es en realidad.

3. LOBBY EMPRESARIAL: PRUEBA DE MADUREZ

Silvia Rodríguez
- Diario Abierto (25/02/2013)

Los primeros indicios de la actividad del lobby aparecen en EEUU a mediados del siglo XIX y, aunque en un primer momento esta actividad no se consideraba muy digna, puesto que consistía en acercarse a los políticos durante los recesos en los lobbies (zonas de descanso), a medida que el sistema democrático se asentaba e iban entrando en el juego cada vez más actores se consideró fundamental que las corporaciones pudiesen ponerse en contacto con los legisladores para hacerles llegar sus opiniones o necesidades en materia legislativa.

Poco tiempo después, en el mismo siglo XIX, ya surgieron los primeros intentos de controlar esta actividad y en periodos sucesivos, especialmente tras la Segunda Guerra Mundial, fue avanzando la legislación y la profesionalización entorno al lobby hasta la compleja y completa regulación culminada en 1995 en el Lobbing Disclosure Act, con la que Estados Unidos cuenta en la actualidad y que no hace sino que modular la transparencia de una actividad fundamental para el desarrollo de la democracia.

En un principio, los grupos de presión se organizaron entorno a la pionera industria ferroviaria pero con el tiempo, sobre todo después de los grandes conflictos internacionales, comenzaron a aparecer otro tipo de colectivos no relacionados con los intereses económicos que clamaban en contra de

cuestiones humanitarias como el respeto de los Derechos Civiles u otro tipo de temas como la defensa del Medioambiente. La evolución de los grupos de presión entorno a los que se articularon los lobbies nos lleva hasta el momento actual en el que en la sociedad se enmarañan todo tipo de intereses relacionados con los más variopintos actores sociales: sectores industriales, corporaciones, asociaciones civiles, etc.

Quizás sea por las diferencias en las formas de Gobierno que se han dado en el avance de la historia de la Unión Europea o tal vez porque en muchos países la democracia aún es un sistema joven, en el caso de España de poco más de 30 años, pero la realidad es que en Europa en temas de lobby aún nos encontramos con una legislación joven, y en España todavía estamos en una fase bastante primigenia en cuanto a legislación, ya que solo ha habido hasta el momento intentos de Proposiciones no de Ley fallidas. Pero en la práctica establecer Relaciones Institucionales (lobby en términos anglosajones) es una necesidad diaria de las empresas y de los actores sociales. Para Rafael Rubio, doctor en Derecho Constitucional por la Universidad Complutense "hoy, dadas las dimensiones del Estado y de los propios intereses, en continua interrelación, el Parlamento debe estar irremisiblemente abierto a estos intereses si quiere desarrollar sus tareas legislativas en unión con la realidad."

Por otro lado, las instituciones no son más que la representación de los ciudadanos por lo que para mantener informados a aquellos en los que van a recaer las políticas sobre las que se decide en la Unión Europea, en Bruselas se ha dado un paso decisivo con la creación de un Registro de Transparencia, gestionado por el Parlamento y la Comisión Europea, en el que se "ofrece a los ciudadanos un acceso sencillo y directo a la información sobre quienes intervienen en actividades destinadas a influir en las decisiones de la UE, los intereses que persiguen y los recursos que invierten en dichas actividades". Y, por otro lado, se ofrece a las corporaciones "un código de conducta único que obliga a las organizaciones y a los autónomos que lo aceptan a atenerse a las normas y respetar plenamente los principios éticos".

Para la plena comprensión de una acción de Relaciones Institucionales y la necesidad de esta actividad, resulta fundamental entender el transcurso de toma de decisiones que se lleva a cabo en una Administración Pública, un proceso complejo que implica un profundo estudio y análisis de una situación determinada calibrando muchas cuestiones intermedias, por lo que resulta legítimo que las partes implicadas puedan ofrecer a los gobernantes o legisladores su punto de vista o intereses (en el buen sentido de la palabra) sobre un sector en concreto.

En este sentido, si desde las instituciones se avanza hacia la regulación de las Relaciones Institucionales, desde las empresas se evoluciona hacia la profesionalización de la actividad, por lo que cada día son más las organizaciones que implementan este departamento y el número de especialistas en esta área de la Comunicación corporativa e institucional. De este modo, y relacionado con lo explicado anteriormente, es destacable que en la actualidad el Parlamento europeo cuenta ya con más de 5.000 registros de lobistas.

En cuanto al perfil del lobista en España y Europa, este se corresponde con el de un profesional con excelentes niveles de Comunicación capaz de sintetizar y servir de correa transmisora entre la organización a la que representa y el legislador hacia el que se dirige, pero no solo eso sino también capaz de ir más allá en las necesidades de la corporación interpretando estudios demográficos, sociológicos o del tipo que sean necesarios para ampliar su visión acerca del terreno en el que se mueven. En el Arte de la Guerra, Sun Tzu recomienda, como parte de la estrategia, una cuestión perfectamente extrapolable a la actividad de las relaciones institucionales y al día a día de un lobista: "conoce al enemigo, conócete a ti mismo y tu triunfo nunca se verá amenazado. Conoce el terreno, conoce las condiciones climáticas y tu triunfo será total".

Por todas estas razones, parece sensato madurar y avanzar hacia la legislación y cada vez mayor profesionalización de esta actividad considerada por la UE como "constante, legítima y necesaria para mantener la calidad de la democracia y la capacidad de ofrecer políticas adecuadas a las necesidades y la realidad".

4. LOBBY. EL INTERÉS LEGÍTIMO DE LAS EMPRESAS

Támar Salazar
- Diario Abierto (15/11/2012)

Quizás sea porque en España no ha tenido una regulación clara, pero el *lobby* o las relaciones institucionales siempre parece que se quedan en un plano ambiguo en nuestro país. Sin embargo, no podemos decir que es un ámbito de actuación nuevo o poco conocido porque las relaciones institucionales son parte esencial de la Comunicación pública.

Tanto nuestro sistema legislativo como el administrativo contemplan procedimientos de participación ciudadana, ya sea en la fase de propuestas o de consultas y alegaciones. Nuestra Constitución es clara al respecto, y en su artículo 77 establece la existencia de la Comisión de Peticiones tanto al Congreso y al Senado, en donde de forma individual o colectiva, los ciudadanos pueden presentar por escrito sus solicitudes a ambas Cámaras y estas trasladarlas al Gobierno para su consideración.

En las administraciones locales, el trato con el ciudadano siempre ha sido más directo. Quienes hemos trabajado en estos ámbitos sabemos que no es raro que un alcalde o un concejal atienda personalmente la solicitud o problema particular de un vecino, sobre todo en municipios no muy grandes.

Entonces, si el ciudadano puede escribir al Congreso o llamar a la puerta de su alcalde para decirle que se está equivocando y trasladarle su punto de vista sobre un asunto en concreto, ¿por qué no iban a poder hacer lo mismo las empresas? Parece lógico que una parte tan importante de la sociedad, generadora de empleo y dinamizadora de la economía, pueda sentarse cara a cara con el legislador o el ejecutivo para explicarle cómo funciona un sector en concreto, cuáles son sus necesidades y de qué forma pueden lograr mejores resultados tanto para el sector como para los distintos públicos con los que está relacionado. No solo parece lícito sino que es conveniente para que el legislador legisle o el ejecutivo ejecute (valgan las redundancias) lo mejor posible, desde un punto de vista más amplio y en pro del bien común.

Así, las relaciones institucionales son la herramienta que tiene toda empresa para comunicarse con los representantes de la Administración del Estado, los partidos políticos y el poder legislativo para, no solo dar a conocer su punto de vista y el de su sector, sino para trasladar a la autoridad pertinente cómo afectan las decisiones que toma en la realidad de la empresa, sus empleados, proveedores y otros públicos de interés, así como en el sector y en la sociedad en general, con el objetivo de contribuir a ampliar la visión del político en la toma de sus decisiones.

Para que este proceso sea aún más efectivo, la Comunicación debe ser transparente e inteligente. No se trata de “venir a hablar de mi libro” sin tener en cuenta al interlocutor o el sentido de la oportunidad. Las empresas deben saber a quién dirigirse, en qué momento y qué información es la más adecuada. Además, dicha información debe ser rigurosa y estar elaborada de forma que sea comprendida por el interlocutor, quien no siempre estará especializado en el ámbito de actuación de la compañía o de la asociación empresarial que la representa.

Pero saber qué decir y a quién es igual de importante que saber elegir el momento adecuado. En este caso, es fundamental conocer bien el procedimiento legislativo y/o administrativo para identificar en qué fase se puede y se debe intervenir. También es muy útil la monitorización de aquellas áreas de interés para la empresa, de forma que se puedan identificar oportunidades y/o amenazas derivadas de un nuevo proceso administrativo o legislativo. Ambas acciones harán posible la identificación del momento más oportuno para que la Comunicación entre empresa y legislador o administrador sea más eficaz.

Por último, junto con la inteligencia y la oportunidad, es necesaria la prudencia. Tanto las compañías como las asociaciones empresariales y patronales tienen que ver en los políticos, legisladores y representantes de las administraciones públicas un agente colaborador, no un obstáculo a superar ni un discípulo a quien alinear. Pues, en caso contrario, correrán el riesgo de que les cierren, una a una, todas las puertas.

5. LOBBY DE LA MANO DEL CONTRALOBBY

Elena Marín
- Diario Abierto (17/05/2016)

La filtración de los documentos que recogen el proceso de negociación entre la Unión Europea y Estados Unidos del TTIP (las siglas en inglés de la Asociación Transatlántica para el Comercio y la Inversión) no solo ha descubierto a la ciudadanía el supuesto secretismo con el que se discuten y pactan estos asuntos de alto nivel en Bruselas. También ha vuelto a poner de actualidad el lobby que ejercen muchas compañías para conseguir determinados intereses, en su mayoría privados y de alcance económico.

Los Medios de Comunicación han difundido estos días nombres de empresas concretas que se han reunido durante estos dos años de negociación con comisarios y funcionarios de la Unión Europea con el fin de que el texto final del acuerdo esté orientado en un sentido y no otro. Según un informe publicado en 2015 por el Corporate Europe Observatory, el 88% de los encuentros de estos altos funcionarios fue con el sector privado. Aunque sin nombres propios, también sabemos que algunas de estas reuniones han sido con la llamada sociedad civil, es decir, ONGs, asociaciones, organizaciones o plataformas civiles que defienden otros intereses, en este caso, de colectivos específicos o de ciudadanos y consumidores en general.

Con las elevadas cantidades de dinero que las grandes compañías invierten habitualmente en lobby, es sorprendente que la batalla de la opinión pública en este campo se la hayan ganado las ONG sin apenas presupuesto. ¿Identifican los ciudadanos a las ONG como actores de lobby? No. O no al menos con la connotación que tiene este concepto en España y, sin embargo, en los últimos diez años han florecido los departamentos dedicados a esta área en este tipo de organizaciones. Se publican incluso ofertas de trabajo para estas divisiones sin ningún complejo o sin que nadie ponga en duda su valor o seriedad. Pero han aplicado una máxima puramente empresarial. Cuando algo no funciona o no gusta, el cambio de nombre a veces puede solventar el problema. En las ONG el lobby no se llama lobby, se llama incidencia. Y la incidencia política no es otra cosa que un conjunto de acciones que busca influir en la normativa de un país o en los programas públicos con un fin determinado, que en la mayor parte de estas organizaciones suele ser la defensa de unos derechos o intereses comunes. Algunos lo llaman contralobby.

El uso de las palabras, como siempre, no es fortuito. Incidencia, según la Real Academia de la Lengua, significa "influencia o repercusión". Ninguna de estas dos expresiones tiene una connotación por sí misma negativa si no va acompañada de algún apellido. Pero busquen lobby y la RAE les redirigirá al término 'grupo de presión'. Y la palabra presión, que también incluye en su definición el término influencia, viene asimismo con otro significado: "acoso continuado que se ejerce sobre el adversario para impedir su reacción y lograr su derrota". No es lo mismo la incidencia que un amigo ejerce sobre otro que la presión. No es lo mismo que un grupo de agricultores intente influir sobre el poder público a que lo presione. Solo cuando la influencia viene acompañada de 'tráfico de influencias' se convierte en delito. Pero para que esta sea tipificada como tal, debe haber un funcionario o autoridad que haga uso de su posición de poder para conseguir que otra autoridad haga lo que se le pide.

Las plataformas cívicas y organizaciones no gubernamentales, por lo general, no suelen encontrarse en posición de forzar este último tipo de influencia. ¿Las empresas sí? El problema del sector privado en España es que, en ocasiones, ha permitido que el ejercicio de esa presión se hiciera con unas prácticas poco recomendables en una democracia adulta, a veces, rayando en lo delictivo y, por supuesto, siempre en la sombra.

Pero en la era del big data la transparencia se convierte no solo en una obligación (mayor según avanza la legislación) sino en una necesidad para las compañías. El anonimato es un privilegio que ha caducado. Las actividades

discretas del lobby hoy son cada vez más públicas. Los países como España que se resistían a regular esta práctica van camino de ponerle un cascabel o un fluorescente para que se oiga y vea allá donde se pone en marcha. En el Congreso de los Diputados hubo un intento en 2014 para crear, al menos, un registro público. Sus señorías se pusieron tercas y la propuesta no se ha traducido en nada, pero la directiva europea que se encuentra en estos momentos en proceso de negociación en Bruselas les obligará a hacerlo en breve. Sí lo ha hecho, en cambio, la CNMC, que en marzo de 2015 abrió el Registro de Grupos de Interés donde hoy hay más de 100 entidades dadas de alta.

El futuro, sin embargo, no solo está marcado por una transparencia más o menos inevitable. Quien quiera buscarlo, siempre encontrará un resquicio por el que colarse y no contar lo que no quiere. Al menos durante una temporada. La crisis económica, el cuestionamiento de algunas formas de hacer tradicionales y, sobre todo, el empoderamiento de sectores hasta hace poco secundarios (plataformas civiles, principalmente) ha hecho que las compañías empiecen a ser conscientes de que tienen que legitimar muchos de sus planteamientos. La responsabilidad social corporativa trata de eso, sí; pero tener aliados frente a la Administración Pública sobre la que se quiere influir es también necesario. Más aún cuando ese público, el político, se fragmenta y da paso a nuevas generaciones y formas de entender el compromiso social de manera global, como ocurre hoy en España. O cuando las redes sociales e internet han alcanzado una cierta madurez que multiplica el potencial de aquellos que defienden unos intereses comunes distintos a los puramente empresariales.

Las compañías, que invierten un alto presupuesto en RSC y en comunicación corporativa, han sido hasta ahora incapaces de trasladar como algo positivo una de sus prácticas más habituales. Es evidente que la transparencia y las buenas prácticas son el primer paso para darle la vuelta a esto. Dotar al interés privado de una dimensión colectiva propia del interés común es el siguiente. Pero de verdad, no con alianzas instrumentales que simplemente sirvan de coartada. El lobby, el buen lobby, pasa no solo por explicar y convencer al político o funcionario de turno de las bondades de una empresa y de sus intereses, sino por implicar en los proyectos a aliados de otros sectores que de otra manera estarían de frente haciendo contralobby. Hoy parte de esos aliados están necesariamente en la sociedad civil. El reto es convertir esa alianza o sinergia con grupos cuyo empoderamiento crece en una relación real y leal.

Encuentros Institucionales (Planes/programas de relación con líderes de opinión)

6. COMUNICAR CON EL SECTOR PÚBLICO

Pilar Lladó
- Negocio (03/11/2011)

Un gran ejemplo gráfico de lo que son las Relaciones Institucionales eficaces fue la noticia de 2011, portada de todos los periódicos españoles, en la que se daba cuenta de que los miembros de la Conferencia Internacional de Paz vinieron a España a pedir a ETA que acabe con la lucha armada y a los gobiernos español y francés que dialoguen con los terroristas. Es impresionante el gran trabajo de imagen pública que han hecho los proetarras, al conseguir la presencia de personalidades internacionales y sus declaraciones públicas, además en periodo electoral.

Felipe González le dijo a Joaquín Almunia, cuando este fue nombrado candidato del PSOE a la presidencia del gobierno: "Joaquín, date a conocer". La frase de F.G. dado el mal resultado obtenido por J.A. resultó casi una sentencia. Tal vez la esencia de las Relaciones Institucionales es darse a conocer de la mejor manera posible y, sobre todo, a las personas que tienen capacidad de influir sobre nuestro futuro.

En el mundo de la empresa se olvida con mucha frecuencia que este aparentemente simple objetivo de "darse a conocer" es la base de lo que llamamos "relaciones institucionales", y que esta es una actividad que tiene una incidencia en las cuentas de resultados mucho mayor de la que muchos piensan. Por ello, en lugar de afrontar las relaciones con las administraciones públicas de una forma profesional, proactiva, consistente e intensa, se suelen acometer a salto de mata, en función de necesidades concretas y sin la debida profesionalidad.

La situación es sorprendente si se tiene en cuenta que las administraciones públicas, representan el 40% del PNB, y son, por tanto, parte muy importante de la cifra del negocio de muchas empresas, y, además, son las que fijan el marco regulatorio en el que esas mismas empresas y muchas otras tienen que actuar.

Las empresas americanas, inglesas y alemanas utilizan recursos internos y consultores externos para mantener una Comunicación fluida con las administraciones. La actividad de *lobbying*, las relaciones institucionales forman parte del paisaje empresarial y legal y los expertos en relaciones institucionales son profesionales tan valorados como los que se dedican a otros aspectos del mundo de la Comunicación. En España, en cambio, no se le da importancia que merecen y cuando los principales empresarios pisan la Moncloa (para lo cual es necesario una hecatombe económica) la mayoría tienen que ser presentados al Presidente del Gobierno, lo cual da idea de que la cultura de relación empresa-administración no está marcada precisamente por la fluidez y la confianza. La consecuencia es que las administraciones -que son muchas y muy activas en su afán regulatorio- gobiernan y legislan sin entender a fondo la situación y las necesidades de los auténticos agentes económicos, que son las empresas, y estas acaban contactando con las administraciones solamente cuando ven en peligro sus cuentas de resultados, y, en algunos casos, recurren para conseguir sus objetivos a soluciones que van más allá de los límites de la ética y la legalidad y que suelen acabar en los tribunales.

Lo paradójico de la situación es que no solo la empresa necesita mantener una Comunicación fluida con las administraciones, sino que estas necesitan también de la visión de la empresa para actuar con mayor conocimiento y eficacia. El conocimiento técnico y la experiencia del sector privado, es una fuente de valor que siempre será apreciada por las administraciones si se presenta con profesionalidad y oportunidad.

Dicho esto, la gran pregunta es: ¿cómo poner en práctica dicha relación? En otras palabras, ¿cómo tocar la puerta de una administración española y que a uno le escuchen?, ¿cómo estrechar lazos con el interlocutor adecuado? Son preguntas que con mucha frecuencia se hacen empresas multinacionales que quieren abrirse camino en España, y que, cada vez más, se hacen también las compañías de nuestro país.

En Estudio de Comunicación tenemos una larga experiencia en aportar soluciones a cuestiones como estas, y trabajamos siguiendo una metodología que podría resumirse en seis reglas de oro. La primera es que la implicación de los altos cargos de la compañía es fundamental. Algunas empresas, por su tamaño, disponen dentro de la compañía de un director de relaciones institucionales que las gestiona, pero en todo caso es necesaria la disponibilidad del equipo directivo, empezando por el presidente, para actuar en los momentos elegidos por los expertos. La segunda es el conocimiento de nuestros interlocutores, una labor que abarca desde acciones de contacto

al máximo nivel hasta tareas de *back office*, como mantenimiento y actualización de bases de datos, y que incluye entender bien quién va a recibir nuestros *inputs* y desde qué punto de vista van a recibirlos. La tercera regla se basa en la empatía, que es adaptar nuestras cuestiones al receptor de las mismas, de tal manera que el formato que elijamos (llámese creación de un foro, organización de un almuerzo de trabajo, invitación a una visita a nuestra fábrica, actuación en una red social o presentación de un informe en un despacho) se adapte al perfil y a las necesidades de nuestro interlocutor, y nuestro lenguaje al suyo. La cuarta regla de oro es la proactividad. Lo deseable es conocer y cultivar a nuestros interlocutores cuando su disponibilidad para escuchar es mayor. Para ello debemos ser capaces de diseñar mapas de contactos y de planificar actuaciones. En quinto lugar, debemos tener en cuenta la oportunidad. Nuestras acciones deben ser planificadas y consistentes, pero también tienen que ser ágiles y oportunas. Hay llamadas que no pueden esperar, y trabajos que deben detenerse porque ha surgido un acontecimiento imprevisto y debemos estar en condiciones de gestionar como una oportunidad.

Por último, por encima de estas cinco reglas hay que tener en cuenta que cualquier actividad de relaciones institucionales debe responder a una estrategia alineada con los objetivos de corto, medio y largo plazo de nuestra empresa y que sea coherente con el resto de acciones de Comunicación que se lleven a cabo, llámense publicidad, patrocinios o gestión de clientes.

Cuando afrontamos la gestión de las relaciones con las administraciones públicas de forma sistemática, siguiendo estas "reglas de oro", estamos fortaleciendo claramente nuestra cuenta de resultados de hoy y de mañana. Vale la pena escoger ese camino.

7. CAUCES DE PARTICIPACIÓN

Ramón Almendros
- Negocio (11/02/2010)

Más de tres décadas lleva vigente nuestra Constitución y aún hay asuntos esenciales de su espíritu y de su letra que no han progresado más allá del simple enunciado teórico. Por ejemplo, los cauces de participación ciudadana: el llamado (y malinterpretado en nuestra cultura) *lobby*.

Contiene la Carta Magna un catálogo de derechos fundamentales y deberes

de ciudadanos y poderes públicos cuyo simple recuerdo de incumplimiento causa sonrojo: el derecho a una vivienda digna y adecuada, el deber de trabajar y el derecho al trabajo o el derecho de usar el castellano, como lengua oficial del Estado que es, uso que tan caro resulta –en todos los sentidos– en muchos lugares de España.

Es inevitable recordar aquí el artículo 6 de la Constitución de las heroicas Cortes de Cádiz que proclamaban por imperativo legal que los españoles habrían de ser justos y benéficos pues ya se sabe que La Pepa murió del mal de la cándida utopía de unos próceres más en Babia que en la isla del León, rematada por un feroz ataque de absolutismo. Y es descorazonador comprobar que se siguen haciendo bienintencionadas proclamas dispositivas que la realidad social o la desidia, cuando no el doloso olvido de algunos poderes públicos, las hacen de imposible cumplimiento.

Poco se ha reparado, a mi juicio, en el contenido de los artículos 9.2 y 23 claves para la existencia de una democracia lo más plena posible: el derecho de los ciudadanos a participar en los asuntos públicos, directamente o por medio de representantes libremente elegidos. Compárese este esencial mandato con la realidad participativa más de treinta años después.

Y creo que poco satisfechos podemos sentirnos. Nuestros representantes en el legislativo no necesitan más que nuestro voto, cada cuatro años, y a vivir mediante el "sí *bwana*" al jefe del partido. Por más que el Tribunal Constitucional haya dicho que cualquier acta de representación es del elegido y no del partido, las listas cerradas y bloqueadas siguen siendo "lentejas". Como la iniciativa legislativa popular sujeta al visto bueno de las fuerzas parlamentarias, tampoco en los ámbitos sociales, sindicales o empresariales la posibilidad de participación del ciudadano en los asuntos públicos va mucho más allá. Y en la vida interna de los partidos cuyo funcionamiento ha de ser democrático, más de lo mismo.

Existen democracias tan poco dudosas como la de los Estados Unidos de América cuya Constitución en su primera enmienda recoge que el Congreso no podrá dictar ninguna ley sin que el pueblo sea escuchado. De eso hace casi siglo y medio y además hay cauces para hacerlo posible: los llamados *lobbys*, de tan mala prensa en España, sirven para tal fin.

No hay nada parecido en nuestro país aunque no deje de haber grupos de presión, y nuestros legisladores, en todas sus escalas, carecen de una información básica con la necesaria sensibilidad ciudadana. Esta carencia explica el notorio desfase entre muchas de nuestras leyes y la realidad social.

Por el contrario hemos vivido episodios más o menos bochornosos de tráfico de influencias ajenos a cualquier interés social, muchas veces turbios cuando no al filo de la ilegalidad.

Puedo dar fe de que a los legisladores les vendrían muy bien y agradecerían informaciones y opiniones de profesionales que encaucen este derecho de los ciudadanos, sus aportaciones, la percepción de sus propios problemas. El interés de la Ley ha de ser el interés de la sociedad y debe existir un cauce directo, regulado y transparente de Comunicación para que los poderes públicos conozcan los intereses legítimos de los colectivos ciudadanos, empresas, grupos profesionales, asociaciones etcétera en todo tipo de asuntos: economía, educación, sanidad, justicia...

Bienvenida sea la institucionalización, si se produce, de un sistema de *lobby* regulado y legal o de una figura, llámese Oficina de Intereses Ciudadanos o como se decida, que ayude a una verdadera y transparente participación de los ciudadanos en la vida pública y que mejore la Comunicación del pueblo soberano con sus representantes.

8. SIN COMUNICACIÓN NO HAY *ENGAGEMENT*

Juana Pulido
- DF Diario Financiero (06/06/2015)

Durante las últimas décadas dos conceptos se han puesto tan de moda que han pasado a formar parte del vocabulario habitual de las empresas: *engagement y stakeholders.*

Ambos términos forman parte del día a día de todo responsable de Relaciones Institucionales que se precie. Pero, ¿cuántos de ellos están realmente llevando a cabo verdaderas y efectivas estrategias de relación con sus *stakeholders*? En mi opinión muy pocos, y la razón es que casi todos ellos centran sus estrategias y políticas en tratar de hacer llegar sus voces, sus opiniones y sus planteamientos a sus diversos públicos objetivo.

Si bien lo anterior es importante y legítimo, la clave del éxito de la creación de un verdadero *engagement* con nuestros *stakeholders* está en hacer precisamente todo lo contrario: que la empresa les escuche a ellos.

En muchos casos el problema estriba en que las estrategias y planes de *engagement* se establecen sin la participación e incluso sin la opinión de los expertos en Comunicación, y se establecen simplemente desde la perspectiva del "conseguidor" de encuentros.

Puede que algunos problemas de las empresas pasen simplemente por mantener contactos con las administraciones y los políticos, pero resulta altamente improbable, hoy en día, que las soluciones a la problemática de una empresa no pasen por mantener una estrategia de Comunicación activa y bidireccional con la "comunidad". El error más grave está en creer que la empresa está en el centro y que todo gira en torno a ella. Si eso fue alguna vez así, desde luego ya no lo es.

Pensemos, por ejemplo, en una empresa que quiere explorar gas esquisto en una determinada zona geográfica. Puede que cuente con los permisos administrativos correspondientes de exploración, pero si no destina los recursos suficientes a establecer relaciones de confianza con esa "comunidad" se enfrentará sin lugar a dudas a numerosos problemas y de muy diversa índole. Puede que parte de esas dificultades no sean salvables, pero muchas otras sí lo son gracias al poder de la Comunicación, de escuchar las necesidades, dudas e inquietudes de la "comunidad".

No se trata de poner en marcha elaboradas y costosas acciones de marketing. Se trata simplemente de crear marcos de relación estables con nuestros "vecinos" (en un sentido amplio), de escucharles y trasladar a la gestión (de las empresas en las que trabajamos o para las que trabajamos) sus ideas, peticiones o sugerencias. Es posible que con esto, además de favorecer el clima de relación, mejoren también los procesos y proyectos de las organizaciones.

Quiero aquí también poner el acento sobre otro fenómeno, no poco habitual, entre asesores, consultores y toda suerte de profesionales de la Comunicación, que es el no decir a los gestores que se equivocan al no tener en cuenta las opiniones de la "comunidad". Eso es hacer un mal trabajo. A los clientes hay que explicarles que la Comunicación empieza por la escucha.

Y no existe una sola fórmula para dar la voz a nuestros públicos. Hay algunas tradicionales y otras que nos ofrecen las nuevas tecnologías. Entre las tradicionales destacan, entre las más habituales las reuniones, en la que bien, uno a uno o en presentaciones multitudinarias podemos abrir un diálogo participativo.

En cuanto a las oportunidades que nos ofrecen las nuevas tecnologías hay que reconocer que juegan a favor de la "conversación". Pongamos algunos ejemplos:

> **Conference Calls, Video Conferencias o webinars** ofrecen la posibilidad de encontrarnos con un gran número de personas dispersas geográficamente y darles a todas ellas la oportunidad de participar activamente. Una herramienta perfectamente útil para que las compañías expongan ampliamente sus argumentos, pero también para que sus públicos puedan interactuar con ellos.
>
> **Comunidades o Grupos en Redes Sociales** tipo Facebook, Google+ o LinkedIn en las que la compañía puede ofrecer un espacio común en el que bajo el paraguas de un mismo proyecto se puede establecer un debate activo y creativo que además de recoger diversas opiniones pueda servir como espacio lúdico.

En la actualidad, en la que el mundo se ha convertido en una pantalla gigante de televisión en la que la falta de transparencia penaliza claramente, las compañías no pueden esperar que "contar su libro" sea suficiente. Establecer canales de conversación y mantener y permitir una actitud participativa es a día de hoy un básico de las relaciones con nuestros *stakeholders.*

Este tipo de comunicación es la herramienta más efectiva de *engagement* ya que nuestros *stakeholders* sentirán que hay una oportunidad para que su voz sea oída. Así mismo, tendrán presente que esa oportunidad se la dio la propia Organización, y que puede que incluso sus opiniones sean tenidas en cuenta.

En definitiva, los responsables de Relaciones Institucionales deberían ser conscientes de que *engagement* sin comunicación-conversación no es posible, y que es necesaria una eficaz estrategia de *engagement* para una buena estrategia de Comunicación.

Creación de un marco adecuado (Diseño y organización de eventos, congresos, seminarios, organización de visitas de personalidades, etc..)

9. EVENTOS PÚBLICOS: SACAR EL MEJOR PARTIDO

Sonia Díaz
- El Publicista (05/08/2013)

Hay dos acepciones para 'evento' en el diccionario que parecen opuestas. Por un lado, está la del español europeo, que se refiere a un hecho imprevisto, que puede (o no) acaecer; y por otro, una adaptación del inglés *event* que es usada en gran parte de Latinoamérica y que habla de suceso importante y programado. Pero puede ser esto último y además no estar previsto en un momento dado. Quiero decir que, en ocasiones, las empresas e instituciones tienen que realizar actividades extraordinarias a su quehacer cotidiano, que pueden convertirse en oportunidades perfectas para difundir mensajes institucionales, tomar contacto directo y personalizado con una parte de sus públicos objetivo, crear lazos y afianzar vínculos.

El valor primordial de estos acontecimientos especiales no está tanto en su difusión a través de los Medios de Comunicación, que solo es posible en casos muy especiales, como en la posibilidad que ofrecen a las organizaciones de establecer un contacto directo y sin intermediarios con parte de sus públicos. En el ámbito de las Relaciones Públicas e Institucionales, las empresas utilizan los eventos habitualmente desde dos posiciones: como participante o patrocinador de un evento ya existente o como organizador de un evento propio.

Participar en eventos, actividades culturales, deportivas o lúdicas, seminarios, congresos, conferencias o exposiciones permite la identificación de la empresa con los valores asociados a ese evento (esfuerzo, superación, modernidad...), conseguir notoriedad de marca y, en muchas ocasiones, interactuar con públicos de interés.

Dentro de la estrategia de Relaciones Públicas e Institucionales una empresa puede optar por organizar eventos propios. Un evento bien organizado y promocionado sirve para crear situaciones en las que relacionarse y transmitir mensajes relevantes para la compañía.

Para determinar el contenido, alcance, posibles invitados y programa es esencial definir previamente los objetivos del evento, que pueden ser de distinto tipo: fortalecer las relaciones institucionales y promover nuevas formas de relación con el *target group*, contactar en tiempo real a un grupo de clientes potenciales, despertar interés sobre novedades de la empresa o sobre algunos aspectos de la organización menos conocidos o mejorar la imagen institucional de la empresa.

Una vez identificados los objetivos es necesario crear los mensajes a transmitir, que se deben mostrar de forma coherente en el evento en su conjunto, tanto en los contenidos del evento (discursos, videos o publicaciones) como en el propio espacio en que se lleva a cabo y en los aspectos formales y estéticos (decoración, olores, música, iluminación e idoneidad de las soluciones técnicas).

En función de los aspectos anteriores, habrá que definir también el tipo de evento que se quiere hacer: si debe ser multitudinario o restringido, solemne o sencillo, estrictamente privado o con presencia de Medios de Comunicación.

Aquí resulta clave la correcta identificación y el tratamiento de los públicos que nos gustaría que estuvieran presentes en el evento. Disponer de un buen listado de personas e instituciones que han de acudir y a qué niveles, saber cuáles son las instituciones públicas y autoridades a invitar, evitar duplicaciones en un mismo organismo y no dejar fuera a nadie relevante, es tan importante en un evento como difícil de conseguir.

Otro aspecto fundamental en un acto es la definición del ceremonial, etiqueta y protocolo tanto en los aspectos materiales como en los normativos referidos a las reglas de ordenación de espacios y tiempos. Esto se hace aún más relevante en aquellos eventos en los que hay representación pública oficial.

Realizar un evento tiene también sus riesgos. Cada vez que la empresa se expone en público está sujeta a la crítica de los asistentes, que evaluarán la calidad y profesionalidad de lo organizado. Cuidar al máximo cada detalle, lo estratégico y lo táctico, es fundamental para que el evento cumpla el objetivo deseado y para que el organizador pueda sacar el mejor partido.

Comunicación sensible (Comunicación de Salud)

10. EL PAPEL DE LA COMUNICACIÓN EN LA SANIDAD

Fernando Geijo
- PRNoticias (22/09/2014)

El modelo sanitario español es objeto de debate político desde hace años, sobre todo a tenor de la implantación de medidas de contención del gasto que han sido ampliamente cuestionadas por los profesionales del sector.

En este sentido, el reto de comunicar la necesidad de acometer reformas en el sistema sanitario e implementar un modelo mixto de colaboración público-privado no tiene parangón en el momento actual, al calor de la ola de recortes en los últimos años como consecuencia de la grave crisis económica.

Ante este panorama, se antoja imprescindible apostar por la más absoluta de las transparencias que, incluso, sonroje y deje en evidencia la pureza de las prístinas aguas de Lanjarón, por poner solo un ejemplo.

La percepción social del acceso a la sanidad como uno de los derechos fundamentales que emanan de la Constitución de 1978 es, junto con la educación y la vivienda, uno de los tres rasgos grabados a fuego en el imaginario colectivo de la sociedad española de finales del siglo XX y comienzos del XXI.

Es por ello que el tema del debate entre sanidad pública y sanidad privada levanta tantas pasiones entre un público objetivo, la sociedad española, plenamente informada y consciente de sus derechos al respecto.

Pero el debate para asegurar la sostenibilidad financiera del sistema sanitario no es exclusivo de España. En otros países de la Unión Europea, el proceso de privatización es incipiente e imparable. Así, en países como Alemania, Francia, Italia, Reino Unido, Bélgica, Holanda y Portugal, por citar algunos, la externalización de servicios y el copago están implantados con éxito desde hace años en mayor o menor medida.

Por su parte, España es desde hace décadas un referente de calidad sanitaria para muchos países. Su sistema mixto público-privado ofrece un servicio

garantista en el que los ciudadanos pueden confiar. Y esta es precisamente la clave para asistir a una convivencia pacífica, si me permiten la expresión, y necesaria entre las redes sanitarias públicas y privadas de cara a asegurar su futura sostenibilidad económica.

Las empresas de servicios sanitarios deben, por tanto, poner el foco en la adecuada inversión en personal y material, una gestión profesional que estandarice el servicio, y aquí es donde entra la Comunicación, en la medición permanente de la satisfacción del paciente a través de sistemas de sugerencias, quejas, reclamaciones, etc., que retroalimente la gestión y supongan una mejora constante de los procesos asistenciales.

El modelo sanitario español, totalmente descentralizado al estar las competencias en la materia transferidas a las respectivas Comunidades Autónomas está a la altura de lo que se practica en los denominados países de nuestro entorno. Sin embargo, la necesidad de adecuarlo a la realidad presupuestaria que ha supuesto la profunda crisis económica actual hace evidente la aportación de recursos llegados desde el sector privado.

En principio, la gestión privada de los hospitales lleva años funcionando a pleno rendimiento y a total satisfacción de los usuarios de los mismos, según se recoge en las encuestas de satisfacción que miden la calidad del servicio.

Sin embargo, cuando se nombra el copago o la apuesta por la gestión privada de los recursos hospitalarios se abre literalmente la caja de pandora de la sensibilidad social y las posturas ideológicas se extreman hacia planteamientos demagógicos basados más en lo visceral que en el análisis frío y desafectado de las cifras y encuestas de calidad.

El reto, por tanto, para que los gestores sanitarios puedan decidir emprender políticas flexibles que den entrada a la iniciativa privada y palíen las estrecheces de los presupuestos públicos puede depender de la puesta en marcha de una adecuada política de Comunicación que traslade al usuario final la necesaria e imprescindible convivencia entre ambas caras de una misma moneda.

Ante la palabra tabú de la privatización, esgrimida por los actores sectoriales en contra de la apertura del sistema sanitario público a la iniciativa privada, se contrapone de manera tozuda la realidad de las cifras y la estrechez de los presupuestos.

Pero el rechazo generalizado a la supuesta privatización del sistema sanitario se produce, curiosamente y de manera mayoritaria, entre los profesionales del sector, la llamada 'marea blanca' con su ya célebre eslogan 'la sanidad pública no se vende, se defiende'. Mientras, entre los usuarios del sistema esa aversión es mucho más comedida y matizada y depende, en gran medida, del mantenimiento de la gratuidad y de la calidad asistencial del mismo.

Una adecuada política de Comunicación debería centrarse, por consiguiente, en resaltar esas ideas-fuerza entre los usuarios del sistema sanitario: la universalidad y gratuidad, además del mantenimiento de unos elevados estándares de calidad. Asimismo, emplearía mensajes segmentados para dirigirse a los contribuyentes del mismo, que no tienen por qué ser los usuarios, al menos de momento, centrados más en la eficiencia económica del mismo y en los ahorros que se producen, vía economías de escala y sinergias, sin perder nunca de vista el listón de la calidad asistencial, auténtica espada de Damocles para valorar la continuidad de las contratas y decidir sobre la continuidad de las empresas privadas prestatarias del servicio.

Todo lo anterior, a su vez, debería estar salpimentado con abundantes dosis de transparencia que impregnasen todos y cada uno de los pasos a dar en el sistema sanitario público gestionado por empresas privadas. El envío de las llamadas facturas en la sombra a los usuarios del sistema, es decir, detallar el coste real que hubiese supuesto el pago de un tratamiento específico, no sólo sirve para concienciar sobre el coste del mismo sino para valorar esta iniciativa en términos de transparencia informativa.

Con esta estrategia de Comunicación se trataría de borrar la tenue línea que, en estos momentos, separa el rechazo de los usuarios del sistema sanitario con la valoración que tozudamente se expresa en las múltiples encuestas de satisfacción que se realizan de forma periódica para comprobar entre los pacientes y familiares la 'salud' del mismo. Aunque, por último, no se debería obviar la importancia de la Comunicación Interna para explicar a los profesionales del sector el funcionamiento de los sistemas híbridos público-privados y las ventajas que conllevan. Sin duda todo un desafío.

11. COMUNICAR LAS MALAS NOTICIAS

Benito Berceruelo
- ABC (27/08/2014)

A nadie le gusta dar malas noticias. Todos nos sentimos más cómodos contando cosas positivas que negativas. Cualquiera recuerda el día que le tuvo que contar a alguien una mala noticia y tal vez lo describa como: "tuve que pasar un mal trago".

El problema de los médicos es que su vida profesional está llena de "malos tragos". Y, el problema aún mayor, es que a base de malos tragos algunos se acostumbran y pierden la perspectiva de la importancia que tiene lo que hace y lo que dice.

Podemos decir que está casi asentado en la llamada sabiduría popular que los médicos no comunican bien y que o no se les entiende o son demasiado fríos contando los diagnósticos. Sin embargo, el trabajo que ha realizado Estudio de Comunicación en colaboración con ABC sobre "la Comunicación médico-paciente" demuestra que la situación no es tan dramática y que la sabiduría popular se aproxima en esta ocasión más al tópico que a la realidad.

Los médicos han mejorado mucho en su manera de comunicarse con los pacientes. La formación probablemente ha tenido mucho que ver en eso, pues en muchas de las universidades españolas se incluye como asignatura la Comunicación con el paciente. Pero también ha tenido que ver la mayor exigencia y preparación de los enfermos. El galeno tiene hoy como receptor de sus mensajes a un paciente más informado, más culto; un enfermo mucho más exigente que el que tenía en el pasado y que quiere participar de alguna manera en la gestión de su propia salud.

Sin embargo, quedan muchas cosas por mejorar y el estudio realizado da algunas pistas muy útiles. En la Comunicación médico-paciente, como en el resto de la Comunicación humana, el primer reto del "emisor" –en este caso el médico– es ser capaz de ponerse en el lugar del "receptor" –es decir el enfermo–. La clave de una buena Comunicación está en que el receptor entienda el mensaje, porque si no lo entiende la Comunicación es diálogo de sordos y, por tanto, inútil. Hemos preguntado a los receptores, a los pacientes, qué cosas entienden de lo que les cuenta su médico y qué esperan de la Comunicación con él. Intentamos hacer un buen diagnóstico para ayudar a los profesionales de la salud a comunicarse mejor con sus "clientes".

El análisis que hemos podido hacer basado en 237 entrevistas realizadas a pie de calle, a las puertas de los centros hospitalarios y de atención primaria, tanto públicos como privados, nos da una primera pista sobre la razón por la que la mala imagen del médico se mantiene a pesar de la mejor formación: los pacientes confían en la profesionalidad y capacidad del médico, pero consideran que este no se identifica con los sentimientos y las circunstancias de las personas que trata. Los profesionales de la salud en España todavía no cumplen del todo bien la tarea de "ponerse en el lugar" del paciente o de los familiares directos de este cuando son ellos los que tratan con el médico (caso de las consultas de pediatría, por ejemplo). Comunican, pero no lo hacen con empatía. Son, digámoslo así, demasiado fríos y profesionales.

Muchos enfermos aseguran que a los médicos se les entiende mal y que la Comunicación no funciona correctamente (si el receptor no entiende lo que dice el emisor no hay Comunicación posible). Apuntaron casi todos los pacientes o familiares entrevistados, un 79,3%, que la incomprensión puede venir del uso de términos, abreviaturas o siglas por parte del médico que el paciente o el familiar desconocen. Es decir, que el emisor emplea un lenguaje para él habitual, pero que su receptor no conoce y, por tanto, no entiende.

El profesional de la salud debe ser consciente de que cuando una persona, ya sea por enfermedad propia o por la de un familiar, vive una situación de estrés, lo más probable es que su cabeza esté cerrada y no tenga la "frialdad" suficiente como para entender lo que le cuentan ni para ofrecer al médico una información de retorno que permita a este hacerse entender.

Vivimos en una época en la que el paciente/cliente/ciudadano plantea unas nuevas exigencias y en la que los profesionales de la salud deben ser conscientes de ello. No basta solo con hacer las cosas bien. Hay que saber contarlas y trasmitir al enfermo confianza. Igual que el médico exige cuando es consumidor buen trato e información, debe estar preparado para darla. Dos claves, tal vez de las más importantes, pasan por ponerse en el lugar del receptor y hacer una Comunicación más humana; y por usar un lenguaje menos técnico y más divulgativo pensado para alguien que no ha estudiado medicina.

12. COMUNICACIÓN SALUD EN RED

Gerardo Miguel
- PRNoticias (08/10/2014)

¿Es Internet un buen aliado para la información sanitaria, o por el contrario, supone un quebradero de cabeza para los pacientes? El desarrollo que se ha producido en el ámbito de la información sanitaria como consecuencia de la irrupción de Internet y de las redes sociales ha supuesto toda una revolución debido a que ofrecen una nueva perspectiva.

Primero Internet y, ahora, las redes sociales constituyen una fuente inabarcable de información tanto para los profesionales de la salud, como para periodistas u otros usuarios de la red.

El informe "Los ciudadanos ante la e-Sanidad" publicado en el año 2013 por el Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (ONTSI) y red.es señalaba que un 48,3 por ciento de los usuarios de Internet utilizan la red como fuente de información para temas de salud. De ellos, el 29,7% señalaron buscar información en Internet antes de acudir a una consulta médica, y un 54,6% realizaron búsquedas tras ser recibidos por el médico.

Gracias a Internet y las redes sociales cualquiera puede tener acceso desde un terminal de ordenador o desde un dispositivo móvil a una ingente cantidad de información sanitaria, de todo tipo, desde la muy especializada, centrada en las investigaciones más novedosas, a la elaborada por una amalgama de nuevos 'hechiceros' que poseen todas las claves de la medicina moderna, e incluso de la antigua.

Si hacemos caso a los resultados del informe antes mencionado, a pesar de que un alto porcentaje de los usuarios de la red acude a ella para informarse de temas relacionados con la salud, Internet no es considerada por la mayoría de los ciudadanos como una fuente fiable para informarse, de hecho, la otorgan una nota de 3,9 sobre 10. El 54,4% de los encuestados declaró no saber si la información que se consulta en Internet es fiable y el 28,7 consideraba que podría caer en el riesgo de malinterpretar la información obtenida.

Una de las claves parece residir en las dificultades con las que un usuario no avisado se encuentra para discriminar entre la información buena y la desinformación. Recientemente se podía leer en algunos Medios que un equipo

de científicos liderado por el doctor Robert Hasty, profesor de la escuela de medicina osteopática de Carolina del Norte, comparó las entradas que había en Wikipedia sobre 10 enfermedades con investigaciones médicas que pasaron la normal revisión por otros expertos. El resultado del estudio reveló que la mayoría de los artículos contenían errores e incluían informaciones que contradecían las últimas investigaciones médicas. Curiosamente, según la investigación de Hasty, el 70% de los médicos y estudiantes de Medicina consultan Wikipedia.

Wikipedia no es, sin embargo, la primera fuente de información de los usuarios a la hora de buscar información sanitaria en la red. Los buscadores son utilizados como principal fuente de información de hábitos de vida saludable, síntomas específicos, diagnósticos y tratamientos... Estos portales abren una puerta a una multitud de posibilidades de información que el paciente o el lector no siempre sabe discriminar.

El desarrollo de Internet, además, está también generando nuevas "enfermedades" derivadas de su uso como fuente de información sanitaria. Es el síndrome bautizado como 'cibercondria' o hipocondría digital. Hablamos de la creencia de que se padecen determinados síntomas de una enfermedad tras haber consultado sobre ella en Internet.

Un estudio sobre la cibercondría elaborado por la Universidad de Ciencia y Tecnología de Hong Kong, determinó que quienes padecen este síndrome, buscan información en Internet sobre síntomas comunes y los interpretan erróneamente como enfermedades graves. Según el estudio realizado, Internet se ha vuelto el Medio más consultado por los hipocondríacos actuales, causando ansiedad y desesperación en quienes están desinformados. Los investigadores determinaron que el incremento en el número de consultas en Internet está influenciado por la cantidad de contenido médico al que pueden acceder los usuarios.

Nadie puede dudar que las nuevas tecnologías han abierto un mundo de posibilidades de información y de Comunicación. Disponer de una mayor facilidad de acceso a contenidos, datos, noticias y opiniones es algo que nos enriquece como ciudadanos y como sociedad. Sin embargo, es fácil colegir que la gran mayoría de los usuarios de Internet carecen de la formación necesaria para discriminar entre la información de calidad de la que no la tiene, incluso, tiene dificultades para identificar o conocer los sistemas de acreditación y los sellos de calidad existentes.

Los profesionales, asociaciones de pacientes y médicos, empresas, etcétera,

del ámbito de la salud tienen una importante tarea que desarrollar. Internet y las redes sociales ofrecen un canal de Comunicación con los pacientes de extraordinario valor. El reto es ofrecer información de calidad, garantizar a los usuarios que lo que se ofrece a través de la Red proviene de fuentes confiables que van a ayudarles a resolver sus dudas, minimizando los efectos negativos que se puedan derivar de su uso como fuente informativa.

En definitiva, de lo que se trata es de que a través del mundo 2.0 se contribuya a una mayor educación y pedagogía sanitaria. Pero con seguridad y fiabilidad. De manera que el paciente pueda informarse con red en la Red.

13. SALVA VIDAS, GENERA EMPLEO, INVIERTE EN NUESTRA SOCIEDAD... ¿SABE DE QUIÉN HABLAMOS?

Rosa María García
- PRNoticias (31/03/2016)

"La industria farmacéutica arrastra desde hace años una imagen que no merece", afirmaba el entonces director general de un laboratorio suizo en una entrevista publicada hace un tiempo en un importante diario económico de ámbito nacional. "Pese a que salvamos vidas, la reputación de la industria farmacéutica no es buena", admitía otro directivo a los pocos meses de ser nombrado presidente de su compañía en España. Y es que, aunque la sociedad reconoce los beneficios que este sector empresarial aporta a nuestra salud, su contribución al desarrollo de la ciencia, su labor de investigación y sus inversiones, también le reprocha cuestiones como una "orientación mercantilista" en la investigación, la "falta de compromiso social/solidario", la "presión como *lobby* cercano al poder" y "elevados niveles de beneficios incluso en una situación de crisis", según recogía el informe "Imagen de la Industria Farmacéutica en España 2014", realizado por TEVA Foro Social.

Este y otros estudios permiten concluir que, si bien es cierto que en los últimos años se viene observando una evolución positiva de la percepción pública del sector, en la mente de la población perduran tópicos que siguen erosionando la reputación de unas compañías que se dirigen hacia uno de nuestros bienes más preciados, la salud, y que tienen un enorme impacto sobre la sociedad y la economía del país. Polémicos casos relacionados, por ejemplo, con prácticas promocionales irregulares, oscurantismo en torno a efectos secundarios de algunos medicamentos o escándalos financie-

ros han ayudado a que esto sea así. Pero, ¿hasta qué punto ha contribuido también cómo ha gestionado este colectivo empresarial la información y la Comunicación a lo largo del tiempo?

Reputación, transparencia, comunicación... conceptos estrechamente ligados pero que no siempre han sido manejados de la forma más adecuada por parte de los laboratorios farmacéuticos, tradicionalmente temerosos en su relación con los Medios de Comunicación. Tanto es así que la transparencia es precisamente uno de los ámbitos peor valorados en este sector, que año tras año se sitúa en los peores puestos de los rankings que, de alguna forma, contemplan y analizan esta parcela. Una transparencia que debe extenderse a todos sus campos de actuación, incluyendo la interrelación con sus *stakeholders*, la promoción de sus medicamentos o la divulgación de los diferentes aspectos relacionados con su trabajo.

Aunque en los últimos tiempos este colectivo empresarial ha hecho una importante apuesta y ha dado pasos adelante en pro de esta trasparencia, esto no ha sido siempre así, al menos en lo que a su relación con los Medios de Comunicación se refiere. Una relación que ha evolucionado a lo largo del tiempo y cuyo punto de partida podemos situar en algo más de 30 años atrás, cuando la industria farmacéutica comienza a utilizar los Medios de Comunicación sectoriales como un elemento más del *marketing mix*. En ese momento, la Comunicación que desarrollan los laboratorios está vinculada a prácticas promocionales de sus productos, no a una política de información corporativa, lo que facilita la consolidación de un sector de prensa especializada, pero no ayuda a crear o mejorar su reputación corporativa.

A finales de los 80 y en la década de los 90, el escenario del mercado exige a la industria farmacéutica ampliar la Comunicación al público general, encontrándose para ello con dos importantes obstáculos: las restricciones legales que existen en un sector tan regulado como el del medicamento y la escasa estructura dedicada a este tipo de información por parte de los Medios de información general del momento. Es entonces cuando comienzan a ser habituales las informaciones promovidas por este sector industrial, pero derivadas fundamentalmente de campañas divulgativas y de concienciación social y de nuevo no tanto referidas a él mismo o dirigidas a cuidar la imagen corporativa de las propias compañías.

A partir de ese momento, y ante la aceptación social de la misma, los Medios de Comunicación fueron dedicando cada vez más y mayores espacios a la información de salud, que ha pasado a ser un ámbito de gran interés. Esta situación animó a la industria farmacéutica a potenciar sus esfuerzos en

la divulgación informativa y en la generación de todo tipo de actividades encaminadas a obtener una repercusión mediática, si bien se mantuvo en gran medida el desconocimiento sobre el sector en los Medios y, por extensión, en la sociedad. En los últimos años, se han observado importantes cambios en compañías que, a la vista de ello, han dado un mayor protagonismo a la Comunicación y han adoptado líneas estratégicas encaminadas fundamentalmente a mejorar su imagen de marca y legitimar socialmente su actividad, para lo cual han incorporado políticas de Responsabilidad Social Corporativa como un aspecto estratégico de negocio que contribuye a su sostenibilidad y, a la vez, impacta en la sociedad.

Y llega la crisis económica y, con ella, se aviva el debate sobre la cuestionada sostenibilidad de nuestro sistema sanitario público, la necesidad de las administraciones de "apretarse el cinturón" y ser cada día más rigurosas en la gestión de fondos y más selectivas en los servicios que prestan al ciudadano y manidas ideas en torno a la industria farmacéutica. Al mismo tiempo, llegan nuevos medicamentos y tecnologías sanitarias que suponen grandes avances para diferentes enfermedades pero que también implican un importante coste, cóctel que invita a algunas compañías a abrir una nueva línea de Comunicación que, aunque de forma tímida, empieza a poner el foco en un tándem que tradicionalmente no se ha querido abordar: Salud y Economía.

Y todo ello en un momento en el que el avance de las tecnologías de la información y lo digital plantean un nuevo reto a la industria farmacéutica en el ámbito de la Comunicación. Y es que, aunque todavía muchas compañías se resistan a verlo, el entorno digital ha llegado para quedarse y ofrece a las empresas un importante potencial para, entre otras cosas, mejorar su reputación corporativa, lo que de alguna manera debería obligarles a integrar estas nuevas herramientas en unos planes de Comunicación tradicionalmente *offline*. Solo un par de datos a tener en cuenta: el 64,3% de la población española de entre 16 y 74 años se conecta diariamente a Internet y el 67,7% de las búsquedas realizadas en 2015 estaban relacionadas con temas de salud. Así lo recoge el informe "Perfil sociodemográfico de los Internautas. Análisis de datos INE 2015", realizado por el Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, Observatorio público sobre la Sociedad de la Información dependiente del Ministerio de Industria, Energía y Turismo.

Cómo continúa este artículo, lo veremos en los próximos años...

Caso práctico Abengoa

Iñaki Torres

Objetivos de la acción

Abengoa, como compañía líder europea en el sector del bioetanol a través de Abengoa Bioenergía, vivió en primera línea el debate que desde distintos ámbitos se había suscitado sobre los comúnmente conocidos como "combustibles verdes".

Ante esta situación, Abengoa tomó la decisión de llevar a cabo, por primera vez en su historia, una Campaña de Comunicación Institucional en los principales diarios de información general y económica y en sus respectivas ediciones online de Holanda, Bélgica, Reino Unido, Francia, Alemania, Italia y España, en defensa del bioetanol y de las empresas productoras. Para crear y desarrollar esta Campaña a nivel europeo, tanto en su parte publicitaria como informativa, eligió a Estudio de Comunicación.

Manipulación:

La producción de bioetanol provoca la desaparición de tierras destinadas al cultivo de materias primas para la alimentación humana.

Evidencia:

Ni la producción de bioetanol ni el cultivo de materias primas para la alimentación humana sufrirán escasez de tierras en la Unión Europea. La principal fuente para alcanzar la producción adicional fijada hasta el año 2020 será la exención a la obligación legal de inactividad impuesta sobre las tierras de barbecho.

Por otra parte, el bioetanol de segunda generación, elaborado a partir de restos vegetales, sustituirá gradualmente al producido a partir de materias primas alimentarias.(*)

*Fuentes:

[1] Tobias Wiesenthal et al., "How much bioenergy can Europe produce without harming the environment?". European Environment Agency. 2006.

[2] Comisión Europea, Dirección General de Agricultura y Desarrollo Rural. "The impact of a minimum 10% obligation for biofuel use in the EU-27 in 2020 on agricultural markets". 2007.

Los biocombustibles están siendo atacados. La afirmación "La producción de bioetanol provoca la desaparición de tierras destinadas al cultivo de materias primas para la alimentación humana" es una de las numerosas falsedades que se están haciendo llegar a la opinión pública. Por ello, hemos decidido defender al sector y desmontar estas manipulaciones con evidencias fundamentadas.

Abengoa Bioenergía, grupo de negocio de Abengoa, es el primer productor europeo de bioetanol y el único productor global que cuenta también con presencia en los mercados de Estados Unidos y Brasil. Abengoa es una empresa tecnológica, presente en más de 70 países, que aplica soluciones innovadoras para el desarrollo sostenible en los sectores de infraestructuras, medio ambiente y energía. La cartera de productos de Abengoa incluye energía solar y producción de bioetanol, tecnologías del hidrógeno, construcción de instalaciones de energía renovable, desalación de agua, reciclaje de residuos industriales, así como consultoría y desarrollo de sistemas en el área de tecnologías de la información.

ABENGOA BIOENERGY

The Global Ethanol Company

www.abengoabioenergy.com

Públicos

- Administraciones públicas, nacionales y europeas
- Parlamentarios locales, nacionales y europeos
- Medios de Comunicación
- Opinión Pública

Estrategia

La estrategia de la Campaña se diseñó para contrarrestar las numerosas falsedades que sobre el bioetanol y el sector se hacían llegar a la opinión pública y se basó en evidencias fundamentadas. Abengoa planificó desmontar las manipulaciones que se habían difundido con datos y realidades contrastables.

La estrategia se basaba en oponer mito y realidad como eje irrefutable de la defensa. Se utilizó solamente información acreditada por organismos independientes y relevantes, ajenos a cualquier interés de Abengoa.

La acción

A principios de 2008, Abengoa detectó el debate que sobre los conocidos como "combustibles verdes" se estaba viviendo desde diferentes frentes. Estos sectores, relacionados en mayor o menor medida con las grandes petroleras mundiales, incluían a asociaciones ecologistas en la planificación del ataque contra el bioetanol, al que acusaban, entre otras cosas, del alza de los precios de las materias primas básicas y, por tanto, de los alimentos; de la hipotética mayor emisión de gases de efecto invernadero frente a los combustibles fósiles; o, incluso, de la deforestación de los bosques tropicales o su implicación en la biodiversidad. Estos eran algunos de los argumentos falsos que se utilizaron para atacar al bioetanol y, por extensión, a las empresas productoras del mismo

La industria del bioetanol había sido elegida como chivo expiatorio de un problema estructural que, a pesar de lo que muchos pretendían hacer creer, venía de lejos y se había visto agravado en los últimos años, entre otros factores, por las políticas agrarias, por los retrasos en materia regulatoria y, sobre todo, por la creciente demanda mundial de alimentos de los países en vías de desarrollo.

Durante los meses de mayo, junio, septiembre y octubre de 2008, Abengoa ocupó con su Campaña las páginas de los diarios de información general y económica de los principales países miembros de la Unión Europea y sus ediciones *online*.

Resultados

Abengoa, como líder europeo del sector y referencia mundial, logró sus objetivos institucionales y la notoriedad buscada. La campaña alcanzó a una audiencia de más de 36 millones de personas a través de inserciones e informaciones en 35 diferentes Medios de Comunicación de los países objeto de la Campaña. Asimismo, se organizaron más de doscientos encuentros con autoridades, incluido al más alto nivel europeo, que fueron claves para desmontar las acusaciones infundadas de los grandes grupos petroleros.

VII. Lo que no se ve, no existe

(publicidad y patrocinio)

Dentro del mundo de la Comunicación estos dos soportes son de los más utilizados y a los que las empresas dedican más recursos a la hora de impactar en el público objetivo de sus clientes. Si nos fijamos en los antecedentes de la historia ya los mercaderes griegos utilizaban ambas herramientas para ganarse amistades y mejorar sus relaciones comerciales. Los emperadores romanos, igualmente, ofrecían grandes sumas económicas a modo de patrocinio para la lucha de los mejores gladiadores en su nombre ante el pueblo para mejorar su imagen.

En el XIX aunque esta aplicación en el ámbito deportivo decrece inicialmente, a finales de siglo, resurge con fuerza gracias a una profesionalización del deporte donde surgen las primeras publicaciones periódicas y se comienza a vender como espectáculo afianzando el uso del patrocinio. Aunque esta situación ha evolucionado bastante hasta nuestros días, encontramos hoy que la esencia es la misma.

El uso del patrocinio es una de las formas no convencionales de publicidad que más crece a medida que más soportes tenemos al alcance. El patrocinio es entendido como una rama más de publicidad, que poco a poco, se está convirtiendo en un soporte en sí mismo. Su evolución ha hecho que sea fundamental para la imagen de la empresa y esté muy ligado a su *corporate*, a la cultura empresarial y a las relaciones públicas. Si a eso añadimos las numerosas aplicaciones existentes en la actualidad: deporte, cultura, música, educación, laboral, audiovisual, etc. vemos en el patrocinio un círculo bastante amplio y variado incluso más que el de la publicidad tradicional.

A pesar de todo ello la publicidad convencional es entendida hoy como una herramienta clave para cualquier estrategia de Comunicación ya que la mayoría de las veces es la mejor forma para vender y hacer ver los productos e ideas a los consumidores. Se busca el reflejo del espectador en ella y que los mensajes se adapten fielmente utilizando el poderoso recurso de la imagen, impresa o audiovisual.

La publicidad resulta fundamental para otras herramientas como, por ejemplo, el mismo patrocinio aunque este a veces sea más eficaz. La publicidad puede llegar a molestar al público y de algún modo, incidir negativamente en las estrategias de Comunicación. La mayoría de las veces tiene más en cuenta el medio a través del cual se expone haciendo que se despersonalice demasiado. En cambio el patrocino arranca teniendo en cuenta, desde un primer momento, a su público, adaptándose firmemente a él.

Aun así publicidad y patrocinio son y serán dos herramientas que juntas seguirán tejiendo la historia de la imagen y de la Comunicación.

Planificando a largo plazo (Asesoría estratégica)

1. UNA CRISIS NO DURA PARA SIEMPRE

Sonia Díaz
- El Publicista (21/05/2009)

En tiempos de crisis las empresas tienden a volcar sus esfuerzos en el corto plazo. Las tácticas de marketing dan prioridad a las iniciativas de promoción de ventas, basadas fundamentalmente en el precio, para incentivar el consumo retraído e intentar que los consumidores superen el miedo a consumir. A pesar de la crisis, la gente tiene que seguir consumiendo y las iniciativas promocionales que tratan de ayudar a la venta a corto plazo suelen tener resultados.

Pero una crisis no dura para siempre. Las crisis pasan, pero las marcas deben permanecer después. El secreto del éxito está en cuidar la marca sin descuidar las ventas. Que la marca no pierda su posicionamiento y siga estando presente en la mente del consumidor. La meta final debe ser que nuestros productos y servicios sigan siendo preferidos por los consumidores cuando la situación económica se estabilice. El valor de la marca es el activo más importante para las empresas. Por eso, en momentos de crisis, la marca no puede cambiar radicalmente ni su discurso ni su posicionamiento. No hay que olvidar que en la gestión de la marca lo importante es el largo plazo. Y unos años de Comunicación exclusivamente promocional a corto plazo pueden destruirla.

Las investigaciones que han analizado crisis anteriores muestran que las empresas que mantuvieron su inversión en Comunicación de manera consistente, incluso en los periodos de recesión, obtuvieron mejores resultados a largo plazo. Si las empresas recortan drásticamente su gasto en Comunicación y publicidad en tiempos de crisis, el coste de recuperar la notoriedad, el valor de la marca y el posicionamiento cuando la economía se estabilice será superior al ahorro conseguido. Aunque el consumo baje, las marcas que el consumidor recordará cuando pase la crisis son aquellas que hayan

seguido en contacto con él. Las marcas que históricamente han mantenido su inversión, han salido más fuertes de las crisis y las que redujeron drásticamente la presencia salieron de las crisis mucho más débiles.

Es cierto que la vida de las personas cambia en periodos de recesión. Pero también es cierto que los consumidores "se buscan la vida" para no dejar de consumir sus marcas preferidas. Hay un tipo de consumidor que, aunque reduce el consumo, es fiel a la marca y destina la mayor parte de su dinero a sus marcas preferidas. Existe también un cliente fiel que busca adquirir su marca preferida a menor precio y para ello busca nuevos canales de distribución. Y, finalmente, hay un segmento más sensible al precio y menos fiel a la marca, que cambia sus productos habituales por otros más económicos. Los dos primeros tipos son la oportunidad de las marcas sólidas y líderes. Para ellas, la lealtad de marca se convierte en un elemento estratégico en épocas difíciles. El consumidor fiel es el mejor consumidor que uno tiene. No es fácil dedicar esfuerzos adicionales a captar nuevos clientes pero sí para desarrollar la relación con el cliente que ya conoce la marca y casarse con él. Es posible crecer y fortalecer el negocio con un cliente fiel. Pero para ello hay que seguir en el *top of mind*.

Es verdad que una buena Comunicación no salva malos negocios, pero también es cierto que el consumidor sigue necesitando informarse, para decidir y elegir. Y lo que no ve, lo que no está presente deja de existir. Las empresas que quieran ser líderes no deben desaprovechar la oportunidad de ganar mercado en épocas bajas en las que la competencia baja la guardia.

No es fácil competir en un entorno como el que vivimos. Pero el entorno es el mismo para todos. El consumo no se detiene, sino que se posterga. Las empresas que sepan gestionar bien los malos tiempos, saldrán fortalecidas. La clave es pensar a largo plazo, porque ninguna crisis dura para siempre...

Ventanas al mundo (Publicidad online)

2. LOS MEDIOS ALTERNATIVOS DE PUBLICIDAD AL ALZA

Amandine Dennetiere
- El Publicista (07/06/2013)

En el mundo de la publicidad, llevamos años predicando el agotamiento de los Medios más tradicionales, como la prensa o la radio, y el desarrollo

exponencial de la publicidad *online*. No cabe ni la menor duda que esa bajada de entusiasmo por los soportes "de toda la vida" empuja al desarrollo de las alternativas que nos ofrece la Red, pero... ¿la publicidad *online* es realmente el futuro o solo un fenómeno de moda que llegará a debilitarse?

La principal función de la publicidad es mejorar y fomentar el descubrimiento de un producto o servicio de manera eficaz a través de los diferentes soportes que esta emplea, especialmente los Medios de Comunicación. Lógicamente, las marcas y agencias invierten sus presupuestos publicitarios en los Medios *online* con el objetivo de llegar a los consumidores conectados a internet para informarse, divertirse, dialogar o guiarse en su vida cotidiana.

La publicidad en general tiende a cansar al público, hastiado de la saturación de mensajes de todo tipo que recibe. Como profesionales de la Comunicación somos más propensos a ser testigos del sofoco de los soportes más tradicionales. El mayor desafío al que se enfrentan las marcas es la necesidad de diferenciarse de la competencia para seducir al consumidor en un contexto actual de tristeza publicitaria.

El nuevo target, que podría "estimarse" en torno a los 2.000 millones de *Internautas* en el mundo es muy exigente, pues busca novedad, personalización y originalidad. Para convertirse en el Medio que no puede faltar, la publicidad *online* tiene varios ases en la manga: su inmensa creatividad y la multitud de formatos existentes (texto, enlace, banner, web, blog, audio, vídeo, etc.) adaptados a medida que avanza la tecnología. Su otra gran ventaja es la lectura de resultado, impacto mediático y financiero en instantáneo, ya que permite tener un retorno del consumidor y permite la rectificación o afinación de los canales, más adaptados según el público/consumidor elegido.

La publicidad *online* es un universo inmenso y con muchos rincones aún desconocidos. A día de hoy, los anunciantes cuentan con un abanico amplio de canales de Comunicación que les permite optimizar su estrategia digital de campaña. Cada Medio tiene un objetivo claro y tiene que ser cuidadosamente elegido según el objeto final de la campaña para tener los resultados esperados por el anunciante: el display digital para desarrollar la imagen de marca, el *e-mailing* para adquirir audiencia, las redes sociales para crear compromiso, etc.

Si realizamos un tour por las alternativas, no podemos pasar por alto Facebook, un Medio que puede ser digno de convertirse en "caso de estudio" demostrando como su creador supo acompañar la subida de audiencia (más

de 1.000 millones de usuarios en 60 países) con oleadas de ofertas publicitarias novedosas y adaptadas al entorno. De todas ellas y entre las más destacadas se encuentra el *Custom Audience*, herramienta que permite cruzar las bases de datos de los anunciantes con las de Facebook, o el producto llamado *Offers*, que permite promover las ofertas con cupones publicados en los muros de los usuarios según su perfil, interés, etc.

Facebook no es el único; otros Medios también supieron aprovechar el boom *online*. Varias marcas desarrollaron campañas publicitarias por medio de videos que se han visto desbordadas por la alta demanda de un público curioso y dispuesto de jóvenes, entre 15 y 24 años, los cuales han visionado la impactante cifra de más de 10 billones de minutos en febrero de 2013. Para terminar los ejemplos, una nueva tendencia: el *Native Advertising*; consiste en integrar la publicidad al contenido redactado, tendencia que algunos detractores ven como un nuevo nombre para los publirreportajes "de siempre".

Para que una campaña de publicidad *online* tenga éxito, la verdadera problemática se encuentra más en el contenido que en la forma. Lo que está realmente en juego para los anunciantes es conseguir iniciar y desarrollar un diálogo con los internautas, porque hoy en día la publicidad con solo unos *banners* no es suficiente. Se puede utilizar los numerosos recursos existentes y los que quedan por inventar para fomentar el debate y el diálogo; en esta autopista hacia el éxito, las redes sociales pueden convertirse en indispensables.

Es necesario tener en consideración el riesgo del *déjà-vu*: el sentimiento de aburrimiento que pueden llegar a sufrir gran parte de los internautas o la sensación de acoso que puede llegar a padecer el usuario. Es primordial tener mucho cuidado y poner en marcha una estrategia coherente e inteligente para no fomentar la "publifobía" que sufren numerosos usuarios. En un futuro próximo, será indispensable utilizar la pedagogía para hacer entender a dichos usuarios que será difícil acceder a un contenido gratuito si se recortan los ingresos publicitarios. No cabe ni la menor duda que la democratización de los nuevos soportes, como pueden ser las tabletas o Smart TV, contribuirán a presentar esa problemática como ineludible.

3. MARKETING DIGITAL Y HERRAMIENTAS RELACIONALES DE COMUNICACIÓN CON EL CONSUMIDOR

Silvia Rodríguez
- Mercados 21 (08/10/2013)

Cuando hablamos de marketing digital nos referimos a la promoción de productos, marcas o servicios dirigidos hacia nuestro público objetivo a través de medios y canales electrónicos. De acuerdo al Financial Times, el marketing digital incluye canales como los dispositivos móviles, los medios sociales, anuncios desplegables (*pop-ups*, *banners*), o los motores de búsqueda.

Este marketing digital se diferencia del tradicional por tener un menor coste, por la posibilidad de realizar campañas más efectivas y enfocadas a objetivos concretos, así como por una mayor facilidad para controlar el retorno de inversión (ROI) y la efectividad de las acciones.

Aunque las previsiones son buenas y poco a poco el marketing digital dejará de ser una materia especializada en la estrategia debido a su asimilación, aún nos encontramos en una fase en la que los consumidores usan los medios sociales como complemento a los tradicionales. La publicidad convencional, no obstante, resulta más efectiva que la digital, debido a que las conversiones en *online* están muy influenciadas por los Medios tradicionales, sobre todo por la televisión. Por tanto, por el momento, lo ideal es encontrar el *mix* adecuado entre Comunicación *on* y *offline* y apostar por la multiplataforma para sacar el mayor partido al contenido, que como se dice habitualmente, es el rey.

Respecto al contenido digital, un estudio realizado por Econsultancy en colaboración con Adobe, acerca de las tendencias de marketing digital en 2013, destacaba la importancia de "la optimización y el marketing de contenido", es decir, el contenido continúa siendo el centro de la estrategia, pero se busca su máxima optimización no solo en plataformas *online* y medios convencionales, sino también a través de todos formatos y canales posibles.

Pero para que nuestro contenido llegue a los consumidores y tenga éxito en este mundo digital, en el que nuestro público objetivo cada vez pasa más tiempo usando los medios sociales, es necesario que sea relevante, reusable y que incentive a que el usuario lo comparta con otros en las redes sociales.

Aunque un buen contenido es, como decimos, fundamental, no hay que olvidar tampoco que son los consumidores los que tienen el poder en sus manos. Estos son, ahora más que nunca, *prosumidores*, un acrónimo de las palabras "productor" y "consumidor" acuñado por el filósofo canadiense de Teoría de la Comunicación, Marshall Mcluhan en su libro "La tercera ola", publicado en 1980 y que se ha vuelto a poner de moda con el marketing digital.

Este tipo de *prosumidores*, que no solo consumen contenidos, sino que también los producen, esperan que las marcas les hablen directamente y que creen vínculos con ellos. El reto para las marcas reside en darles lo que esperan; por eso es vital estar presente con el mensaje correcto, en el momento adecuado y en el lugar preciso, adelantándose a lo que nuestros públicos esperan de nosotros. Por tanto, no todas las marcas o empresas deben de tener presencia en todos los Medios, sino que una compañía debe de estar donde estén sus públicos objetivos. Para ello, la selección de Medios debe hacerse conociendo el comportamiento de nuestros *stakeholders* y, además, teniendo en cuenta los objetivos empresariales que se quieren lograr, así como las particularidades de cada una de las redes y medios sociales.

Como indicamos, cada uno de los medios sociales tiene unas características propias, un lenguaje y un público diferente por lo que resultan muy adecuados para la segmentación de audiencias. Pero, tampoco hay porqué estar en todos. Abrir un canal en un medio o red social debe tener un porqué y responder a un objetivo empresarial.

El mundo digital avanza hacia la eliminación de las barreras tradicionales entre consumidor y marca y el reto de las empresas está, precisamente, en conseguir crear estos vínculos emocionales con sus públicos, el anhelado *engagement*, para lograr formar comunidades. En este sentido, el desafío actual para las marcas es lograr capitalizar este *engagement* y, gracias a ello, aumentar los ingresos.

En la creación de estos vínculos entre empresa y consumidor juegan un papel muy importante los creadores de tendencias o *influencers*, porque se trata de personas alrededor de las cuales se han formado ya amplias comunidades de seguidores en los que ejercen el efecto de esa persona que todos tenemos en nuestro círculo de amistades a la que le pedimos consejo. Según Malcolm Gladwell, autor de "Tipping Point", son personas que leen más revistas y periódicos que la media y que están al día de las últimas tendencias.

Al igual que en el mundo *offline* estos *influencers* actúan como un pegamento social, es decir, ayudan a expandir el mensaje y gracias a esta capacidad de influencia se convierten en los *trending setters* del mundo *online*. Por ello, identificar y tener en cuenta a estas personas debe ser una parte más de la planificación en cualquier Campaña de venta de producto o marca.

Finalmente, si medir es fundamental en el marketing más tradicional, no lo es menos en el digital, aunque sí más fácil. Evaluar qué funciona, qué no y, sobre todo, probar con el objetivo de mejorar e ir perfeccionando las tácticas y estrategias, es vital. En internet aún no hay fórmulas mágicas que garanticen el éxito, pero, a cambio, la red nos da la posibilidad de equivocarnos y cambiar rápido de rumbo sin que esto suponga un coste económico muy elevado.

Nuevas formúlas para alcanzar notoriedad (Herramientas y soportes)

4. STORYTELLING: HISTORIAS QUE PERMANECEN

Silvia Rodríguez
- PRNoticias (25/07/2013)

El término *storytelling*, que en castellano se traduce como "contar historias" y procede de los antiguos *storytellers* o cuenta cuentos, fue acuñado por Christian Salmon en 2008 de una manera despectiva, con la publicación de su libro "*Storytelling*. La máquina de contar historias y formatear las mentes".

Sin embargo, a pesar del intento de Salmon de que este término fuese negativo, lo que logró, por el contrario, fue dar fama a esta estrategia de Comunicación que en la década de los 90 comenzó a ser habitual, principalmente, en el mundo de la política, pero también, en otros campos como la Comunicación o la empresa o incluso en la guerra, para simplificar y adornar las historias que se contaban a los respectivos públicos objetivo. De este modo, el *storytelling* comenzó a conocerse como "el arte de contar historias".

Como en muchas otras áreas, también aquí hay que mirar a Estados Unidos para encontrar los grandes ejemplos de esta técnica de la que el ex presi-

dente Reagan era un auténtico maestro, quizá por su pasado como actor. Desde él hasta la actualidad, en todas las campañas electorales podemos encontrar, en mayor o menor medida, algún ejemplo de esta técnica.

Uno de los últimos y más novedosos ejemplos de *storytelling*, en cuanto a la forma se refiere, apareció como parte de la campaña de reelección del Presidente Obama. "La Vida de Julia" es una historia que se relató a través de una infografía gracias a la cual se ilustraba cómo las decisiones políticas que se toman en una votación repercuten a lo largo de la vida del individuo. En esta infografía era posible ir avanzando por las diferentes edades de Julia y comprobar qué ocurriría en cada momento, en función de quién gobernase: Obama o Mitt Rommey. Y, a su vez, ejemplificaba de una manera clara y visual las diferentes propuestas políticas del Presidente Barack Obama. El potencial de Julia radica en que, aunque era imaginaria (tampoco pretendía ser real), pudiera ser cualquier hombre o mujer estadounidense debido a lo fácil que resulta la identificación entre individuo y relato.

En la política española también tenemos ejemplos de esta práctica comunicativa; o, ¿quién no recuerda a la niña de Rajoy? Una muestra de como el *storytelling* debe estar mimetizado y perfectamente integrado en la estrategia general de Comunicación y que mal usado puede volverse en contra, como fue el caso.

Pero está técnica anglosajona de contar historias hace tiempo que ha traspasado las barreras de la política y cada vez son más las empresas que la emplean en sus estrategias de publicidad, marketing y Comunicación para crear vínculos emocionales entre consumidores y marca.

En el mundo de la publicidad abundan los ejemplos, como siempre, unos con más éxito que otros: "El currículo de España" hecho por Campofrío o la emotiva historia del pato en la "Terraza" de Ikea son algunos de los más recientes. La primera trata sobre la crisis, que de una u otra manera nos toca a todos, y con la que, además, se buscó identificar la imagen de España con la de cada uno de los espectadores. El segundo, más veraniego, en el que gracias a un pato que llega y se queda en la terraza sucia y olvidada del actor Fele Martínez, este poco a poco va redecorando el espacio hasta convertirlo en un lugar cálido y lleno de vida gracias a Ikea. En ambos casos destaca, además, la inclusión de personajes locales famosos, que a su vez, en lugar de presentarse como grandes mitos, se muestran como personas con las que podemos sentirnos identificados o que podríamos conocer.

Y si en el mundo de la publicidad se juega casi a diario con este recurso, en la empresa tenemos grandes ejemplos. ¿Hay acaso alguien que no sepa que la firma Apple comenzó en un garaje? La historia de esta Compañía se personalizó, además, en la imagen de su creador, Steve Jobs, e hizo de él no solo un ejemplo de que "si quieres, puedes", sino también, una de las primeras leyendas del siglo XXI.

Como numerosos estudios apuntan, el ser humano es más emocional que racional y, psicológicamente, la parte emotiva juega un papel muy importante en nuestra toma de decisiones. Las historias también hacen que nuestro cerebro se active y esté más receptivo y, además, se relacionan con la manera en la que pensamos, ya que nuestro pensamiento es narrativo. En este sentido tampoco conviene olvidar que cuanto más simple sea el relato, mejor.

La técnica del *storytelling* no consiste en inventar, o al menos no debería, sino en sacar a la luz las historias que hay detrás de toda Compañía y acomodarlas a un relato, creando a través de la narración la conexión del consumidor, con los principios y filosofía de la empresa mediante las emociones. Y si queremos conocer a fondo la técnica de esta estrategia, nada mejor que volver a los clásicos y desempolvar la "Poética" de Aristóteles.

El *storytelling* se trata, en conclusión, de una práctica que se acomoda a uno de los principios básicos de Comunicación: comunicar desde el punto de vista del receptor. Por tanto, analicemos a nuestro público objetivo y adaptemos el relato de nuestra compañía porque, como recientemente decía el periodista Guy Talese en una entrevista al diario El País "una buena historia nunca muere".

5. LA ASPIRINA DE CALVIN KLEIN

Alberto Mariñas
- El Publicista (06/07/2009)

Hace ya décadas que las campañas de moda dejaron de mostrar en sus imágenes el producto para, en su lugar, sugerir estilos de vida. Tampoco es nuevo el que los creativos publicitarios busquen fórmulas para conseguir con sus anuncios la recompensa más ansiada por la publicidad: la notoriedad. La unión de ambas fórmulas ha creado ya un largo rosario, nada piadoso por cierto, de imágenes de moda en las que provocación y publici-

dad van de la mano. Unas veces se apellida ambiguo erotismo, como en el caso de Calvin Kleim o Dolce & Gabana, y otras directamente *shock*, como las sangrantes imágenes de Oliviero Toscani primero y James Mollison después para Benetton.

Recientemente, una valla de Calvin Klein, en el neoyorquino barrio del Soho, ha logrado la pagana bendición de suscitar la polémica. Dirigida a la "Generación Y" de nativos digitales y sexualmente desinhibidos, no ha dejado indiferente a nadie y varias han sido las personas que se han manifestado contrarias a su exhibición y han exigido a la firma su retirada: ¡Bonus! Partida gratis. La campaña ha saltado de su soleada pared de barrio chic capitalino a la entintada superficie de los tabloides en medio mundo y de ahí a la red o viceversa y el anunciante ha conseguido un extra de difusión gratuita y de notoriedad que era lo que originalmente buscaba. Objetivo cumplido.

Puede que desde el punto de vista publicitario la pieza no resulte especialmente reseñable y la estrategia sea un *deja vu*, sin embargo, mirado con ojos de comunicador, resulta curiosa la constatación de como los esquemas se pueden repetir hasta la saciedad sin que pierdan eficacia. A fin de cuentas, la Comunicación apela a resortes cargados de matices pero esencialmente sencillos. Esa previsibilidad es la que nos permite a los profesionales de la Comunicación, en cualquiera de sus campos, aplicar de forma recurrente técnicas basadas en la experiencia que han funcionado en el pasado y vuelven a hacerlo nuevamente.

Tanto en publicidad como en la elaboración de un plan de Comunicación y relaciones públicas, la creatividad es importante, la forma, los detalles... pero está claro que muchas veces es no solo sensato sino altamente recomendable el utilizar la creatividad para darle nueva vida a viejas fórmulas altamente eficaces.

En algunas ocasiones cuando un cliente apunta como queja el que muchas de las acciones propuestas en un plan de Comunicación "no son nuevas" no puedo evitar el pensar en que un paciente quisiera que el médico inventara una nueva aspirina para cada dolor de cabeza. No way! Cuando la fórmula magistral ya existe, lo sensato es usarla. Lo que hace al médico verdaderamente bueno, es saber hacer un acertado diagnóstico para después determinar cuál de las fórmulas existentes es la mejor para atajar el problema o la necesidad existente. En cualquier caso, no se automedique, es peligroso, consulte a su comunicador.

6. NATIVOS *STORYTELLERS*

Fernando Geijo
- DF Diario Financiero (21/05/2016)

Tocar la fibra desde el punto emocional. Esa es una de las claves en la que reside la fortaleza y el poder de la narración corporativa en las redes sociales. Y si además se cuenta con el apoyo de imágenes y, sobre todo, de vídeos, mejor aún.

De hecho, el cerebro humano está preparado para recordar relatos, historias, pero tiene dificultades a la hora de retener los fríos datos o números estadísticos. Por consiguiente, en una estrategia efectiva de Comunicación basada en el *storytelling,* las narraciones empresariales deben estar centradas en destacar más la marca que el producto en sí, al subrayar qué es lo que hace única a la empresa.

Como ha demostrado la investigación sobre el cerebro humano, solo las historias consiguen estimular la mente como si realmente hubiesen experimentado en realidad los acontecimientos descritos. Así, conseguimos experimentar emociones fuertes de manera inducida a través de lo leído o visto, ya que las áreas sensoriales de nuestro cerebro se activan como si realmente oliéramos o viésemos lo descrito vívidamente, llegando incluso a activarse en ocasiones las zonas motoras de la corteza cerebral, al igual que cuando realizamos las acciones descritas.

La conclusión es que el cerebro no parece hacer una verdadera distinción entre la lectura sobre una experiencia fuerte y el encuentro con ella en la vida real.

Como profesionales de la Comunicación es nuestra obligación buscar de forma permanente alternativas a la hora de trasladar de una manera efectiva y coherente los mensajes de nuestros clientes a sus diferentes *stakeholders* y públicos de interés.

La supersegmentación actual de las audiencias obliga, por tanto, a hilar fino cuando se trata de evitar pasar desapercibido en el océano de impactos que suponen las redes sociales, donde todos compiten por dejar su huella en millones de usuarios.

Para lograr distinguirse en esa maraña de información cruzada, en la que cientos de miles de mensajes tratan de captar a diario nuestra atención, es

muy importante que nuestros relatos sean auténticos y convincentes. De hecho, está ampliamente demostrado que este tipo de historias que logran conectar con el destinatario desde un punto de vista emocional pueden provocar, a la postre, cambios en el comportamiento y el pensamiento de los consumidores.

Por poner un ejemplo, piense cuando ha asistido a alguna tediosa presentación en *Powerpoint* plagada de cifras y números. ¿En algún momento llegó a sentirse atraído hasta el punto de que marcase su memoria? Ahora trate de recordar cuando el orador de turno compartió una historia personal para ilustrar su relato. ¿No le causó más intriga? Las historias unen directamente a la audiencia y hacen que, en este caso, una determinada empresa en cuestión parezca más auténtica, con lo que ello conlleva asociado a los valores corporativos de la misma.

La esencia de una gran historia es ser capaz de motivar a la gente a través de las palabras y las imágenes. En la narración corporativa, una gran historia debería involucrar a su audiencia en un viaje donde sus sentimientos, ideas y actitudes comienzan a cambiar hacia los objetivos perseguidos por la estrategia de Comunicación decidida en cada momento.

Una buena estrategia de Comunicación debería centrarse alrededor de determinadas historias alineadas con los objetivos de la misma. Si existe un relato detrás de la marca, se describen los éxitos de otros clientes, o por qué su empresa es importante, la Comunicación puede ayudar a conseguir que esas historias se compartan con la audiencia idónea a través de los Medios de Comunicación, las redes sociales, post, blogs de empresa, revistas internas, *newsletters* y páginas Web, entre otros canales.

Asimismo, las redes sociales permiten realizar una dilatada y constante labor de prueba y error para comprobar por medio del estudio de otros ejemplos y prácticas qué es lo que funciona con nuestras audiencias objetivo, qué historias están teniendo ese deseado impacto y sobre todo, cuáles son las más efectivas a la hora de generar y buscar un determinado 'enganche' con los públicos objetivo deseados.

En este sentido, el *storytelling* puede ser muy eficaz en distintas áreas de negocio, tanto interna como externamente. Por ejemplo:

- Lograr el incremento de ventas mediante la persuasión de potenciales nuevos clientes. En este punto, incluso un producto puede llegar a ser el héroe de una historia corporativa.

- Comunicación Interna: consiguiendo que los empleados se involucren y tomen como propia la cultura de la empresa.

- Potenciar la marca: las historias del pasado de la Compañía pueden explicar y renovar su presente.

- Relanzar el tráfico Web: el relato corporativo puede aumentar la visibilidad de su página en Internet.

Todos nosotros, en mayor o menor medida, somos nativos contadores de relatos o *storytellers* innatos. Sin embargo, las historias necesitan ser cuidadosamente adaptadas al formato de las redes sociales, así como estructuradas y elaboradas para conseguir el impacto máximo entre nuestros públicos objetivo. Además, hay que tener en cuenta que necesitan ingredientes como el conflicto y el drama para aderezar el discurso narrativo y hacerlo comprensible. Por último, precisan de un protagonista que aprenda de la experiencia relatada, así como ser transmitidos en un estilo claro y conversacional que las haga fácil de entender para los destinatarios. No en vano, los cuentos y las leyendas han existido desde el origen de los tiempos de la humanidad.

Comunicar con nuestra imagen (Patrocinio y Mecenazgo)

7. EL PATROCINIO DEPORTIVO MARCA GOLES DE IMAGEN

Juan Francés
- El Periódico de la Publicidad (02/2015)

El fútbol es el deporte rey y cautiva la atención de millones de personas por todo el mundo. Otro tanto sucede con la Fórmula 1. Lograr un patrocinio deportivo de primera división, tanto en fútbol como en Fórmula 1, u otros grandes deportes, es marcar un gol de imagen. No slo por el soporte elegido, léase la camiseta del Real Madrid, del Barcelona o el alerón de un bólido, si no por los conceptos positivos que están ligados a la práctica de un deporte, tanto desde el punto de vista profesional como aficionado.

Cuando una compañía se lanza a un patrocinio deportivo, además de buscar la notoriedad de marca, parte de una serie de valores intrínsecos al depor-

te que, automáticamente, pasan la bola a la imagen de dicha compañía. El esfuerzo, la dedicación, el éxito ganado a base de sudor, de la técnica necesaria para marcar un gol de falta directa desde 30 metros, de la habilidad necesaria para regatear pegado a la banda, por poner símiles ligados al fútbol y no ampliarlos a la habilidad para poner la bola de golf con la madera de salida lo más cerca posible del *green* o en medio de una calle, de las ceñidas de vela en pleno temporal, de la precisión del escalador...

Una marca que esté ligada a todo eso que es necesario y que aúna el deporte, precisión, velocidad, potencia, técnica, esfuerzo, sale reforzada y da una imagen de seguridad, de confianza, de fortaleza. Unido a la notoriedad, amplificada por todo tipo de Medios, desde los especializados en deporte hasta los generalistas, es lo que hace atractivo el patrocinio de un equipo o un deportista. Es una inversión cuyos retornos se ven en la cuenta de resultados de las compañías que apuestan por ellos. Pero, además, se logran intangibles muy valiosos, difíciles, por no decir imposibles, de cuantificar, que se concretan en el reconocimiento público de una marca que casi siempre sale fortalecida de ellos.

Casi, decimos, porque no siempre se acierta en la elección del patrocinio. He aquí la relevancia de la opinión de los profesionales al respecto: aquellos que saben leer características subyacentes en las empresas, características de su personalidad que no son tan evidentes pero que están ahí, los que saben hacia dónde dirigir a las empresas para que el patrocinio logre el objetivo deseado. Al margen de la inversión necesaria, no es lo mismo, por ejemplo, patrocinar un equipo de fútbol que un torneo de golf o una competición de vela. Aunque haya aficionados comunes a cualquiera de esos deportes, los públicos que se buscan con esos deportes son distintos. En líneas generales, el perfil de un aficionado al golf es diferente al de uno de fútbol u otro de vela. Por eso hay que ser muy selectivo, apuntar bien y estimar que la inversión realizada alcanzará al público buscado para que así se venda más un producto, por ejemplo, y lo intangible se traduzca en tangible, en un incremento de la facturación de la compañía.

Determinados patrocinios pueden generar controversias o incluso pueden llegar a prohibirse por ley, en un ejercicio de tutela por parte de la administración de la salud de la ciudadanía. Por eso hay ocasiones en las que una compañía que vende un producto o realiza una labor que no es fácilmente entendible como vinculada al deporte, debe explicar las razones de su patrocinio. Y viceversa: hay equipos, de cualquier deporte, que, probablemente acuciados por la necesidad de obtener financiación, aceptan vincularse a una marca que, aparentemente, poco o nada tiene que ver con

el deporte o que, incluso, puede estar vinculada a unos valores contrarios a los que van ligados a los deportistas. Ahí entra en juego la ética del patrocinado, que suele ser inversamente proporcional a su necesidad financiera. Pero un equipo con una situación financiera saneada no debe 'venderse' a cualquier patrocinio. Debe ser selectivo, rechazar los que no se ajusten a su código ético, moral, a sus principios. Solo cuando se da un equilibrio razonable entre patrocinador y patrocinado, los patrocinios obtienen los resultados deseados. Se trata de sumar conceptos, valores, no de generar desequilibrios y que uno le reste a otro. En los patrocinios pasa como en la vida, las cosas se pueden hacer bien o mal. ¡Y siempre es mejor contar con un buen asesoramiento para no fallar el tiro!

8. PATROCINIO Y DEPORTE: FÓRMULA DE ÉXITO

Alejandro de Antonio
- El Periódico de la Publicidad (03/01/2013)

El deporte español atraviesa por un momento dulce. Nunca antes en la historia un número tan amplio de nuestros deportistas, equipos y técnicos, habían sido tan valorados y aplaudidos en todo el mundo. Buena prueba de ello es, como refleja el último barómetro publicado por el Instituto Elcano, que los españoles les consideramos los mejores embajadores de la marca España. Este éxito de nuestros deportistas no es fruto del azar, sino consecuencia de un gran esfuerzo conjunto, del que el patrocinio ha sido uno de los instrumentos principales.

El deporte, como herramienta de Comunicación y marketing, tiene enorme interés para las compañías, por lo que no es de extrañar que buena parte de los presupuestos destinados a patrocinio y mecenazgo en España se dediquen a este ámbito.

El patrocinio deportivo ha experimentado un importante crecimiento en los últimos años hasta convertirse en pieza clave de la política general de Imagen y Comunicación de gran número de empresas. En algunos casos, las compañías llegan a incluirlo en sus planes estratégicos de negocio gracias a su gran poder como actividad creadora de imagen de marca e incluso de negocio. El patrocinio de la liga de fútbol por el BBVA, de la selección española por Iberdrola, o de Endesa a la liga de baloncesto son tan solo dos muestras de ello.

Al igual que el mecenazgo, el patrocinio debe entenderse como una actividad integrada en la estrategia global de la Comunicación de las empresas, relacionada con el resto de políticas de imagen. Su principal fin es el de conectar con el público objetivo de la compañía, conjugando el fomento de actividades atractivas para la sociedad, con los intereses económicos del grupo y, uniendo a la imagen de marca, los valores que la actividad patrocinada representa.

El interés de las empresas y grupos empresariales por el patrocinio deportivo ha experimentado un vertiginoso ascenso como herramienta de negocio a raíz de que los departamentos de Marketing y Comunicación comenzaran a ser conscientes del enorme efecto identificador que puede producirse entre el público-consumidor y los éxitos deportivos.

Tradicionalmente, los objetivos corporativos del patrocinio deportivo se engloban, a grandes rasgos, en torno a tres puntos principales: generación de notoriedad pública o mejora de la imagen de la empresa mediante la atención en los Medios de Comunicación; lanzamiento de nuevos productos, reforzando su popularidad y la percepción del público objetivo para incrementar las ventas; y optimizar las relaciones de negocio y comerciales, así como el aumento de la motivación de los empleados como partícipes del patrocinio y la vinculación de la empresa a la sociedad.

Sin embargo, la fuerte vinculación entre el público-consumidor y las empresas que puede generar el patrocinio, ha hecho que las compañías adopten, como objetivo estratégico, el establecimiento de relaciones fuertes y duraderas con los consumidores a través de estas acciones. Muchas empresas han conseguido generar fuertes vínculos entre el consumidor y sus marcas; incluso han convertido a sus clientes no solo en fieles compradores y consumidores, sino también en entusiastas promotores o vendedores de la misma.

El caso más paradigmático en la creación de vínculos entre consumidor y empresa, aunque no tenga una estricta relación con el patrocinio, quizá sea el de los usuarios de Harley Davidson, que han trasformado a esta enseña en un emblema dentro del motociclismo.

Esta es otra razón que despierta el interés de las compañías por el patrocinio deportivo: que la actividad no se circunscribe a lo estrictamente deportivo, sino que incluye también toda clase de productos más o menos relacionados con él –desde ropa o accesorios hasta videojuegos o alimentos– y llega a convertirse en un auténtico club social... en una marca propia

e identificativa del consumidor.

Esta estrecha relación entre público-consumidor y empresa -que va más allá de la lealtad a la marca para convertirse en una relación simbiótica entre ambos actores- es la estrategia a la que se encaminan las actividades de patrocinio de las compañías. Es decir: el patrocinio actual pretende transformar al público-consumidor en parte activa de su fuerza de ventas mediante una identificación lo más profunda posible de ambos actores.

Por ello, y aunque la crisis económica ha afectado a todos los departamentos de las empresas, el patrocinio deportivo, con su enorme retorno, sigue siendo una de las líneas de actuación más importantes en los planes de futuro de las Compañías como fórmula generadora de negocio, de notoriedad y de buena imagen.

9. DINAMIZAR EL PATROCINIO

Adolfo Lázaro
- El Publicista (07/09/2010)

Desde que hace más de 2.500 años los acaudalados atenienses financiaban con cuantiosas aportaciones los coros de los festivales teatrales, sentando así las bases del patrocinio, mucho ha llovido en el ejercicio de una actividad de propaganda, que desempeñada inicialmente por aristócratas, políticos o empresarios en busca de reconocimiento social, notoriedad y creación de imagen, se ha convertido actualmente en una de las herramientas preferentes que empresas de todo el mundo utilizan para la consecución de sus objetivos estratégicos.

Compañías textiles, fabricantes de automóviles, empresas de telecomunicación, bancos, aerolíneas, fabricantes de bebidas, aseguradoras, compañías de apuestas deportivas... destinan anualmente ingentes partidas de su presupuesto de Marketing y Comunicación a actividades de patrocinio. Según las estimaciones de The World Sponsorship Monitor (TWSM), la inversión mundial en patrocinio en 2009 rondó los 44.000 millones de dólares. De esta cantidad, la parte del león, el 88%, se destinó al patrocinio deportivo.

La rápida identificación que genera el deporte y sus protagonistas en las audiencias explica sin lugar a dudas el éxito creciente y generalización del patrocinio deportivo entre las grandes compañías. Permite una conexión

emocional con un *target* específico muy intensa y efectiva, acrecienta la credibilidad y notoriedad de una marca gracias al efecto multiplicador de su visualización que genera la elevada exposición mediática, y, por otra parte, el deporte fomenta valores que se pueden asociar sin dificultad con los objetivos y valores empresariales.

Tras décadas en las que se cuestionaba la utilidad del patrocinio o mecenazgo como herramienta de Comunicación, nadie pone actualmente en tela de juicio el enorme impacto económico y la rentabilidad social que genera para una empresa determinada la asociación con un acontecimiento deportivo, un artista o un evento cultural. De la suspicacia de antaño, el patrocinio ha pasado a convertirse no solo en una herramienta más del marketing mix sino incluso en un elemento vinculado a la estrategia general de una empresa o institución y capaz por tanto de otorgarle una importante ventaja competitiva.

Sin embargo, en algunas ocasiones se tiende a ver el patrocinio como una herramienta aislada de la cadena comunicativa. Los responsables de Comunicación o de marketing de muchas empresas, quizás por la magnitud de las sumas desembolsadas en sus actividades de patrocinio, tienden a considerarlas como un fin en sí mismo, olvidando que es un elemento más del concierto de acciones comunicativas de una empresa.

A menudo se obvia que cualquier estrategia de patrocinio o mecenazgo que se precie ha de contar con una estrategia paralela de Comunicación de esta actividad. Olvidar esta premisa amputa a la gestión del patrocinio de un elemento clave para su éxito.

Por este motivo, las empresas más eficaces en sus actividades de patrocinio no son las que han invertido más dinero en estas tareas sino las que han asignado recursos igual de elevados o superiores a actividades paralelas de Comunicación, sean estas de publicidad o de relaciones públicas. Estas acciones, que funcionan como activadores o dinamizadores del patrocinio, consiguen consolidar y reforzar los beneficios que genera, tanto reforzando la marca como consiguiendo presencia en los Medios, promocionando nuevos productos, o explotando la condición de patrocinador.

De esta manera, el desarrollo de un programa eficaz de Relaciones Públicas garantiza el máximo provecho a cualquier actividad de patrocinio, permite crea una actitud positiva en los *stakeholders* de una empresa y ayuda a consolidar el conocimiento de marca que genera una buena esponsorización.

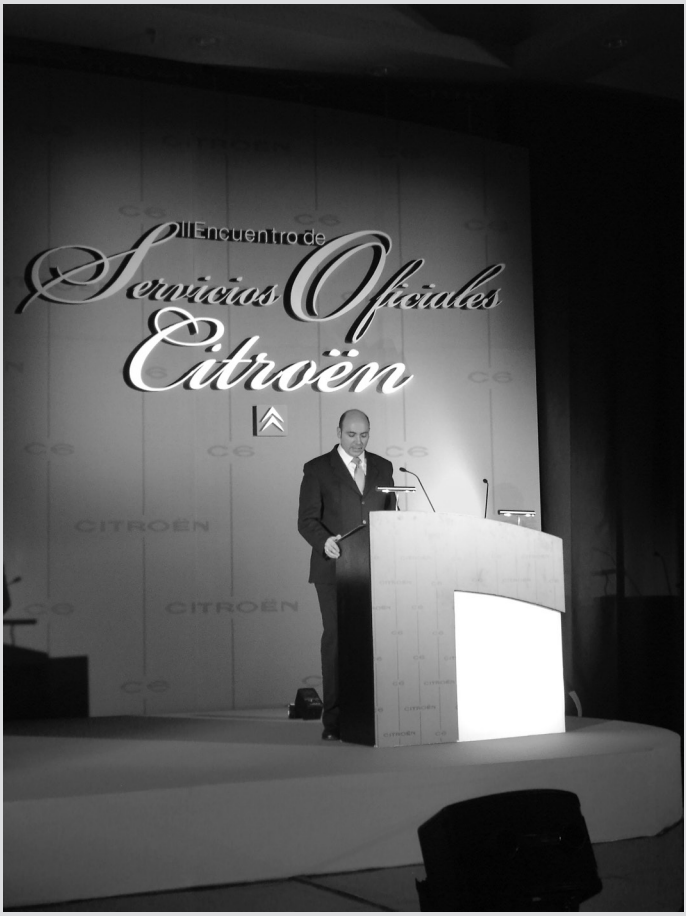
Un programa eficaz y detallado de Comunicación con Medios permitirá así optimizar la elevada cobertura y presencia mediática que tendrá el evento que se patrocina. Es evidente que se requerirán inversiones adicionales para la explotación del evento, pero como en muchos ámbitos de la vida además de hacer bien las cosas hay que contarlas. Solo así se podrá obtener la máxima rentabilidad en la gestión de una técnica de Comunicación comercial de milenaria tradición como es el patrocinio.

Caso práctico Citroën C6

Gerardo Miguel

En Comunicación no valen las cuestiones de fe. El dicho de que lo que no sale en los Medios no existe se puede trasladar a las acciones de Marketing y Comunicación. Lo que no se ve, no existe. Y para aquellas compañías y marcas que cuentan con productos dirigidos al consumo o destinados a cualquier segmento de la población, con independencia de cuál sea, lo esencial es que estos sean conocidos para tratar de asegurar el éxito. Las formas de llegar a ellos, no obstante, es variada.

Esta fue la premisa que se planteó Estudio de Comunicación a la hora de desarrollar la campaña de lanzamiento del modelo C6 de Citroën, un vehículo de los encuadrados en el segmento de las berlinas de alta gama. El nuevo 'tiburón' volvía a surcar las carreteras, pero no se trataba tanto de llegar al conjunto de la población para el que el coche podía constituir una aspiración, como de identificar y llegar a aquellos segmentos de población que sí podrían mostrarse interesados en él. ¿Y a quién podría interesarle? Por su diseño, el C6 estaba concebido como un vehículo de representación que quería competir con las grandes berlinas de las marcas alemanas habitualmente usados en las flotas de alta dirección de las principales compañías. Además, de una línea elegante ofrecía comodidad y seguridad, elementos claves, junto con un precio competitivo, en la elección de este tipo de vehículos.



Identificado el *target* y descartada una campaña publicitaria al uso, muy útil en otros vehículos de gama media y económica, se pensó en desarrollar una estrategia de Comunicación que, no obstante, abordara de una manera integral la promoción del nuevo vehículo (Comunicación interna, Comunicación externa, publicidad, patrocinio y relaciones públicas). Tan importante era conseguir que el vehículo fuera bien conocido por los posibles clientes como por los públicos internos de Citroën (comerciales, jefes de taller, concesionarios y talleres oficiales). A fin de cuentas, una de las principales vías de promoción de los vehículos se desarrolla a través de estos públicos.

Pero vayamos al detalle. Una de las primeras tareas fue que el coche fuera conocido por los trabajadores de Citroën en España y que esto se realizara antes de que comenzara su comercialización. De manera que, en las principales sedes en España, se organizó una jornada de presentación del vehículo del que se les entregó un poster que recogía las principales carac-

terísticas. Con los comerciales, los responsables de taller y los principales niveles de la Compañía, se organizaron varias jornadas de trabajo en los que no solo pudieron conocer el vehículo, sino que pudieron probarlo en un recorrido por carreteras de Madrid. Pero no se quedaron aquí las acciones internas. Quedaban los concesionarios y talleres oficiales distribuidos por España. A fin de cuentas, muchas de las ventas de vehículos se realizan a través de ellos. Si ellos lo conocían de manera previa a la comercialización podían ir creando expectativas respecto al vehículo. Al igual que se hizo en Madrid se llevaron a cabo cuatro jornadas de trabajo en cuatro puntos de la geografía española (Sevilla, Zaragoza, Madrid y Valladolid), donde se convocó a los responsables de los concesionarios y talleres oficiales para presentarles el vehículo.

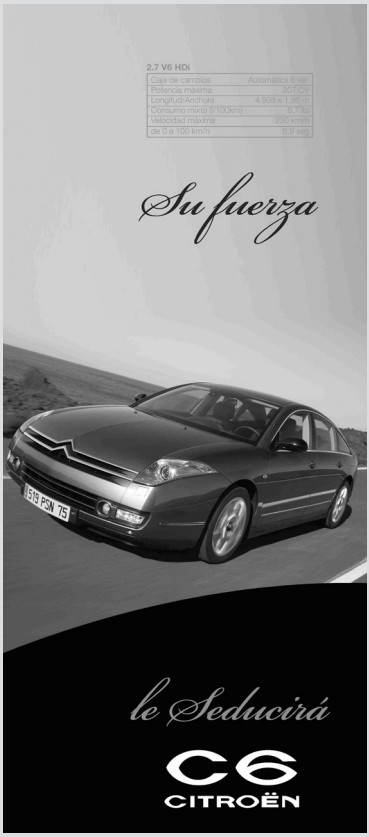
Pero esto no se hizo de cualquier manera. El entorno en el que se desarrolló la jornada, el hecho de que el C6 tuviera que tener una presencia destacada y que toda la jornada tuviera el carácter de un acontecimiento importante exigió un profundo estudio, la búsqueda y análisis del lugar (no era fácil encontrar un lugar en el que pudieran mostrarse entre cuatro y seis vehículos), el diseño del espacio de exposición de los vehículos y del escenario (escenografía, luces, banderolas...) por no hablar del diseño de invitaciones, la gestión de los listados de invitados o el control de asistencia. Todo tenía que estar a la altura de lo que se podía espera de una marca como Citroën y a la altura del vehículo que querían presentar.

En paralelo, se inició una estrategia de relaciones públicas con primeros directivos de las principales empresas de España, con los que se realizaron diversas actividades: invitación a catas, opera o teatro; comidas especiales con cocineros estrellas Michelín; viajes para presenciar acontecimientos culturales o deportivos de primer orden. Para ello, se diseño un completo plan de actividades que tenían lugar, no sólo en España, sino por Europa. Además, de la selección de eventos y acontecimientos, fue necesario elaborar un amplio listado de personalidades a quién invitar a estos.

¿Y cómo se promocionaba el coche? El C6 tenía un papel muy importante. Los invitados eran recogidos en la dirección indicada por ellos y trasladados en el vehículo. De esta manera, además, de la comida, la cena, o del acontecimiento, podían disfrutar del coche. La cita les ofrecía poder vivir una experiencia con él. Después, la propia Directora General de Citroën y otros responsables de la marca se encargaban de reforzar con mensajes lo que habían podido probar. A fin de cuentas, recaía en muchos de ellos la capacidad de decisión en la compra de vehículos a la hora de renovar la flota de vehículos representativos de sus respectivas empresas.

La estrategia de Comunicación y promoción contó, también, con un apartado destinado al patrocinio. Citroën C6 fue patrocinador de la carrera de caballos más importante celebrada en la reapertura del hipódromo de la Zarzuela. Un hecho que iba a concitar a algunas de las personalidades de la empresa y de la sociedad madrileña y en el que el vehículo también tendría un lugar destacado.

Este conjunto de acciones consiguió el objetivo pretendido, que el C6 fuera conocido por su *target*. A partir de ahí, tendrían que construir su estrategia comercial para conseguir los niveles de ventas que se habían establecido.



VIII. Comunicar las malas noticias

(Comunicación de crisis)

Crisis, según está definida por el diccionario de la RAE, es "una situación dificultosa o complicada", o aquel "momento decisivo de un negocio grave y de consecuencias importantes". Entre esas consecuencias importantes están los posibles daños a la imagen de una empresa o institución, y ahí es donde entra la gestión de la Comunicación con el objetivo de salvaguardar la reputación o, al menos, minimizar los efectos negativos de esta situación en su imagen.

Esta labor requiere de un análisis previo del origen, circunstancias y agentes implicados en la crisis en cuestión. Lo primero de todo es ponderar la magnitud de la misma, el grado de visibilidad, y su potencial repercusión social para poder elaborar una estrategia de Comunicación a medida. Esta estrategia debe ir encaminada a que la situación de crisis no trascienda y que perturbe en la menor medida posible la imagen de la empresa. El consultor deberá saber anticiparse a los posibles escenarios de Comunicación que puedan plantearse, a su evolución y a los distintos públicos a los que tendremos que dirigir las acciones y mensajes así como los soportes más idóneos para la consecución de los objetivos.

En esta tarea comunicativa debemos aplicar una serie de principios básicos que, no por ser de sentido común, hay que dejar de recordar: es importante ser la fuente de información principal a la hora de comunicar, anticipándonos a otros portavoces "no autorizados" que puedan provocar "ruido" en el proceso o situación de crisis y nunca, nunca mentir porque en ello nos va nuestro bien más preciado: la credibilidad. Por eso, es vital no circunscribir el plan o la estrategia de Comunicación de crisis a la "fase activa" de la misma sino mantenerla, incluso reforzarla, en la etapa posterior, para recuperar la imagen perdida.

En coyunturas económicas de crisis, como la actual, la Comunicación deja de ser un elemento accesorio para convertirse en un elemento esencial porque del buen resultado de la estrategia empleada podrán sentarse las bases necesarias para la recuperación futura. Y es que las crisis no deben tomarse como una enfermedad sino como una oportunidad de crecimiento o una situación de la que podemos aprender y sacar enseñanzas.

Estrategias para todos los escenarios (Análisis y planes de crisis)

1. DE EMERGENCIA A CRISIS DE COMUNICACIÓN

Jesús Ortiz
- Capital Humano (20/11/2014)

"No hay cosa de la que tenga tanto miedo como del miedo", dejó dicho Montaingne, el gran humanista francés del siglo XVI. Y si esto es cierto en el plano individual, qué decir de lo terrorífico que resulta el miedo de la masa. En situaciones de emergencia sanitaria, como las que afectaron a España con contagios por el virus del ébola o las recurrentes por legionela, la gestión de la Comunicación debe hacerse pensando en proteger a la población, claro, pero también desde ese principio que apuntaba Montaigne: evitar que el miedo generalizado cause estragos mayores que las propias epidemias.

La Comunicación en situaciones de Crisis –y la de emergencias lo es– siempre tiene tres momentos que marcan sendas operativas: el antes, el durante y el después. Es tan simple la enumeración como eficaz respetar siempre el procedimiento. Y no importa si la crisis es porque una energética haya tenido la mala suerte de que se le reviente un gaseoducto o porque una torre de refrigeración de un edificio de oficinas céntrico esté cuajada de legionelas: la labor de Comunicación siempre tiene que tener en cuenta los tres tiempos. Pero centrémonos en el "antes", que es una forma de mirar al "durante".

Las acciones preparatorias son básicas. Hablamos de tener previsto qué hacer si se produce la emergencia y, por tanto, la crisis. Básico no quiere decir fácil, lo sé. Hacer una auditoría de riesgos, punto de partida ineludible para todo manual de Comunicación de crisis, no es siempre sencillo. Si pensamos en salud pública, los riesgos de epidemia pueden ser miles y la valoración de estos por los distintos especialistas puede ir desde el cero hasta el infinito. Pero esa es la primera labor del responsable de Comunicación: escuchar a todos y hacer un mapa de riesgos que cubra los frentes posibles. Hay más: el manual que se construya a partir de ese mapa tiene que tener la suficiente "cintura" como para incorporar riesgos nuevos no previsibles en su momento. Por ejemplo, que en España se pudiera propagar una infección por ébola.

Lo fundamental del "antes", por tanto, es prever qué se va a hacer y decir "durante", con lo que una de las primeras reflexiones ineludibles, tras

conocer los riesgos, es definir el objetivo de la Comunicación o, dicho de otra manera, pensar en qué mensaje van a recibir (y comprender, asumir, interiorizar...) los receptores del mismo, cada cual en su grado de cultura, responsabilidad o implicación en la emergencia. Es decir: pensar en cómo una misma idea deba ser explicada con diferentes lenguajes verbales y no verbales -importantísimo- a públicos distintos.

También es momento de calcular, entre otras cosas, los escenarios que puedan darse y la evolución de la emergencia; de prever la reacción de otros actores y su "ruido", entendiendo por tal los mensajes que puedan interferir en el objetivo de Comunicación; de diseñar herramientas de control para seguir todas las fuentes que ofrezcan información de retorno, sin perder de vista a las hoy hiperactivas redes sociales y su característica como herramienta de conversación.

Es de vital importancia igualmente la coordinación entre organizaciones, que debe estar prevista y medida al milímetro. Si nos centramos en el ejemplo de las emergencias sanitarias, resulta fácil imaginar el efecto devastador que tendrían mensajes opuestos o contradictorios por parte de distintas administraciones o estamentos del ámbito de la salud pública. Lo recomendable es formar un único comité de crisis que incorpore a todas las partes implicadas y designar un portavoz que emita un único mensaje durante el estallido y desarrollo de la crisis. Llegará el momento, cuando se normalice la situación, de ver responsabilidades, calcular fallos, analizar errores, conocer si el problema lo tuvo la administración central o la autonómica -por seguir con ejemplos-, de exigir lo que corresponda... Pero nunca en plena crisis. Alimentar discusiones no ayuda a lo que importa: proteger a la población, tanto del problema que ha provocado la emergencia como de la llamada "alarma social". Del peligro y del miedo, en suma.

Por fin, con el documento, en el soporte que sea, visto, revisado y asumido por la organización correspondiente, queda la formación, el entrenamiento si se prefiere: lograr que cada persona de dicha organización sepa estar en su sitio en el momento oportuno, qué hacer, cómo y cuándo; de aprender a ser transparentes, a que en la Comunicación en situaciones de crisis no sólo se expresa el portavoz con sus palabras, sino que también hablan la puesta en escena, la elección de un formato o de un color, un gesto, una entonación...

Mucho trabajo, muchos recursos... ¿Y si no "salta" ninguna emergencia? ¿Se justifica tanto tiempo utilizado, tanta energía, el trabajo y el tiempo de tantas personas, tanto gasto en preparar ese "antes"? Todo aquel que haya

vivido de cerca una crisis de Comunicación, ya sea empresario, político o profesional de cualquier tipo, contestará que "sin duda". La razón es muy simple: son tantas las cosas que hay que tener en cuenta, que las posibilidades de fallo intentando controlarlas en plena crisis y sin guion previo son inmensas. Y como todo el mundo sabe, cuando se cae la tostada al suelo siempre lo hace por el lado de la mantequilla.

2. LA PREVENCIÓN EN LA COMUNICACIÓN DE CRISIS

Adolfo Lázaro
- El Periódico de la Publicidad (01/03/2014)

Las crisis no avisan. Estallan de repente. No se puede anticipar un terremoto, ni un incendio, un accidente catastrófico, un envenenamiento masivo o cualquier otro tipo de emergencia. Pero sí que se pueden prevenir. Las empresas estarán más preparadas para gestionar una situación de crisis y mitigar su posible impacto si previamente han trabajado en su preparación.

Los riesgos que comporta para la imagen de una empresa el deficiente manejo de una crisis o la demora en responder adecuadamente a sus públicos objetivo se ha multiplicado además exponencialmente con las redes sociales, a través de las cuales se propagan las críticas o comentarios a velocidad de vértigo en todas direcciones.

Toda crisis exige una reacción inmediata porque no solo los productos de una empresa, sino el valor de sus acciones o de su marca, pueden verse seriamente dañados. Hay que tener en cuenta que toda crisis actúa como revulsivo, saca a flote, a la luz del día, todos los prejuicios o recelos que determinados públicos tienen hacia una empresa y que no se manifiestan en un contexto de normalidad o están latentes. Si no se gestiona adecuadamente la crisis, o no se toma con rapidez la iniciativa, el perjuicio es a menudo irreversible. De hecho, la gestión de una crisis, de cualquier crisis, es en casi un 80% Comunicación.

Únicamente la anticipación y la previsión permiten a una empresa afrontar en las mejores condiciones una situación de crisis. La disyuntiva es muy clara: preparar una crisis o tener que reaccionar a rebufo de ella.

La gestión racional de la Comunicación de crisis pasa por una identificación previa de las áreas más débiles de la compañía, la elaboración de un mapa

de riesgos y su plasmación en un plan de Comunicación de crisis o manual de crisis que se revisa al menos una vez al año. Las compañías deben contar con un equipo específico de Comunicación de crisis o "comité de crisis" y realizar también simulacros o simulaciones de los planes con una cierta periodicidad.

Muchas de las grandes compañías, sea cual sea el sector en el que ejercen su actividad, cuentan con estas herramientas. La experiencia, sin embargo, demuestra que a menudo estos planes no están engrasados lo suficientemente o que alguno de los elementos básicos de una buena previsión falla.

Hace cuatro años, el daño reputacional de British Petroleum tras el masivo vertido de crudo de una de sus plataformas en el golfo de México, frente a las costas de Nueva Orleans -el mayor vertido accidental de petróleo en el mar de la historia-, se magnificó por las sucesivas declaraciones poco afortunadas de su CEO, Tony Hayward.

Hayward minusvaloró o no prestó atención a las percepciones que se habían instalado en la opinión pública al afirmar inicialmente que el impacto ecológico del vertido no sería excesivo o asistir a una regata deportiva mientras continuaba el vertido frente a las costas de Nueva Orleans en un ejercicio de arrogancia y ausencia de empatía que le convirtieron en el hombre más odiado en Estados Unidos.

Meses después de estas declaraciones, BP anunciaba su relevo al frente de la compañía. Posteriormente, tras su salida, el propio Tony Hayward reconoció en una entrevista a la BBC (http://www.bbc.co.uk/news/business-11713594) que los planes de contingencia de la compañía no eran adecuados y admitía la improvisación que había presidido las primeras etapas del accidente.

Un aspecto cardinal en la prevención de las crisis es el entrenamiento y la formación de portavoces. En mi experiencia como consultor, he observado que este es uno de los aspectos más descuidados. Son muchas las empresas que disponen de todas las herramientas de prevención de crisis, pero fallan a veces en el necesario rodaje y entrenamiento. Toda crisis necesita un portavoz y la confrontación con la realidad demuestra que en la mayoría de las ocasiones los portavoces, en su mayoría, primeros ejecutivos de la compañía afectada, no han contado con un buen entrenamiento o simulación de crisis.

Otro aspecto, a veces minusvalorado, es la relación con los *stakeholders*. Sucede a menudo que algunos públicos que tradicionalmente han mostra-

do su apoyo a una empresa u organización, manifiestan de la noche a la mañana su hostilidad bien porque la crisis les perjudica o porque les sitúa en una posición comprometida. Es imprescindible mantener una Comunicación continuada y fluida con todos los públicos objetivo y disponer de los canales para comunicarse con ellos. Una compañía que se relaciona con todos sus *stakeholders*, tanto internos como externos, que se comunica periódicamente con ellos y que les mantiene informados sobre sus decisiones empresariales tiene mucho ganado.

Todo este ejercicio anticipatorio permitirá a una empresa estar preparada para responder eficazmente a un hecho negativo no previsto, transmitir una imagen de organización responsable frente al entorno social y, por último, ser capaz de salvaguardar su imagen y reputación ante cualquier crisis de Comunicación.

3. LA COMUNICACIÓN EN PROCESOS DE FLEXIBILIZACIÓN LABORAL

Alberto Mariñas
- Cinco Días (21/06/2013)

Después de la oleada de ERE que han marcado el acontecer del mundo empresarial-laboral en España en los últimos años, vivimos ahora un momento ligeramente más esperanzador en el que la fexibilización sustituye en algunos casos a la regulación de empleo.

Cuando uno u otro proceso se da, la Comunicación cobra un papel esencial que, sin embargo, es a menudo olvidado por los gestores empresariales. Es más, alguno se preguntará: pero, ¿es realmente importante la Comunicación en flexibilizaciones y regulaciones? ¿Merece la pena dispersar energías en ella cuando hay que diseñar medidas de carácter técnico, llevar a cabo negociaciones, determinar el número de afectados, calcular los costes...? ¿Tiene impacto negativo en nuestra imagen un proceso laboral más de los muchos que inundan los periódicos?

La respuesta a todas estas preguntas es simple y rotunda: sí, no cabe la menor duda. Pero merece la pena explicar el porqué.

Regulaciones y flexibilizaciones son para los directivos de las empresas procesos fundamentalmente técnicos, económicos y organizativos. Se barajan alternativas, se calculan costes, se decide cuándo y cómo, y se toman inicia-

tivas rodeados por asesores externos y equipos internos. Por el contrario, para el trabajador la situación es muy distinta. La decisión afecta a su vida, escapa a su control; él carece de iniciativa y puede o no tener asesores (abogados, sindicatos, etc.). En una situación tan asimétrica, la Comunicación es precisamente el único terreno en el que la empresa puede abordar el lado humano del proceso y conectar con la necesidad más acuciante de sus empleados: disminuir la incertidumbre. Al hacerlo logrará además un mayor control sobre los factores más volátiles de la situación: los emocionales.

Desde que la noticia es conocida por la base social de la empresa es como si se hubiera desatado un tsunami. Ninguna ocupación o tarea del día a día se le puede igualar en intensidad e implicación, está en juego su futuro y sus condiciones, no ya laborales, sino de vida y en tal situación solo una buena Comunicación por parte de la empresa, significativa y puntual, es capaz de amainar esa marea.

¿Actúan en consecuencia las empresas? Según un estudio llevado a cabo hace algún tiempo por Estudio de Comunicación en colaboración con Cinco Días, la respuesta es mayoritariamente negativa. Solo un 32% de trabajadores afectados por ERE habían sido informados directamente por la empresa a través de directivos o mandos intermedios sobre el desarrollo del proceso. El resto se enteraba por comités de empresa, sindicatos o, incluso, por los Medios de Comunicación.

Un error de bulto porque la Comunicación es un vehículo insustituible para lograr lo que la empresa necesita poner sobre la mesa y hacer andar: el cambio en la organización.

Por tanto, cabe preguntarse cuál es la mejor manera de actuar; y aún a riesgo de simplificar en exceso, me atrevería a responder en tres palabras: discreción, planificación y coordinación.

Las reestructuraciones y flexibilizaciones son situaciones de “crisis” en las que la empresa lleva la iniciativa. Puede decidir el qué y el cuándo. Por ello, es aconsejable no perder el efecto sorpresa que nos permite estar preparados y haber sopesado previamente hasta el más mínimo detalle cuando la contraparte aún no ha empezado siquiera a pensar en ello. Para conservar esta ventaja es primordial algo que muchas veces se olvida: la **discreción**. Mantener el asunto en un círculo reducido, evitar visitas de asesores a las oficinas, codificar documentos... pasos sencillos pero que hay que aplicar con rigor.

Si llevamos la iniciativa podremos también planificar. Definir los escenarios, diseñar los mensajes para cada uno de ellos, elaborar las preguntas y respuestas, preparar los soportes, formar a los portavoces... en definitiva estar preparados para el día D y no dejar espacio para la improvisación o las decisiones impulsivas.

Y, finalmente, llegado el momento de la puesta en marcha del proceso, la coordinación es la clave del éxito. Entre equipos externos e internos –jurídicos, de Comunicación, de recursos humanos- y fundamentalmente en la cadena de mando. La cúpula directiva y los mandos intermedios tienen que tomar la voz –con absoluta unidad de mensaje- a la hora de transmitir las novedades a todos los empleados que han de enterarse por ellos de un proceso tan sustancial para sus vidas.

Tomar en cuenta estas pautas hará sin duda un importantísimo servicio a la reputación de la compañía porque todo lo interno se convierte en externo e incide en la imagen pública y en la marca.

4. COMUNICACIÓN: EN LO BUENO Y EN LO MALO

Silvia Rodríguez
- PRNoticias (21/09/2012)

Decía Pablo Picasso la célebre frase aquella de "cuando llegue la inspiración, que me encuentre trabajando" y es que estar preparado es fundamental para todos los aspectos de la vida pero especialmente recomendable en el mundo de la Comunicación, dónde nada debe dejarse al arbitrio de las circunstancias.

Aunque las Compañías cuentan con mecanismos de control muchas veces surgen crisis que no pueden evitarse, y en las que contar con un Plan de Actuación facilita mucho la intervención en los primeros momentos en los que reina el desconcierto. Tener un Plan ayuda no solo a afrontar la aparición de la crisis sino también a mitigar sus efectos negativos. Incluso una dificultad de este tipo bien gestionada puede terminar por fortalecer la imagen de la Compañía.

Sino que se lo hubiesen dicho a Richard Nixon... 43 años después de la llegada de la misión Apolo XI a la Luna, circulan por las redes las palabras que el Presidente Norteamericano tenía preparadas en caso de que la operación

lunar fracasase. Se trata del inicio de un discurso muy conmovedor cargado de sentimiento y de gratitud hacia los dos astronautas que hipotéticamente permanecerían en la Luna para siempre.

En este caso, afortunadamente no fue necesario, y Nixon pudo dar al mundo un discurso triunfalista. Pero, esta anécdota nos deja la siguiente moraleja: aunque no nos guste, en Comunicación debemos estar muy bien preparados para lo bueno... pero aún mejor para lo malo.

5. QUE NO ZOZOBRE LA COMUNICACIÓN

Adolfo Lázaro
- Revista de Comunicación (02/2012)

Los accidentes, las emergencias, las situaciones de crisis son siempre inesperadas, imprevisibles. Las reacciones no deberían serlo, no pueden serlo, pero desgraciadamente a menudo lo son. Accidentes aéreos, explosiones, terremotos, vertidos o naufragios, como el del trasatlántico de lujo Costa Concordia, ponen a prueba la capacidad de respuesta de las empresas ante emergencias sobrevenidas, especialmente como en este caso en el que la visibilidad y la repercusión del suceso inundaron inmediatamente las pantallas de las televisiones de todo el mundo, amplificando la visibilidad de este infortunio.

La Comunicación en una crisis es un aspecto cardinal y lo es más si afecta a la salud y seguridad de las personas. La capacidad de reacción de una compañía, de mostrar su solidaridad con el dolor de los afectados, de ser transparente, de manifestar su empatía, en suma, son esenciales. Una deficiente gestión de la Comunicación en estos momentos críticos hará zozobrar también la reputación de la compañía, a veces para siempre.

A menudo, las compañías que han tenido la desgracia de sufrir un accidente, sienten la tentación de enterrar la cabeza en la arena, como el avestruz, en un exceso de prudencia en el que pesan a menudo los criterios de los abogados de las compañías aseguradoras, preocupados por toda declaración que suponga un reconocimiento de la responsabilidad antes de que se diriman las posteriores acciones judiciales.

Sin embargo, la gestión de la crisis desde el punto de vista de Comunicación exige restaurar la merma de confianza que la ocurrencia de un accidente

con víctimas mortales ha generado en la apreciación de una compañía u organización. No negar la evidencia, contrición, compromiso, colaboración, empatía con las víctimas y reparación del daño son los mandamientos básicos que deben regir la reacción de una empresa en esas circunstancias luctuosas.

En el caso del Costa Concordia, la inexplicable actitud de su capitán, Francesco Schettino, que se apresuró a buscar refugio en la costa, abdicando de la responsabilidad inherente a su cargo, anteponiendo su propia seguridad a la del pasaje, abonaron desde el primer momento las percepciones negativas y desde luego enturbiaron la imagen de la naviera.

¿Y la compañía? ¿Estuvo Costa Cruceros, propietaria del Costa Concordia, a la altura de las circunstancias? A tenor de las reacciones inmediatas parece que sí. A las 48 horas del naufragio, un atribulado presidente ejecutivo de Costa Cruceros, Pier Luigi Foschi, comparecía en una concurrida conferencia de prensa en Génova en la que reconocía en primera instancia que el hundimiento del transatlántico se debió a un error humano del capitán y mostraba su aflicción por las víctimas. Subrayaba también que la prioridad de su compañía eran los pasajeros y la tripulación e insistía en el estricto cumplimiento de las normas de seguridad.

"*El comandante tomó por propia iniciativa una decisión contraria a nuestro reglamento, que está escrito y certificado. Nuestra posición no es la de tomar distancias, sino la de disociarse completamente de esta conducta que ha causado el accidente*", subrayó Foschi.

El primer ejecutivo de la compañía naviera reconocía lo evidente: que se había producido un error humano, más allá de emitir juicios definitivos sobre las causas del accidente, ofreciendo un verdadero y sincero acto de contrición y reiterando mensajes claves: cercanía a las víctimas, movilización de todos los recursos y defensa y apoyo a los más de 1.100 empleados de Costa Concordia que durante la noche del viernes 13 de enero lucharon denodadamente por rescatar a la totalidad del pasaje.

En la misma sintonía, el presidente de la sociedad matriz de Costa Concordia, Carnival Corporation, afirmaba con contundencia: "*doy mi palabra de que nos ocuparemos de todos y cada uno de nuestros pasajeros, de la tripulación y de sus familias. Este principio es uno de los pilares de nuestra compañía y lo continuará siendo*".

El resto de las acciones de Comunicación acometidas por Costa Cruceros cumplen también escrupulosamente con el protocolo básico que cualquier compañía de transporte debe seguir ante un accidente con víctimas mortales: suministro de información permanente, apertura de una línea de atención telefónica y oferta de asistencia inmediata a las víctimas y a sus familiares. Así, en un lugar destacado de la página web de la compañía, figuraba el video de la rueda de prensa, con el expresivo título "Transparencia y Compromiso", del presidente de Costa Cruceros.

Posteriormente, la compañía anunció que reembolsaría el precio del billete a todos los pasajeros, que asumiría todos los gastos incurridos por el accidente y envió una carta personalizada a todos los pasajeros para defender la actuación de la naviera y de su tripulación.

Sin perjuicio del resultado que puedan arrojar las investigaciones, parece que Costa Cruceros ha bandeado correctamente esta tempestad, sorteando con pericia los primeros escollos de la opinión pública y respondiendo a las expectativas. Un accidente conmueve, aterra, genera emociones muy intensas, y la única respuesta posible ha de hacerse desde la emoción y la solidaridad con el sufrimiento ajeno como si fuera propio: contrición, responsabilidad y franqueza.

6. ENTRE LA "V" Y LA "U"

Fernando Geijo
- PRNoticias (11/05/2010)

Lamentablemente, en la actual situación de *impasse* de la economía española, la crisis parece que está aquí para quedarse, al menos, un tiempo mayor que el esperado y deseado por todos.

En los últimos meses, los expertos en economía no acababan de alcanzar un consenso sobre la duración de la crisis y el momento del inicio de la recuperación en España. De hecho, hablaban de una depresión en forma de 'V', con una caída y una recuperación rápidas, o más bien en forma de 'U', donde la depresión económica se prevé más prolongada.

En lo que sí parecía que no había problema para lograr el consenso era en determinar un cuadro macroeconómico donde la dureza de la situación se preveía profunda. La otrora rutilante economía española pasaba, en apenas

medio año, de dar lecciones a sus socios comerciales europeos a ocupar el furgón de cola.

Cada día nos desayunamos con una pléyade de datos y cifras que, ciertamente, no invitan a atisbar la luz al final del túnel ni los célebres brotes verdes. Cierres, reestructuraciones, recolocaciones, ceses temporales, liquidaciones, expedientes de regulación, bajas incentivadas, jubilaciones anticipadas y un largo etcétera de términos relativos al despido de trabajadores jalonan los Medios de Comunicación. No hay sector económico ni región o comunidad autónoma en España que no se hayan visto afectados por este tsunami de depresión económica.

Pero que nos hayamos acostumbrado a leer, ver y/o escuchar en los Medios noticias relativas a la crisis no significa que haya que resignarse y descuidar la imagen de una empresa amparándose en el célebre 'mal de muchos...'. En la gestión de una crisis, la elaboración de un plan de Comunicación que incluya un apartado dedicado a la simulación de escenarios se antoja un ejercicio teórico fundamental.

En la transmisión de mensajes corporativos y empresariales en situaciones de crisis (concursos de acreedores, expedientes de regulación de empleo, etc.) nos enfrentamos a un proceso con los mismos eslabones que en la transmisión de otros mensajes. Una crisis no es un mundo aparte tan diferente a los demás que nada tenga que ver con ellos. Esta idea me parece esencial: parte del éxito de comunicar una situación delicada para una empresa tiene mucho que ver con la capacidad para adoptar técnicas, tan probadas como eficaces, que se aplican a la Comunicación de otros mensajes, como las que se utilizan, por ejemplo, en la Comunicación comercial.

Es necesario, por tanto, tener preparados una panoplia de escenarios posibles que puedan darse en una situación de crisis empresarial. Una adecuada simulación de escenarios y un plan de acción que contemple una hoja de ruta con respuestas específicas a aplicar en cada caso concreto a modo de traje a medida.

Pero la realidad, que siempre es tozuda, demuestra una y otra vez que casi siempre acaba por superar a la ficción y a menudo se presentan nuevas situaciones inesperadas que añaden matices diferentes en las crisis empresariales.

Por tanto, después de simular los escenarios y elaborar el plan, debemos estar preparados para adaptar las estrategias y las acciones previstas sobre

el papel a la realidad que vaya aconteciendo. Para todo ello, la empresa debe contar con el apoyo -puntual o permanente, interno o externo- de profesionales experimentados en el manejo de crisis empresariales, porque esto supondrá la diferencia entre el éxito y el fracaso en la adecuada gestión de una Comunicación de crisis. Solo con agilidad para reestructurar y reorientar sobre la marcha el plan de Comunicación y adaptarse así a las nuevas circunstancias se podrán tener buenos resultados.

En una situación como la actual donde, al parecer, los bajos índices de crecimiento se van a prolongar en el tiempo y cualquier desliz en la Comunicación corporativa puede pagarse caro y ser aprovechado por la competencia hay que extremar las cautelas. Más vale prevenir...

Cómo comunicar en momentos difíciles (Manual de Comunicación en situaciones de crisis)

7. PREVENIR PARA NO LAMENTAR

Alberto Mariñas
- Revista de Comunicación (10/2008)

Igual que el organismo cuenta con defensas para defenderse de posibles ataques externos, se entiende que las empresas cuentan con herramientas que las ayudan a solventar situaciones difíciles cuando se producen. Sin embargo no siempre es así, y lo cierto es que son una minoría las que tienen preparado un manual de Comunicación de crisis ante posibles incidencias.

Un día cualquiera, en un país cualquiera, si repasamos los titulares de cualquier periódico económico o las secciones de economía de los diarios generales, podríamos constatar que un porcentaje elevado de las informaciones publicadas se refiere a hechos que, desde el interior de la empresa protagonista de ellas, se deben de estar viviendo como una situación de crisis.

¿Y por qué esa ubicuidad de las crisis? Pues sencillamente porque el origen de una crisis es algo relativamente sencillo con innumerables factores desencadenantes posibles. Cuando hablamos de crisis desde el punto de vista

de la Comunicación, ni siquiera es necesario que ese factor desencadenante sea realmente grave, sino simplemente que sea percibido con alarma por la opinión pública o por alguno de los múltiples *stakeholders* relacionados con la empresa o la institución.

Por esta razón, si queremos ser, no pesimistas, sino simplemente realistas es necesario que tengamos clara una certeza: todas las empresas, organismos e instituciones, cualquier organización con ánimo de lucro o sin él, van a verse en un momento u otro de su existencia enfrentadas a una situación que pondrá a prueba su buen hacer en la gestión de lo imprevisto y, a la postre, la capacidad de supervivencia de la propia organización y/o de sus responsables.

Si alguien cree exagerada esta "predicción", quizás baste recordar que los museos, a veces, tienen goteras o les roban las obras; en los hospitales ocurren errores médicos; las universidades tienen accidentes en sus laboratorios; los empleados de compañías de seguridad se ven envueltos en incidentes; las hidroeléctricas encuentran personas ahogadas en sus embalses o electrocutadas en las torres de alta tensión; el sabotaje de productos o el defecto de fabricación ocurre en todos los sectores y el fallo humano, el *mobbing*, el acoso o el comportamiento desleal resultan casi inevitables en el largo plazo dentro de cualquier colectivo.

No hay ámbito de la actividad corporativa, organizativa o institucional libre de pasar por una crisis.

Por añadidura, una de las características más demoledoras de las crisis es su alto coste material y su incidencia sobre intangibles de tanto valor como la imagen, la marca o la reputación de la empresa. Cuando una crisis golpea a una compañía cotizada, su coste económico puede verse muchas veces directamente evaluado mediante la línea decreciente de la cotización de sus acciones. Pero ninguna compañía, cotizada o no, es inmune al "mordisco" económico de una crisis, y ejemplos hay en la historia en los que una crisis mal gestionada ha llevado a una empresa a su cierre o, más a menudo, a una pérdida de cuota de mercado importante. Incluso en el sector de las entidades sin ánimo de lucro encontramos ejemplos donde una determinada crisis las ha llevado al descrédito y, con ello, a perder la base social que les permitía ejercer su función.

Pero no, no todo es terrible. Si tuviéramos que buscar el lado positivo, podríamos empezar por decir que la mayor parte de las crisis que pueden afectar a una organización son perfectamente previsibles. Podemos saber

qué es lo que puede pasar aunque ignoremos el cuándo. Teniendo esto en cuenta, el gestor empresarial, por puro instinto de supervivencia, debería siempre dotarse de herramientas que le ayuden a desarrollar su labor cuando una crisis se desata. El gestor sabe que va a participar en una partida de ajedrez donde juega con las piezas negras. Eso significa que el otro contrincante -que en muchas ocasiones no es ni mucho menos el azar- hará el primer movimiento, determinará el cuándo y el qué. No sabemos si moverá el peón de rey o el caballo de dama, pero nuestra obligación es tener prevista la respuesta a todas las posibles aperturas. En eso, simplemente, consiste el trabajo de preparación para situaciones de crisis: estudiar la naturaleza de la organización, determinar el tipo de crisis asociadas a su ámbito de actividad y aquellas genéricas que pudieran afectarla, diseñar los posibles escenarios y prever procedimientos de actuación y respuesta para cada uno de ellos. En una palabra, elaborar con la cabeza fría una guía de actuación para cuando las cosas se ponen calientes.

A pesar de que todas las afirmaciones que preceden a este párrafo son generalmente aceptables, creíbles y se llevan bien con el sentido común, es necesario advertir que gran parte de los gestores empresariales tienen una actitud un tanto cándida en cuanto a las crisis, al menos en lo tocante a sus aspectos de Comunicación. Una parte decreciente, pero muy importante, de las grandes empresas carecen aún hoy de algo tan básico y tan útil como es un Manual para Situaciones de Crisis. La verdad es que habida cuenta de la honda transcendencia que una crisis puede tener en los intangibles de la empresa, yo abogaría porque el manual para situaciones de crisis fuera un documento de existencia obligatoria, al menos en las sociedades cotizadas, ya que, a la postre, es algo que sirve incuestionablemente para defender el valor de la compañía, algo que pertenece a sus accionistas.

Pero ¿qué es lo que nos ofrecen este tipo de manuales? Básicamente contiene una descripción de posibles escenarios adversos en función de las características y ámbito de actividad de la compañía, la organización o la institución. Y junto a esa descripción, una detallada guía de procedimientos y pasos a seguir en cada uno de ellos. El manual, en primer lugar, determina la importancia de la situación, si es grave muy grave o si por el contrario no está considerada como crisis; señala cuáles son los públicos clave con los que entrar en contacto en la situación descrita, quién debe hablar con ellos, cuáles han de ser los mensajes a transmitir, etcétera. El manual debe tener preelaboradas notas de prensa, preguntas y respuestas, argumentarios para medios audiovisuales, documentación complementaria...

La gran ventaja del manual es que, elaborado en momentos de calma, cada uno de los procedimientos, argumentarios, notas de prensa, etcétera incluidos en él cuentan ya con todos los vistos buenos necesarios para que puedan ser distribuidos de manera inmediata de acuerdo con el procedimiento descrito en el propio manual. Esto, que podría sonar baladí, llega a ser en algunas ocasiones la diferencia entre el éxito y el fracaso, porque en muchas organizaciones, las largas demoras a la espera de una autorización, son las responsables de que la empresa pierda la iniciativa en el proceso de Comunicación y se vea arrastrada y superada por los acontecimientos y a la zaga de otros interlocutores más ágiles a la hora de producir y emitir sus opiniones.

Si llevar la iniciativa en el proceso de Comunicación es casi siempre una acertada receta a la hora de abordar el proceso de Comunicación, en momentos de crisis se vuelve absolutamente esencial y el manual para situaciones de crisis se convierte en un utilísimo precocinado listo para calentar y consumir y elaborado con la necesaria dosis de reflexión, raciocinio, mesura y tranquilidad para que las reacciones de la empresa en momentos críticos sean las que mejor convienen a su estabilidad y a su imagen.

8. PREVENIR LO IMPREVISIBLE

Benito Berceruelo
- Expansión (03/06/2008)

¿Para qué engañarnos? Sigue siendo cierto que muchos de los empresarios solo se acuerdan de Santa Bárbara cuando truena y les llegan las crisis de Comunicación sin haberse enterado y sin tan siquiera plantearse nunca que también su empresa podría sufrir las consecuencias de una crisis de imagen pública. Un día, uno de sus productos afecta a los consumidores, una de sus obras se derrumba, en una de sus fábricas ocurre un accidente... Y ahí está nuestro empresario, delante de las cámaras y los micrófonos, sin saber qué decir ni cómo actuar y, generalmente, "alimentando" el mismo una crisis que afectará gravemente a sus ventas y, como consecuencia, a los resultados y la credibilidad de su compañía.

Pero, ¡seamos optimistas! También es cierto que, cada día, más empresas se toman en serio esto de la imagen pública y más a menudo nos encontramos con gestores que dedican tiempo e inversión a dotarse de los mecanismos necesarios para evitar los problemas.

Una vez que el empresario toma la decisión de "gestionar" la imagen ante el conflicto futuro, la pregunta es: ¿se puede prevenir lo imprevisible? Es decir: ¿existe algún tipo de mecanismo para controlar la crisis de Comunicación y evitar que la imagen salga dañada gravemente?

Antes de nada, es imprescindible tener en cuenta que estamos en una sociedad libre y los Medios de Comunicación -afortunadamente- actúan con libertad y, por tanto, no es posible el control absoluto. Nada ni nadie puede garantizarnos el silencio. Vivimos, además en un mundo globalizado y la difusión de las noticias es casi inmediata a nivel planetario. Si nuestra empresa tiene un problema, aunque este ocurra muy lejos, es casi seguro que la noticia acabará llegando, más pronto que tarde, a todos los consumidores y clientes, estén donde estén.

Por tanto, una gestión profesional de la Comunicación en caso de crisis no puede plantearse para conseguir "ocultar" el problema; su objetivo debe ser ayudar a reaccionar rápida y eficazmente, explicando el problema y transmitiendo a los diferentes públicos cómo va la empresa a solucionarlo para que no les afecte o les afecte lo menos posible. Los consumidores, los accionistas, los trabajadores están dispuestos a comprender los errores, pero no toleran la mentira y penalizan el silencio.

Dicho esto, la mejor manera de afrontar una crisis es preverla y planificar la respuesta. Es cierto que muchas crisis vienen acompañadas de la sorpresa porque no las esperamos. Pero, no ocurre así en todas e incluso las inesperadas se pueden "simular". Si somos una compañía química, por ejemplo, no es difícil imaginar que nuestras fábricas pueden contaminar o sufrir un accidente. En cualquier compañía, por tanto, es posible hacer un ejercicio de simulación de las crisis que pueden ocurrir y el nivel de acierto suele ser muy alto. Igual que existen manuales contra incendios o contra contaminación, también debe haber manuales de crisis. El empresario tiene que estar preparado para responder, saber quién tiene que hablar y qué tiene que decir, si queremos ser capaces de ganar la batalla al tiempo.

Cuando hay una noticia, los Medios no es que no quieran esperarnos, es que no pueden. Los periodistas no son nuestros enemigos, simplemente tienen que cumplir con su trabajo y para ellos la noticia es "ahora", no dentro de dos días cuando los técnicos, los abogados, los asesores hayan preparado la respuesta. Entonces ya no les sirve. Es cierto que ante una crisis la empresa tiene mucho que perder: su imagen, su credibilidad, sus clientes... Pero también es cierto que ignorar la realidad no soluciona el problema, lo agrava. Para ser eficaces tenemos que tener capacidad de reacción inmediata, útil

para los periodistas. Por tanto, la única manera de enfrentarnos eficazmente a una crisis es, primero, haberla previsto.

Los principales retos de las empresas ante una crisis de Comunicación son contar con capacidad de reacción inmediata -el factor tiempo es diferente para los Medios y para la empresa- y lograr que los mensajes que emiten sean claros y entendibles. Frecuentemente, en la crisis, el empresario quiere explicar muchas cosas y, muchas veces, no se entiende lo que quiere decir. Para que seamos capaces de dar respuesta a estos dos retos la única solución es planificar. Esa planificación nos permite pensar, elaborar y hacer comprensibles los mensajes y además tenerlos preparados para reaccionar con eficacia. Si tenemos que improvisar es mucho más difícil.

El diccionario de la RAE define la crisis como el "momento decisivo de un negocio, grave y de consecuencias importantes". El objetivo que debe perseguir un gestor y los profesionales de la Comunicación en los que confíe es lograr que esas consecuencias sean lo menos dañinas posible. La Comunicación no puede ocultar la realidad pero puede ayudar a que esta sea entendida y justificada por los interlocutores.

Prever las situaciones de crisis y planificarlas son las mejores soluciones porque también en comunicación la improvisación y las prisas son malas compañías.

Recuperar la imagen perdida (Recuperación de imagen tras una crisis)

9. RECUPERAR LA IMAGEN DAÑADA

Santiago Castaño
- Diario Abierto (05/07/2011)

De vez en cuando se producen acontecimientos que saltan a los Medios de Comunicación con tal grado de virulencia que conforman la "tormenta informativa perfecta". Recuerdo algunos casos recientes que han tenido en vilo al "cuerpo periodístico" nacional y una tremenda repercusión tanto en prensa, radio, televisión como en Internet. Asuntos como Gürtel, los ERES andaluces, la capitalidad cultural de San Sebastián o el caso del político francés Strauss-Khan han ocupado un espacio casi infinito en nuestros

Medios de Comunicación. La polémica informativa está centrada hoy en el palacio de Longoria de Madrid, sede de la Sociedad General de Autores y Editores (SGAE) dedicada a la gestión de los derechos de autor de sus socios, entre los que se cuentan toda clase de artistas y empresarios del negocio de la cultura.

El pasado 1 de julio, su recién reelegido presidente Teddy Bautista y ocho directivos de la SGAE fueron detenidos por orden de la Audiencia Nacional. La noticia ha merecido portadas en prensa, apertura de informativos y ataques más o menos duros precedentes de los tertulianos de radio, articulistas e internautas. Una situación como esta supone un daño para la imagen de una empresa o institución, en este caso ya deteriorada, muy difícil de reparar.

Reconstruir una imagen teniendo como punto de partida una mala reputación es, tal vez, el reto más difícil para un profesional de la Comunicación. Los responsables de la SGAE, actuales o los que vengan, tendrá que decidir que acciones de recuperación de imagen hay que acometer en el medio y largo plazo para intentar devolver a esta sociedad la credibilidad perdida. Pero, sea la SGAE o cualquier otra empresa que haya sufrido un problema similar, debe tener en cuenta que es necesario definir con rapidez y cuidadosamente los mensajes a transmitir, programar las acciones, identificar a los destinatarios, decidir en qué momento se realizan, elegir y formar a los portavoces y, sobre todo, encarar una etapa de total transparencia, coherencia y responsabilidad tras la crisis. Lo que no vale es practicar la política del avestruz. Será necesario realizar una evaluación urgente y completa del daño infringido, de su intensidad e identificar los públicos en los que la imagen y reputación se ha visto más dañada.

En momentos como este, el mejor consejo profesional es realizar un análisis de daños previo a la puesta en marcha de cualquier plan de recuperación de imagen. Hay que trabajar sobre seguro. Pero hay que actuar con rapidez, comunicar a corto y medio plazo y no esconderse detrás del problema. Una compañía que ha perdido su reputación no puede permitirse el lujo de permanecer callada.

10. LAS CLAVES DEL PROCESO DE REHABILITACIÓN EMPRESARIAL

Benito Berceruelo
- Cinco Días (22/10/2009)

La crisis está arrastrando hoy a una gran parte de la empresas españolas a adoptar medidas traumáticas, soluciones quirúrgicas que les permitan

seguir viviendo aunque, para ello, tengan que amputar una parte de su cuerpo. Los datos del primer semestre son reveladores: se han incrementado en un 486% los Expedientes de Regulación de Empleo autorizados y según el último dato conocido superamos ya los cuatro millones de parados. Detrás de cada una de esas estadísticas hay compañías grandes, medianas y pequeñas que se ven obligadas a despedir a una parte de su plantilla para poder continuar su camino.

En medicina está completamente asumido que después de una operación es imprescindible un periodo de convalecencia y, en la mayor parte de los casos, un proceso de rehabilitación. Nadie espera que un enfermo, tras una operación de rodilla, salga corriendo como si nada hubiera ocurrido. Necesita pasar muchas horas con el fisioterapeuta y hacer ejercicios de recuperación de la masa muscular antes de volver a ser el mismo.

En el mundo de la empresa podemos usar ese símil médico para actuar con racionalidad y eficacia. Por supuesto que lo más importante del proceso es plantear bien la "operación", acotar los órganos afectados y hacerlo de la manera menos cruenta posible. Las fases preparatoria y de ejecución son, evidentemente, las más importantes. Pero, para el futuro de la compañía, la fase -llamémosla así- de rehabilitación es también vital. Los empleados que continúan en la empresa después de una restructuración sufren diferentes impactos que afectan seriamente a su rendimiento laboral:

- Ansiedad, en la primera parte del proceso, en la que circulan los rumores y en la que no saben si van a verse afectados por las medidas traumáticas o no.

- Solidaridad con los afectados, muchos de ellos compañeros y amigos, cuyas vidas conocen y saben el daño que van a sufrir y la situación en la que se quedan, a veces dramática.

- Incertidumbre sobre el futuro. Según un reciente estudio realizado por Estudio de Comunicación y 5dias, el 60% de empleados no afectados por los ERES cree que va a haber nuevos ajustes en el futuro.

- Erosión del orgullo de pertenencia y, por tanto, pérdida de la motivación.

Todas estas, y seguro que algunas más, son las secuelas que deja un proceso "quirúrgico" laboral en una compañía. Ignorarlo, actuar como si el problema ya estuviera superado, no es la solución recomendable. Para competir, y mucho más para hacerlo en momentos de crisis donde las batallas son

más encarnizadas que de costumbre, es necesario contar un con equipo humano implicado al cien por cien. La Comunicación puede jugar, en ese terreno de la motivación, un papel fundamental. Algunas de las claves que deben tener en cuenta los que afrontan estos procesos son:

- Proyecto. La compañía tiene que tener y comunicar un claro plan de ruta, con un rumbo y unos objetivos que todos han de conocer.

- Híper liderazgo. Es en estos momentos donde los trabajadores necesitan ver al líder al frente de la manifestación. Ahora más que nunca el número uno de la empresa debe implicarse, para reconocer el problema, explicar las soluciones y marcar el camino. No vale delegar esta responsabilidad en el departamento de Recursos Humanos. Ellos tienen un importante papel técnico en estos momentos, pero no son los que deben coger la bandera porque no resultará creíble.

- Transparencia interna. Si siempre es necesario que el empleado esté informado de lo que pasa, ahora es vital. Las preguntas solo se resuelven con respuestas. El empleado necesita saber lo que ocurre y hacia dónde vamos. Si somos capaces de trasmitírselo lograremos, al menos, un voto de confianza.

- Apuesta y austeridad. El empleado tiene que percibir que la compañía recorta los gastos superfluos, pero apuesta por el futuro afrontando las inversiones necesarias.

- Focalizar el objetivo en el cliente. Hacer que toda la plantilla vea en la satisfacción de las expectativas del cliente la clave de la supervivencia y el éxito de la empresa y trasladar ese convencimiento a la fuerza de ventas y a los procesos de calidad en la producción y los servicios.

En definitiva, en momentos difíciles como el actual, debemos aplicar la medicina que más ayuda a acelerar un proceso de recuperación y que es: una buena inyección de moral y motivación al equipo humano, principal activo de cualquier empresa.

Caso práctico Spanair

Adolfo Lázaro

Si cualquier situación de crisis es un acontecimiento de urgencia que violenta el equilibro de una organización o una empresa, un accidente con víctimas mortales modifica tan radicalmente la Comunicación de una empresa con su entorno, que constituye un verdadero "*tour de force*" comunicativo.

Estudio de Comunicación gestionó uno de estos incidentes, el mayor accidente con víctimas mortales registrado por la aviación española en dos décadas. El trágico siniestro que un fatídico mediodía del 20 de agosto de 2008 acabó en el aeropuerto de Barajas con la vida de 154 personas que viajaban el vuelo JK 5022 operado por la compañía Spanair. Estudio de Comunicación asumió la gestión de Comunicación de Spanair desde junio de 2008 hasta julio de 2009, un año inevitablemente marcado por esta luctuosa tragedia.

Las compañías aéreas, como otras empresas de transporte sujetas a este tipo de contingencias, poseen unas directrices y protocolos de actuación específicos muy reglamentados para los accidentes. Sin embargo, en casos como el que nos ocupa, la propia evolución de los acontecimientos desborda hasta romper las costuras de los procedimientos estandarizados. Las demandas de información se multiplican desde diferentes ámbitos y múltiples direcciones, muchas de ellas procedentes de interlocutores que no son los habituales, mientras se sucede como en una catarata un aluvión incesante de noticias negativas, de conjeturas y especulaciones, sin que la compañía pueda a veces tener tiempo o medios suficientes para responder o contrarrestar estas informaciones.

Además, la Comunicación tiene necesariamente que conciliar el respeto a intereses contrapuestos. A menudo, la capacidad de respuesta y el ejercicio de transparencia tiene que verse necesariamente limitada por la prudencia, la cautela y el respeto a las víctimas y a sus familiares y a las investigaciones oficiales.

En el accidente del JK 5022 las líneas de Comunicación puestas en marcha desde el principio respondieron a tres objetivos cardinales: atención a las víctimas y sus familiares; solidaridad con todos los afectados; suministro

de información constante y voluntad de transparencia, respetando siempre el proceso de investigación judicial y técnica en curso sobre las causas del accidente.

Nada más producirse la catástrofe, se habilitó un espacio específico en la website de Spanair en donde se fue colgando toda la información relevante que en aquellos momentos tan dramáticos se iba conociendo sobre el número de pasajeros y la cifra de víctimas mortales y heridos, y se desplegó toda una cascada de acciones de Comunicación que atendían a las anteriores premisas.

A las pocas horas del accidente, los directivos de la compañía comparecieron en rueda de prensa en el mismo aeropuerto de Barajas para facilitar los primeros datos y la información básica. Al día siguiente tuvo lugar una nueva convocatoria de prensa, esta vez, con los máximos responsables de la Compañía, incluido el presidente de la compañía aérea escandinava SAS, Matts Janson, que entonces era propietaria de Spanair, y que se desplazó a Madrid para esta comparecencia.

En este acto informativo, se ofrecieron explicaciones sobre los momentos previos al siniestro y las circunstancias del vuelo, pero sobre todo se subrayó el compromiso irrenunciable de la Compañía con la seguridad y el firme apoyo a las víctimas y sus familiares en un momento tan doloroso.

Con la misma voluntad de transparencia con la que se informó de todos los detalles posibles, la Compañía rehusó hacer conjeturas o especulaciones sobre las causas del accidente, al tiempo que resaltaba su cooperación con las autoridades competentes para el esclarecimiento de este asunto.

Ese mismo día se difundieron dos comunicados de prensa que expresaban la condolencia de la Compañía con los familiares y allegados de todos los fallecidos y heridos, y se publicaron esquelas en varios periódicos de difusión nacional y regional con un titular muy escueto: "*Spanair, con los pasajeros y tripulantes del vuelo JK 5022*".

La Compañía dispuso inmediatamente un Centro de Atención Telefónica a Familiares (CAF) con un horario de atención continuada que permitiera atender a familiares residentes tanto en Europa como en Latinoamérica y Asia. También abrió una Oficina de Atención a Familiares en Madrid y otra en Las Palmas de Gran Canaria, lugar de origen de muchas de las víctimas.

El equipo de Estudio de Comunicación en Spanair otorgó prioridad absoluta a la Comunicación con los familiares y allegados de las víctimas, conmocionados por la tragedia. Se estableció una ronda de sesiones informativas diarias con los familiares para ofrecerles información básica en un hotel cercano al aeropuerto de Barajas. Un equipo formado por los responsables de Comunicación de Crisis atendía las peticiones de los familiares: información básica sobre el proceso de identificación de fallecidos y el traslado de cadáveres u otros asuntos.

Para cumplir eficazmente esta tarea, el equipo de Comunicación preparaba unas presentaciones sencillas en powerpoint, que con el título "*Preguntas y respuestas en el día de hoy*" trataban de ofrecer respuestas a las demandas informativas de los atribulados familiares. En estas rondas informativas se respondía a preguntas relacionadas con las operaciones de mantenimientos de los aviones, el funcionamiento de las cajas negras o se suministraba información y consejos sobre los procedimientos para reclamar las compensaciones legales o la recepción de los equipajes y enseres recuperados del accidente.

Estas sesiones se iniciaron a los dos días del accidente y se prolongaron durante una semana. El Centro de Atención Telefónica a Familiares y la Oficina de Atención a Familiares funcionaron todo el tiempo que fue necesario.

Un aspecto muy importante en una situación de crisis como es un accidente es la Comunicación Interna. Precisamente, porque el foco de atención que se dirige sobre la compañía está situado en el exterior, se olvida a menudo la atención al público interno, traumatizado por la muerte de sus compañeros. Por este motivo, Spanair hizo un especial hincapié en el diálogo con sus empleados, que, además, se encontraban inmersos en un Expediente de Regulación de Empleo (ERE).

Spanair no escatimó esfuerzos en la difusión de comunicados internos para salir al paso de todas aquellas conjeturas y especulaciones publicadas en los Medios de Comunicación que no sólo dañaban la reputación de la Compañía sino la confianza que sus propios empleados tenían en los procedimientos de seguridad. Se optó por una estrategia de Comunicación proactiva e inmediata para desmentir informaciones falsas o para que los empleados conocieran la posición de la Empresa ante la investigación judicial u otra circunstancia relevante.

La estrategia de Comunicación desplegada en Spanair en las fechas inmediatamente posteriores al accidente y durante los meses siguientes fue muy difícil y exigió grandes dosis de dedicación, esfuerzo, empatía e inteligencia, pero consiguió trasladar la voluntad de la Empresa de colaboración con las familias de las víctimas, su deseo de reparar el daño y su compromiso irrenunciable con la seguridad de sus pasajeros.

IX. Litigar es comunicar
(Litigation)

Juicios paralelos, pena de telediario... muchos son los términos para definir lo que entendemos por las informaciones que divulgan los Medios de Comunicación sobre un caso sometido a investigación o procedimiento judicial. En la mayoría de las ocasiones, realizando valoraciones de las personas implicadas, de forma que prácticamente se les 'juzga' o se les sentencia en la plaza pública.

Cierto es que la libertad de información es un pilar fundamental de la sociedad democrática pero debe ser responsabilidad de los Medios velar para que la información sea veraz, especialmente cuidadosa, objetiva y neutral. No se pueden ni se deben librar los juicios en las páginas de los periódicos o en las pantallas de televisión. No es justo que la etapa previa a una sentencia, sea cual sea, acabe estigmatizando a quien se enfrenta a este tipo de situaciones. Pero, sobre todo, no es justo cuando finalmente los imputados son declarados inocentes.

Una vez pasado el tiempo, levantar la 'sombra del delito' es prácticamente imposible. No pretendemos entrar en este libro en analizar quien es más culpable, si el juez, funcionario, abogado o afectado que, violando el secreto profesional, da las noticias a los Medios; o los propios Medios que las publican sin contrastar fuentes ni tener en cuenta el daño que sus noticias pueden suponer para los afectados.

Nuestra tarea es reflexionar sobre el papel de la Comunicación empresarial en procesos judiciales, y en encontrar soluciones a los problemas de imagen que este tipo de juicios paralelos ocasionan a las empresas.

La imagen y la reputación de una persona y de una empresa son valores esenciales y estratégicos y es fundamental, durante un proceso judicial, gestionar la Comunicación de manera profesional. Es necesario contar, al igual que lo hace la defensa jurídica, con una estrategia clara y unos profesionales que gestionen la demanda de información por parte de los Medios.

Si sabemos que la 'pena de telediario' puede convertirse en una sombra eterna y en un daño que planeará para siempre sobre un imputado o un presunto inocente, tenemos que poner todos los medios a nuestro alcance para evitarlo.

1. DANZAD, MALDITOS IMPUTADOS

Ramón Almendros
- El Economista (22/07/2013)

¿Falta alguien por imputar?

Porque están los jueces que no paran y las listas se engrosan a una velocidad que hace prever la saturación de los juzgados, de las audiencias y de todos los tribunales de justicia, por muy superiores o supremos que sean. Como a alguien le dé por sacar una cuenta exacta de políticos y adláteres metidos en danza, nos vamos a quedar pasmados.

Claro que para los Medios es, no diremos un gozo, pero sí una útil complacencia a la hora de los titulares y la reproducción de los farragosos y laboriosos autos que jueces y secretarios tratan de redactar con el máximo rigor y pulcritud.

Pero lo cierto es que la temática y retórica jurídicas copan frecuentemente las portadas de los periódicos y las cabeceras y aperturas de los informativos de radio y televisión. Es lógico, por el interés que despiertan, como también los juicios de determinados casos, prácticamente televisados en directo. Así que nos podemos preguntar, porque preguntar no es ofender, cuando es inclinación de nuestro ánimo para conocer unos hechos o cuando ese interés es malsano, es decir, morboso.

Si partimos del principio de que la información, además de una actividad legítima y un derecho de los ciudadanos, debe servir, por ello, al interés general, tenemos que convenir en que, en muchas ocasiones, es el morbo lo que nos mueve. Así con la difusión de cuestiones íntimas sin trascendencia jurídica alguna, así con el regocijo en circunstancias personales que sirven para caricaturizar negativamente a ciertos personajes que, por muy populares y antipáticos que sean, tienen aun en el caso de imputación, el derecho a la presunción de inocencia.

Y, en ese sentido, harán bien en defenderla, no sólo jurídicamente sino, también, en el terreno de la Comunicación con el asesoramiento de los profesionales en esta materia. Si en la jurisdicción de lo penal el imputado tiene la posibilidad de más de una instancia, no sucede lo mismo en "la instrucción informativa y de opinión" que sufrirá en los Medios, que se pronunciarán, casi inapelablemente, sin ni siquiera oírle y sin sujeción alguna al principio de contradicción establecido en los procedimientos legales.

En ellos no existe, generalmente, una segunda instancia y aplican el viejo principio de que quien calla, otorga. Y no olvidemos que la opinión publicada influye en las decisiones judiciales más de lo que parece. Se hace pues necesario establecer una estrategia de Comunicación, unas acciones informativas y los mensajes necesarios para que el imputado pueda defender "su verdad" en defensa de su imagen y para aminorar el efecto negativo que causa en su entorno profesional, social y personal la noticia de su imputación.

Porque los imputados no pararán en su involuntaria danza mientras no pare la música informativa. Y lo cierto es que maldita la gracia que les hace ese baile. Porque un imputado es, en términos jurídicos, "una persona cuya conducta presenta indicios racionales de la comisión de un delito", pero en términos lingüísticos, algo más amplio: "ser responsable de un hecho o una conducta reprobable", penalmente, claro, que de eso estamos hablando.

Alguno hace penitencia peregrina por adelantado, otros ostentación de actos benéficos y la mayoría un ejercicio pertinaz de sepulcral silencio. Porque el imputado sufre personal y socialmente y lleva en sus adentros una condena anticipada. Y, aunque recordar esto pueda no ser informativamente correcto, es la realidad. Pagan antes de ser condenados, si lo son, y, doblemente, si son considerados inocentes.

La sociedad tiene derecho a conocer cómo se comportan, sobre todos, los servidores públicos y sus representantes electos, y es tal la abundancia de casos que los ciudadanos estamos escandalizados.

Lo peor es que tenemos la sensación de que existe un manto protector y corporativo de la clase política con pocas explicaciones y escaso propósito de enmienda. Error, inmenso error, que no hace sino aumentar la desconfianza y la desafección. Será, como dicen los 'malpensantes', que son quienes suelen acertar, que poco o nada pueden explicar. Y, realmente, como en todos los órdenes de la vida, es mucho mayor el número de personas honradas, paradójicamente las más perjudicadas y, en consecuencia, las más obligadas moralmente a dar un paso adelante, aunque no sea nada fácil ponerle el cascabel a este tramposo gato.

Y ahí está la capacidad de Comunicación, de explicar, de dar cuenta, de señalar las manzanas podridas y enseñar cómo se separan de la cesta. Capacidad para la autocrítica, el reconocimiento de errores y el ejercicio de pedir perdón, pues nadie puede aspirar a ser perdonado sin que medie petición. Serán estas personas quienes ganen la legitimidad del poder con

capacidad de ostentarlo y no de detentarlo en provecho propio y en perjuicio de los ciudadanos.

Creo que fue el dramaturgo francés Pierre de Corneille quien dijo aquello de que conviene que quien todo lo puede haya de temerlo todo, y en eso, afortunadamente, los Medios no cerrarán la boca, aunque no siempre acierten en sus informaciones y opiniones. Por eso los imputados, políticos y adláteres principalmente, están, bien a su pesar, en esa diabólica e inacabable danza que recreaba Sidney Pollack en su famosa película, mientras el público morboso se divierte.

2. PENA DE TELEDIARIO

Manuel Alonso
- Mundo Ejecutivo (26/10/2011)

En España lo llaman "pena de telediario" y es, según dice mi colega español Benito Berceruelo, la condena que supone para muchos presuntos inocentes verse en el escaparate público penosamente por estar en un proceso judicial.

En un extremo se sitúan quienes comparecen esposados ante el juez y ante cámaras de TV, y en otro extremo cientos de directivos que, con menor notoriedad personal, son cuestionados como culpables, aunque al final muchos resultan inocentes.

Litigar en Medios en términos de relaciones públicas, es la gestión del proceso de Comunicación durante el curso de una disputa legal o de adjudicación, con el fin de influir en su resultado o el impacto en la reputación de una persona u organización.

Un buen trabajo de *litigation*, en el término anglosajón, puede contribuir a que el impacto lesione lo menos posible la imagen de la empresa o de sus directivos y que el abogado no encuentre obstáculos en el camino.

Litigar en Medios tiene similitudes con el manejo de cualquier crisis, aunque no es del todo igual, se debe dar a conocer la información, tan rápido como se pueda, a la mayor audiencia posible. Aunque el despliegue de estos procesos se puede tomar semanas, meses o años.

Otra característica es que la mayoría de las demandas legales se arreglan antes del juicio, por eso, mucha de la litigación en Medios se desarrolla antes de llegar a un juzgado.

¿Causas? Hay de todos colores, desde delitos fiscales, hasta atentados contra la salud, violación de las reglas de competencia, el medio ambiente o los derechos humanos, entre otros. En todos los casos, al juicio legal se suma el de la opinión pública, que puede tener efectos más devastadores que la misma condena del juez.

Los casos son generalmente complejos y la primera condición para un trabajo eficaz, es que ambos consultores, legales y de Comunicación, sepan valorar la importancia de la labor del otro. En primer lugar, los comunicadores debemos tener en cuenta que lo importante en un proceso de litigio empresarial es el resultado real, la absolución del cliente.

Y el abogado debe de ser quien establezca objetivos y prioridades, siempre dentro del cumplimiento de la legalidad. Los abogados, por su parte, deben conocer las necesidades de los comunicadores o de los Medios de Comunicación y trabajar sabiendo que estos no pueden esperar la sentencia guardando silencio e ignorando la noticia.

Dice Berceruelo: "Hay muchos que saben que la simple interposición de una querella, aunque de antemano se conozca que no existe posibilidad de ganarla, ya es noticia. Y que para gran parte de las empresas, esta lesiona su imagen, reputación y marca, y por ello, lo práctico es que el empresario la gestione".

¿Cómo gestionar la Comunicación en un proceso de *litigation*? Estas pueden ser algunas bases de trabajo: protocolo de actuación previsto (manual de crisis); prospectiva (escenarios); definición de públicos (mapa de actores); definición de mensajes; contar con un portavoz creíble, el público quiere oír a los expertos; ser transparentes y dar la cara, porque es posible una defensa pública, igual que hay una jurídica; comunicar de manera directa a los públicos afectados de forma sencilla; confiar en profesionales experimentados... No son todas, pero sí las imprescindibles.

Abogados y comunicadores estamos 'condenados' a entendernos y a utilizar nuestro buen juicio.

3. SUMARIOS QUE SON SECRETOS A VOCES

Ramón Almendros
- Cinco Días (05/06/2012)

Andan los miembros del Consejo General del Poder Judicial preocupados por la filtración continua de sumarios declarados secretos y ocupados en como atajar una práctica que parece más una costumbre. Vive el llamado gobierno de los jueces sin vivir en sí porque esos sumarios son secretos a voces.

Tengo un amigo periodista, versado en información de tribunales, que mantiene la siguiente filosofía acerca de cualquier cuestión sumarial: "Yo no lo voy a contar hasta que no se declare el secreto del sumario". Y así lo ha hecho y lo hace siempre que puede, creo que con éxito profesional, hasta ahora.

No es esta una cuestión banal, tanto en el orden puramente jurídico y judicial como en el informativo. Dos derechos constitucionales de los ciudadanos considerados fundamentales: tutela judicial efectiva de sus derechos e intereses legítimos (artículo 24) frente al de comunicar y recibir libremente información veraz (artículo 20). Sin duda es necesaria una conciliación, pues la realidad demuestra que, hasta ahora, arrasa el segundo.

Lo cierto es, y dicho está en tiempos muy anteriores a los actuales, que se han dado y dan situaciones de auténtica indefensión y que se causa un perjuicio casi irreparable a quien es sometido a juicio mediático, aun más en los nacidos y alimentados por revelaciones sumariales contra las que existe una teórica protección de secreto y que, por ello, resultan informativamente mucho más morbosos. Paralelamente se sufre la llamada pena de telediario, que antes fue un rincón de las revistas satíricas con el más que descriptivo nombre de la "cárcel de papel".

Desde el punto de vista de la Comunicación hay que reconocer que muchas filtraciones judiciales han dado un balance de conocimiento por la opinión pública de graves conductas delictuosas y, por ello antisociales, que de otro modo hubieran pasado inadvertidas. La alarma social es una consecuencia inevitable y necesaria de las mismas, pero, sin duda, también un exponente de salud democrática.

Revelar estos secretos es un delito, al tiempo que puede ser un gran quebranto para la investigación y el investigado, y una oportunidad de co-

nocimiento de conductas antisociales. El periodista siempre optará por lo segundo y quienes deben de administrar justicia, administración sometida con carácter general al principio de publicidad, por lo primero.

Pero no nos engañemos. El problema está en la oficina judicial pues solo pueden filtrar, total o parcialmente, sumarios secretos quienes tienen acceso a ellos: el juez, el fiscal, el secretario y, en ocasiones, la policía judicial. Ahí es donde en primer lugar hay que buscar las filtraciones.

¿Y qué puede hacer un afectado por este tipo de filtraciones? Yo le recomendaría hacer lo que solemos decir pomposamente los periodistas y comunicadores: "este señor debe dar explicaciones" y las daría. Como en nuestro país resulta que quien calla otorga y que en los juicios mediáticos, y por muchas veces que se repita la palabra presunción, suele pedirse más probar la inocencia que la culpabilidad, creo que es mejor dar explicaciones. Explicaciones claras y a tiempo sobre la propia conducta y la propia honorabilidad.

Desgraciadamente, la Justicia en España es de una lentitud exagerada y, aunque llegue, si llega tarde, será muy difícil que contrarreste las demoledoras consecuencias de un juicio mediático. Por lo tanto, cuando se pone en la picota la conducta de una persona, esta tiene todo el derecho a defenderse por los mismos medios y en los mismos Medios. Para eso es necesario, en primer lugar, entender bien la filosofía de la prensa y de los periodistas, que no es otra que la de dar la información, si es posible en primicia y en exclusiva, es decir, "el sumario para mí solo". Claro que, en el Medio en cuestión, esta información sumarial se potenciará y se orientará según su línea e intereses.

En segundo lugar es necesario plantearse el lógico *qui prodest*, pues, según para quien pudiera ser provechosa la filtración sumarial, habrá que plantear la reacción. Conviene, después, planificar la estrategia y las acciones, que han de ser rápidas, por no decir inmediatas, claras y rotundas. Cualquier duda, cualquier indecisión será interpretada por los Medios de manera desfavorable a los afectados por lo que la determinación y la rapidez serán claves en la credibilidad de las respuestas, aunque siempre hay que obrar con la necesaria cautela ya que es el periodista quien dispone de una información que en un sumario declarado secreto, no está al alcance del imputado ni de su defensa.

En definitiva, ya que en el ámbito judicial es casi segura una clara indefensión, y en tanto no cambie la legislación o los jueces sean más eficaces en la

persecución y evitación de las filtraciones, sí hay que defenderse en el campo mediático. No hacerlo es una renuncia que puede resultar muy cara, no solo para la persona imputada en un sumario sino, también, para su familia y legítimos intereses profesionales o empresariales.

4. JUICIOS MEDIÁTICOS

Victoria Magro
- Negocio (01/12/2011)

Cuántas veces hemos oído al tomar una aceituna: 'un minuto en la boca y toda una vida en las caderas'. Parecido le pasó a Alberto Contador: '50 picogramos de clembuterol ingeridos en un momento y la imagen de toda una brillante carrera deportiva, destrozada'. Este es el caso del presunto dopaje de este fantástico ciclista español -el más joven en ganar el Tour de Francia en 2007 (también lo ganó en 2009 y 2010) y el único que ha conseguido las tres grandes vueltas ciclistas del mundo (Giro de Italia, Tour de Francia y Vuelta a España)-, que se enfrentó a su puerto de montaña más duro: el Tribunal de Arbitraje Deportivo.

Si tenemos en cuenta que un picogramo es la billonésima parte de un gramo, no acertamos a entender como esa insignificante porción puede alterar tanto un organismo para ser motivo de condena y derrumbe de una gran trayectoria profesional. Es sabido que muchos deportistas sin el grado de protagonismo de Contador pero que, igualmente, habían dado positivo en pruebas de clembuterol, han sido absueltos sin tener que comparecer ante el Tribunal de Arbitraje Deportivo.

Sin embargo, sí parece fácil pensar que en un año de calvario, la terrible presión mediática a la que se ha visto sometido Alberto Contador y su consecuente influencia en una Opinión Pública que opina sin tener pruebas concluyentes, ha dañado su imagen durante el litigio. Un daño que ya queda para siempre, una sombra que dejará sembrada la duda eternamente.

Existe el precedente de Marta Domínguez, la atleta palentina campeona del mundo de tres mil metros obstáculos que fue acusada en 2010 de dopaje y de suministrar sustancias prohibidas a otros deportistas. Suspendida del cargo de vicepresidenta de la Federación Española de Atletismo, tuvo además que defenderse contra la acusación de delito fiscal en relación con la Operación Galgo. Hoy está ya absuelta de todos sus cargos, pero ¿quién

no ha retenido en su mente la imagen de una mujer vilipendiada, quién la devuelve su inmaculado pasado, quién borra la tinta de las múltiples acusaciones? Es tan fácil como abrir Internet y dar a una tecla: todo se aflora y se manifiesta automáticamente.

Casos como estos son los que, a los que nos dedicamos a la Comunicación profesional, nos hacen darle aún más importancia, si cabe, a la imagen y a la reputación. Son estos factores intangibles con un valor incalculable que, al igual que en el ámbito deportivo, es imprescindible tener en cuenta en el sector empresarial o en el institucional. Todos los públicos son susceptibles de caer en una ratonera, de ser víctima de una maquinación, de ser engañados o verse enredados; en el mejor de los casos, el azar en contra o la mala suerte pueden colocarte en un sitio inapropiado en el momento menos oportuno.

Cuando las empresas y sus directivos son acusados y se enfrentan a proceso judiciales que van a tener una importante repercusión pública es necesario pensar en la imagen y poner en marcha todos los mecanismos de Comunicación necesarios para amainar y paliar el daño que se produce durante un litigio, sean estos dirigentes culpables o no.

Suele darse el caso de que en este tipo de procesos con exposición pública, se dedica todo el peso de la preparación y los recursos al ámbito jurídico, sin duda, el gran protagonista. Sin embargo, los profesionales de la abogacía no deben trabajar solos; los profesionales de la Comunicación, sin intervenir en los aspectos legales, deben también poner en marcha su trabajo de Comunicación: planificar los escenarios, establecer estrategias de Comunicación adecuadas, elaborar argumentos entendibles, desmentir las falsedades y corregir las inexactitudes y preparar mensajes apropiados que permitan una fácil explicación de los hechos tanto para los periodistas como para otros públicos objetivo. No es baladí preparar el juicio mediático, máxime si tenemos en cuenta que si las percepciones de la opinión pública y de los Medios de Comunicación se tornan favorables repercutirán de forma positiva en el proceso judicial.

Para Contador esperamos que, después de un palmarés con seis grandes Vueltas, su mayor triunfo sea la absolución del Tribunal de Arbitraje Deportivo. Para los empresarios que se ven sometidos a procesos similares, deseamos que al menos tengan derecho a la presunción de inocencia y sepan defender sus intereses también en los Medios.

5. LA PALABRA COMO PRUEBA

Támar Salazar
- PRNoticias (02/12/2011)

Todos conocemos o sabemos de alguien que ha tenido que enfrentarse al reto que supone un litigio y el momento de crisis que significa verse en esta situación. Tanto para el individuo como para la empresa pasar por un proceso judicial supone un mal trago.

No en vano es común la frase "juicios tengas y los ganes". Ante un litigio, no hay duda, es imprescindible contar con profesionales que nos asesoren si queremos pasar el proceso con el porcentaje más alto de éxito.

Para empresas, entidades y personas con proyección pública es tan fundamental contar con un buen asesor jurídico como tener a nuestro lado a un profesional de la Comunicación en litigios. El juicio mediático que surge de forma paralela será casi seguro más duro y parcial que el proceso legal en el que estamos inmersos. Los hay más y menos conocidos, pero todos tenemos en la retina ejemplos, nacionales e internacionales, de personas saliendo de sus casas u oficinas esposados. Algunas de ellas, personas que finalmente terminaron libres de cargos.

El daño generado por esas imágenes es difícil de resarcir, aunque luego se demuestre que nunca hubo culpa. Por ello, la mejor baza en estos casos es la prevención, la planificación y una estrategia bien definida de forma conjunta con el equipo jurídico en donde se tengan en cuenta aspectos como el mensaje, el escenario, si habrá cámaras y periodistas a la salida de una vista, si está permitida la entrada al público en un juicio, si la parte contraria realiza declaraciones a las puertas del juzgado, etcétera. Si bien es el departamento legal quien lidera todo el proceso, su estrategia no debe dejar a un lado la Comunicación. Son ya varios los casos en que el juez instructor ha tenido que ampliar el número de imputados o de testigos por las declaraciones que personajes públicos y privados han realizado a los Medios de Comunicación. En estos casos, la palabra se convierte en prueba.

No siempre unas declaraciones o unas grabaciones serán admitidas en un litigio, pero sí constituyen una prueba mediática de peso que como tal es capaz de calar en el ánimo de todos los actores que intervienen en el juicio pues, más allá de sus cargos, son personas con sentimientos y opiniones y forman parte de una sociedad influenciada por los Medios de Comunicación, en donde la prensa, la televisión e Internet tienen un papel destacado.

Las redes sociales y los buscadores han transformado el concepto de memoria colectiva. Si bien antes había que acudir a las hemerotecas para traer al presente algo que se publicó hace días, ahora cualquier vídeo, noticia, blog, post o tweet permanece en el ciberespacio al alcance de un click durante meses. Toda esta información es localizable y medible tanto cualitativa como cuantitativamente y, llegado el momento, incluso puede constituir una prueba legal, ya sea a nuestro favor o en contra.

Por otro lado, no solo es necesario tener en cuenta lo que decimos sino a quién va dirigido. Los cambios que se han producido en las redacciones de los Medios, ya sean derivados de la crisis económica, laboral, publicitaria, de soportes o de todas ellas, tienen como consecuencia que no siempre encontraremos al otro lado un periodista con la formación deseada en litigios. Esto le llevará, muy a su pesar, a cometer errores de interpretación o de procedimiento. Nuestro trabajo, lejos de exigir una rectificación o culparle porque la información publicada no es correcta, está en ayudar, simplificar y explicar lo mejor posible nuestra postura e incluso la fase en la que se encuentra el proceso.

No estamos obligados a responder a todo. Pero, desde luego, no debemos adoptar la actitud del avestruz de no coger el teléfono y dejar que el chaparrón pase por sí solo. Pasará sí, pero el daño que tenga sobre nuestra reputación será irreversible. Se trata de definir, planificar y concretar los mensajes y los ejes que nos guiarán durante todo el proceso. Mejor aún si se planifica antes de que llegue el momento de crisis. La antigua frase romana "si vis pacem, para bellum"(si quieres la paz, prepárate para la guerra) es ejemplar en estos casos.

6. CONDENADO POR LOS MEDIOS

Juan Francés
- El Publicista (25/11/2011)

Los procesos judiciales que saltan a la luz pública y generan el interés de los Medios de Comunicación derivan, en la mayoría de los casos, en un juicio paralelo cuya resolución puede tener una influencia decisiva en el veredicto final. Esa influencia suele ser siempre para mal, es decir, para agravar la condena. De ahí que toda persona, física o jurídica, que se vea envuelta en el torbellino de un proceso judicial y otro mediático, debe hacer un doble esfuerzo: uno volcado en el procedimiento legal y otro en el mediático.

La guerra se libra en ese doble frente y para ganarla hay que defenderse en ambos. De ahí la importancia no solo de contar con un bufete de abogados que te defienda sino también con un equipo de Comunicación, que se encargue de gestionar ese otro frente. Además, ambos equipos deben trabajar de la mano, ejerciendo de apoyo mutuo, codo con codo, uniendo fuerzas.

En estos casos, la gestión de la Comunicación debe discurrir en paralelo a la legal. En función del caso concreto, las estrategias de los abogados y de los asesores de Comunicación deben ir acompasadas, sin distorsión alguna y con los mismos mensajes (ajustados a cada uno de los públicos a los que va dirigido).

Por ejemplo, un imputado tiene todas las papeletas para ser condenado y la posibilidad de que sea declarado inocente es muy remota. Los abogados lo tienen claro: su defendido es culpable y así lo va a entender el juez. Pues bien, desde ese punto de partida, su misión, a grandes rasgos, es la de tratar de atenuar la condena lo máximo posible. No cabe otra posibilidad. La estrategia de Comunicación debe ir encaminada a dar apoyo a ese planteamiento jurídico. No se trata de defender la inocencia del acusado a capa y espada, porque no resultaría creíble para los periodistas ni para la sociedad en general, sino de generar mensajes dirigidos a explicar el comportamiento del imputado por el que es juzgado. Es decir, se trata de que los periódicos, en su 'juicio' mediático y paralelo, tengan en consideración los argumentos en defensa del acusado. Una de las labores del asesor de Comunicación en estos casos es la de que los periodistas compren los argumentos de la defensa –o la acusación- y los incluyan en sus artículos con el fin último de lograr una mejor comprensión del caso por parte de los lectores.

Otro factor muy relevante en estos procesos es el de los tempos del caso. El juicio mediático y el legal marcan tempos distintos. El mediático avanza mucho más rápido que el jurídico. El interés social por el caso exige novedades a diario para que los Medios puedan redactar nuevos titulares y así mantener el seguimiento del tema. Por ello se hace imprescindible una buena gestión de la información diaria, por poca que sea o irrelevante que parezca, desde el punto de vista jurídico. Porque el flujo incontrolado de la información que salga del juzgado o de cualquiera de las partes del proceso, puede derivar en una interpretación y que suponga una distorsión del camino judicial hacia el veredicto final.

Esas distorsiones pueden hacer que la sociedad vea al imputado como el perfecto culpable cuando en realidad no lo es. Así, por ejemplo, la presión mediática y social podría ser tan fuerte que llevara a ejercer una gran pre-

sión sobre la independencia de los jueces a la hora de resolver el caso en favor de una u otra parte.

En conclusión y en aquellos procedimientos que captan el interés social y mediático, el trabajo conjunto del equipo legal y el de Comunicación es imprescindible para lograr que la persona imputada tenga un veredicto justo y se respete la presunción de inocencia.

7. COMUNICAR CUANDO LA EMPRESA LITIGA

Ana Pereira
- Cinco Días (05/10/2011)

Una de las peores pesadillas para la reputación de cualquier ser humano es la de que un Medio de Comunicación capte su imagen mientras entra, esposado, a comparecer en un juzgado. No importa si al final es declarado inocente, pues mediáticamente ya habrá sido juzgado y declarado culpable. Todos tenemos en la retina a personas compareciendo ante los jueces y los ojos del mundo, pero en cambio pocos recuerdos tenemos, fuera de las películas de Hollywood, de ver imágenes de sentencias de inocencia y de alegría tras la absolución de los tribunales.

Si esta reflexión la aplicamos a la empresa, y es la compañía y sus directivos quienes se enfrentan a un proceso judicial, con o sin banquillo, la pesadilla es equivalente y el calvario mediático que empresa y equipo gestor tienen por delante pueden conllevar o no la culpabilidad, pero también puede ocasionar una lesión de imagen tan fuerte como para hacer que sus acciones caigan si cotiza en Bolsa, que los consumidores le retiren su confianza y dejen de adquirir sus productos si se dirige al gran público, mientras la competencia primero se frota las manos y luego la compadece, por este orden.

¿Podemos hacer algo para evitar que la empresa llegue a encontrarse en medio de este panorama apocalíptico? Si su empresa tiene que litigar en los tribunales sin duda usted contratará al mejor despacho de abogados que se pueda permitir y se pondrá en sus manos. Pero no olvide que ni el mejor gabinete jurídico podrá asegurarle por completo que no tendrá que pasar por el juicio mediático, que en paralelo acompañará al proceso judicial.

Por eso es importante asesorarse legalmente, pero también es hacerlo en el terreno de la Comunicación. Es más que conveniente que escuche a su equi-

po de Comunicación, ya sea el propio o externo, y deberá hacerle partícipe de sus decisiones, hacerle un sitio en su gabinete de crisis y permitir que trabaje codo con codo con sus abogados. A cualquier acusado, ante el juez se le presume su inocencia, pero ante la opinión pública el juicio puede ser menos riguroso y más cruel. El equipo de Comunicación tendrá que trabajar muy duramente para salvar la imagen de la empresa y los directivos, o al menos para minimizar los daños a dicha imagen.

Poco importa si es una disputa comercial de poca monta, o si es un gran escándalo financiero lo que lleva a litigar a una empresa; la imagen saldrá dañada si tiene la mala suerte de celebrar su juicio en un momento de sequía mediática o en el que no se hayan producido otras noticias más relevantes que resten actualidad a su caso.

Una vez que la empresa decide trabajar en paralelo la parte de Comunicación y la legal, no debe tener falsas expectativas al respecto de lo que su equipo de Comunicación puede lograr y lo que no; y tampoco debe olvidar que quien lleva la voz cantante en su defensa legal, es el equipo de abogados, con quien se coordinará su equipo de Comunicación. En un proceso judicial la Comunicación es muy importante, pero no es lo más importante.

En segundo lugar debe usar una buena estrategia de Comunicación, con una dosis equilibrada entre proactividad y reactividad, pues de nada sirve quedarse callado y negar lo que ya es de dominio público, con una contribución evidente a agravar el daño, aludiendo al famoso refrán de que "quien calla otorga".

Tampoco conviene apagar el móvil para no recibir molestas llamadas y cruzar los dedos esperando pasar completamente desapercibido entendiendo que lo que nos lleva a los tribunales es una nimiedad y la archiconocida frase de muchos directivos "eso no es noticia". No se olvide de que, en definitiva, son los Medios los que deciden lo que es y lo que no es noticia en esta partida de ajedrez judicial.

No permita hacer declaraciones a nadie más de su organización, aparte del portavoz designado para ello y que en el mejor de los casos haya sido convenientemente formado por si un día llega la ocasión de coger el micrófono o ponerse delante de una cámara.

Disponer de una estrategia de Comunicación elaborada en tiempos de sosiego y mantener la cabeza fría para seguirla a rajatabla sin salirse del guión establecido, puede ayudarnos en los momentos de desasosiego e incluso

caos, que suelen acompañar las circunstancias de toda aquella empresa que litiga en un juicio.

En cualquier caso, nunca hay que olvidar que si bien es cierto aquello que escribió Machado de que "todo pasa y todo queda", no es menos cierto que en la era de la información global e instantánea, la avalancha de noticias a la que nos vemos sometidos cada día hace que tanto "lo que pasa", como "lo que queda" se olvide en algún momento. Por eso aunque un proceso judicial es un amargo trance para cualquier empresa, si su Comunicación se gestiona convenientemente, la compañía tiene incluso oportunidades de que su imagen, pasado el huracán, salga reforzada.

8. LITIGAR ES TAMBIÉN COMUNICAR

Garbiñe Plazas
- Negocio (30/06/2011)

Fruto de la creciente competencia en todos los sectores, de la complejidad regulatoria o de la siempre difícil tarea de dar continuidad a las empresas familiares, los litigios en el mundo empresarial crecen y se multiplican. Y con ellos, el número de jueces saturados y, en ocasiones, también juzgados.

Las grandes empresas -y las que no lo son tanto- afrontan con incertidumbre el creciente índice de probabilidades de verse envueltas en un pleito porque saben que los litigios en los que se enreden determinarán su imagen de marca. Pero será aún más determinante su habilidad para transmitir a la opinión pública los mensajes que suministre ante los tribunales, tanto cuando demanda como cuando es demandada.

En un litigio hay dos partes enfrentadas y una tercera que hace de árbitro, y todas ellas viven inmersas en un mundo en el que los argumentos se dirimen no solo en el reducido espacio de una sala de vistas, sino en el creciente espacio de los Medios de Comunicación y de sus prolongaciones digitales. Este cuarto poder influye en quienes toman las decisiones ya sea por empatía, sintonía o por una cuestión de confianza y son capaces de alterar posicionamientos u opiniones, porque por muy independientes que sean otros poderes, no pueden vivir en una burbuja.

Para una compañía envuelta en un litigio, la Comunicación es una herramien-

ta imprescindible, solo superada en relevancia por el trabajo profesional legal que deberá emplear para defender su posición ante el juez. Porque el litigio se gana o se pierde ante los tribunales de justicia, pero puede también ganarse o perderse en los Medios de Comunicación con el consiguiente impacto en los valores y los atributos de la marca que representa la compañía, uno de los intangibles más valiosos y también, de los más frágiles.

"Una cosa es tener la razón, y otra muy distinta que te la dé un juez", cuentan en el mundo de la abogacía. En esta era tan mediática podríamos añadir "y que además los Medios y la opinión pública se pongan de tu parte".

Es posible que ambos dictámenes, el de los jueces y el mediático, no coincidan, pero si los argumentos son sólidos y se transmiten con convicción, la pérdida en un lado puede no ser tan negativa en el otro. Por ello, el esfuerzo comunicativo nunca será baldío, pues apuntalará lo que la compañía defiende.

Comunicar en medio de un litigio guarda cierta similitud con la Comunicación en momentos de crisis, ya que ambos casos, atraen la atención de los Medios y colocan a la empresa en el centro del escenario mediático, ese en el que permanecer callado rara vez da frutos positivos, sobre todo cuando hay un rival enfrente dispuesto a dar a conocer sus argumentos a quien quiera escucharlo. Y son muchos los rivales que conocen bien como se usa un juicio legal para crear un juicio de papel.

Por lo tanto, la empresa debe redoblar sus esfuerzos y su atención en el campo comunicativo ante un litigio. Pero a diferencia de las crisis, el sistema procesal hace que los litigios sean mucho más previsibles en su desarrollo que cualquier crisis, de manera que a la empresa le resulta más fácil planificar y prever los pasos a dar para tratar de lograr el mejor impacto para sus argumentos.

Si como saben bien los alumnos de cualquier escuela de negocios, una crisis representa siempre una oportunidad, en el terreno de la Comunicación, un litigio ofrece a una compañía la posibilidad para planificar, anticipar y comunicar los argumentos ante la opinión pública. Con el primer objetivo de evitar males mayores y con el segundo de convertir el problema en una oportunidad.

Litigar, por tanto, es también comunicar, aunque no muchos en el mundo empresarial sean todavía conscientes de ello y, por descontado, una oportunidad de Comunicación que no todos los días está al alcance de cualquier

empresa inmersa en su quehacer diario. "Pleitos tengas, y los ganes", reza la vieja sentencia, que en nuestra era mediática podría completarse también así: "y que los ganes también ante la opinión pública, mediante el adecuado uso de la Comunicación empresarial".

9. *LITIGATIONS* PRIVADOS, PÚBLICAS CONDENAS

Benito Berceruelo
- Expansión (27/06/2011)

Algunos la han dado en llamar "pena de telediario". Se refieren a la condena que supone para muchos presuntos inocentes verse en el escaparate público por estar inmersos en un proceso judicial. En un extremo se sitúan los que comparecen esposados, dirigidos así por la policía ante el juez y ante las cámaras; y en el otro extremo se encuentran también cientos de compañías y directivos que, con menor notoriedad personal, son cuestionados como culpables cuando en muchas ocasiones, al final, son declarados inocentes. Causas las hay de todos los colores, llámense estas delito fiscal, atentado contra la salud pública, violación de las reglas de competencia, comportamiento desleal con accionistas o empresa, etc., etc. En todos, invariablemente, al juicio legal se suma el juicio de opinión pública, que puede tener efectos tan o más demoledores que la pura condena de un juez.

El trabajo conjunto de abogados y comunicadores no es sencillo. Los abogados tienen un tempo de trabajo, unos plazos mucho más dilatados. Sus armas son el rigor, las leyes, la jurisprudencia, las pruebas y los testigos. Ellos son los protagonistas de la realidad de un proceso cuyo objetivo último está en sus manos: que el cliente sea declarado inocente. Los comunicadores tenemos que lidiar con lo más etéreo, con lo más intangible, y lo hacemos con otro calendario, mucho más inmediato, que no entiende de plazos legales, citaciones judiciales, ni secretos de sumario. El escenario del abogado es el interior de la sala de vistas. El nuestro, las escalerillas del juzgado o, simplemente, la calle. O, lo peor, el banquillo de los acusados, lugar que sirve de marco para fotografías demoledoras, que pueden dar al traste con imágenes empresariales positivas, labradas con muchos años de esfuerzo y trabajo. Ambos profesionales, sin embargo, pueden y deben trabajar en equipo. Porque los dos trabajan para el mismo cliente y, al final, sus objetivos confluyen. Una mala Comunicación puede traer consigo un juicio paralelo, una condena pública que influya en el ánimo del jurado o del juez y complique muy mucho el trabajo del equipo jurídico. Un buen trabajo

de Comunicación puede contribuir a que el impacto del proceso judicial o *litigation*, en el término anglosajón, lesione lo menos posible la imagen de la empresa y sus directivos y a que el abogado tenga su tarea más fácil o, al menos, no encuentren obstáculos en el camino.

La primera condición para ese trabajo eficaz y en equipo pasa porque ambos profesionales sepan valorar y reconocer la importancia de la labor del otro. En primer lugar, los comunicadores debemos tener en cuenta que lo más importante en un proceso de litigio empresarial es el resultado real, la absolución del cliente. Y que el abogado debe ser quien dirija y establezca objetivos y prioridades. Por supuesto, siempre dentro del estricto cumplimiento de la legalidad y con respeto a las limitaciones que imponen este tipo de asuntos. Los abogados, por su parte, deben conocer las necesidades de los comunicadores o, lo que es lo mismo, las necesidades de los Medios de Comunicación y trabajar sabiendo que estos no pueden esperar a la sentencia, guardando silencio e ignorando la noticia.

Hay muchos que saben que la simple interposición de una querella, aunque conozcan de antemano que no tienen ninguna posibilidad de ganarla, ya es noticia. Y que para gran parte de las empresas, esa noticia lesiona su imagen, su reputación y su marca. Juegan con eso y lo utilizan. Podemos entrar en discusiones éticas que nos llevarían más espacio del que permite este artículo, pero pecaríamos de poco prácticos. La realidad es la que es y al empresario lo que le toca es gestionarla. Conocerla y gestionarla. De nada le vale lamentarse.

¿Cómo gestionar la Comunicación en un proceso de *litigation*? Estas pueden ser algunas bases de trabajo: tener un protocolo de actuación previsto antes de que surja el problema (Manual de crisis); planificar cada uno de los escenarios que se pueden producir en el proceso, desde la absolución a la pena más alta, y decidir la estrategia, los públicos y los mensajes para cada escenario; contar con un portavoz formado y creíble; ser transparentes y dar la cara, porque es posible una defensa pública, igual que existe una defensa jurídica; comunicar a todos los públicos afectados por el caso, no solo a los Medios de Comunicación; explicar el punto de vista con palabras sencillas, entendibles, sin excesivos términos jurídicos o técnicos; confiar en profesionales experimentados y expertos en la materia... No son todas. Pero todas las señaladas son necesarias. Abogados y comunicadores estamos condenados a entendernos. Siempre por el bien del cliente.

10. COMUNICACIÓN DE *LITIGATIONS*. PRESUNTAMENTE INOCENTES

Charo Gómez
- Invertia (25/05/2011)

Nada menos que todo un peso pesado de la política económica internacional, el ya ex director del Fondo Monetario *Interna*cional, Dominique Strauss- Kahn, está siendo, muy a su pesar, el causante de que se reavive una polémica nunca zanjada: la de los juicios paralelos en los Medios de Comunicación.

Las imágenes de un desolado y desaliñado Strauss-Kahn en el banquillo de los Juzgados, por un presunto delito de agresión sexual a una camarera del hotel neoyorquino donde se alojaba, han dado la vuelta al mundo. Gran parte de la clase política francesa está consternada y no da crédito. A algunos solo les falta rasgarse las vestiduras y lanzan acusaciones, según publicaba el País recientemente, como la de "asesinato mediático", "exhibición organizada" o "destrucción deliberada" al referirse a las imágenes emitidas, incluso por la TV francesa cuando la ley allí lo prohíbe, de DSK esposado y detenido por trajeados policías norteamericanos.

Dominique Strauss-Kahn ha sido acusado formalmente por un gran jurado de los cargos presentados por la fiscalía de Nueva York por abusos sexuales e intento de violación. Y, aunque ya ha conseguido la libertad condicional, DSK se enfrenta ahora a una agónica espera hasta que se celebre el juicio. Sus pasos serán seguidos por fotógrafos y cámaras de TV a la busca y captura de la mejor instantánea. La prensa, ya lo está haciendo, intentará no sólo destapar la agitada vida sexual del ex dirigente del FMI sino también dar cuenta de cualquier otra cuestión relacionada con su cargo y trayectoria profesional que pueda resultar de interés público en estos momentos.

La Defensa de DSK ha dicho que su único interés es "limpiar su nombre". Y, desde luego, va a tener que empeñarse a fondo no sólo en el estrado sino también ante la Opinión Pública. Algo parecido, en ocasiones y salvando las diferencias, les pasa a las empresas y sus dirigentes ante procesos judiciales de alta repercusión pública que tienen que afrontar. Culpables o no, eso queda para los jueces, tienen que lidiar antes con la "pena de telediario" que es una severa condena por la que su imagen pública puede quedar seriamente dañada durante un litigio.

En la actualidad nadie duda de que la imagen y la reputación son valores estratégicos y fundamentales para las compañías y sus equipos de dirección.

Valores que durante un proceso judicial pueden deteriorarse para siempre y, lo que es peor, estigmatizar de por vida a quienes se enfrentan a este tipo de situaciones, aún siendo finalmente declarados inocentes. Si además sumamos la repercusión que tienen las noticias en Internet, que se trasmiten de manera instantánea y dejan huella durante mucho tiempo, el problema lejos de achicarse se agranda cada día.

Las empresas, sus directivos, cuando se enfrentan a un proceso jurídico se enfrentan a una materia que ya no está solo en manos de los abogados. Porque el juicio mediático, además del daño que hace en sí mismo, suele ser antes y paralelo al de toga con lo que para un juez, aun dando por sentada su capacidad de independencia en sus dictámenes, no tiene que resultar nada "cómodo" dictar sentencia en medio de una gran presión mediática y de Opinión Pública.

La Comunicación empresarial en situaciones de litigios, o *litigations*, por usar el término anglosajón, requiere, al igual que la defensa jurídica, un planteamiento estratégico para gestionar la inevitable demanda de información por parte de los Medios; determinar a qué otros públicos, además de a los propios periodistas, hay que hacerles llegar la información; articular un argumentarlo de defensa pública, reaccionar y actuar de la manera más adecuada ante los rumores, imprecisiones o falsedades que puedan ser difundidos... En definitiva, proteger al máximo posible la imagen del "presunto inocente", hasta que se dicte la sentencia.

11. EL VALOR JURÍDICO Y ECONÓMICO DE LA REPUTACIÓN EMPRESARIAL

Ramón Almendros
- Diario Abierto (17/04/2015)

Sabido es que las empresas, como personas jurídicas que son, pueden delinquir porque a principios de la presente década el Código Penal introdujo en España esta posibilidad para una veintena de conductas tipificadas como delitos también para ellas, rompiendo así una tradición de más de dos siglos en los que sólo se había considerado posibles delincuentes a las personas físicas. En estos casos la responsabilidad penal será de la sociedad por delitos en el ámbito económico y también social si las conductas de sus gestores y administradores no pudieran ser individualizadas.

Este cambio en la vida legal empresarial va mucho más allá de la responsabilidad social corporativa, la ya famosa RSC, de la que muchas de nuestras empresas hacen gala. Es sin duda una exigencia que trata de prevenir sobre conductas que pueden lesionar no solo a otras personas y bienes jurídicos, sino, también, a individuos concretos. Pueden sufrir así las empresas fuertes multas con pérdidas comerciales, económicas y de prestigio muy importantes, con consecuencias de otro tipo, como las laborales, si además no pueden acceder a subvenciones o ayudas de ningún tipo ni concurrir a concursos públicos. Pueden incluso ser disueltas según la gravedad del delito.

Algunos ponen en duda su aplicabilidad y eficacia, más de lo que no hay ninguna es de que ya se empiezan a observar episodios informativos y de comunicación, en línea de los denostados juicios paralelos a las personas, con consecuencias de penas "de banquillo" y "de telediario", también para las empresas, con informaciones que poco aportan al esclarecimiento de los hechos y mucho menos a las solución de los problemas, con daños colaterales difícilmente reparables para los propietarios de estas empresas (muchas veces pequeños accionistas) y para sus trabajadores, que "pagan" así los desmanes colectivos de los gestores.

Más allá de la loable intención del legislador de involucrar a los socios y administradores de las empresas en la prevención de conductas delictivas dentro de ellas con esta concepción de su responsabilidad penal, estos juicios empresariales paralelos pueden ser, y de hecho lo son, aprovechados por competidores para maniobrar en contra de las reglas de libre pero leal competencia. Así, por ejemplo, con la mera especulación o la siembra de rumores en la opinión pública sobre supuestos cárteles de concertación, de los que se habla en muchos casos en los Medios de Comunicación pero que en pocos se confirman. También con acusaciones públicas, constantes y repetidas, de violación de derechos fundamentales, desmentidas una vez tras otra por sentencias judiciales. De esta manera el daño queda hecho y, en muchos de los casos, ese es el fin que se persigue.

De igual manera que se castiga la difusión de noticias o rumores sobre empresas en las que se dan informaciones y datos falsos para alterar al alza o a la baja el precio de cotización de las acciones de una compañía y la utilización de información privilegiada para operaciones que presenten indicios falsos sobre la oferta y la demanda o el precio de instrumentos financieros, al menos se debería intentar impedir estos daños provenientes de falsos juicios paralelos y de informaciones no veraces que dañen en lo jurídico y en lo económico la reputación de una empresa. Porque la reputación, en lo empresarial, va unida a lo económico sin que en la economía de hoy sea

aplicable lo de "al rey la hacienda y la vida se ha de dar, pero el honor es patrimonio del alma..." que clamaba el alcalde de Zalamea en versos de Calderón.

Desafortunadamente, no es necesario atender solo a las denuncias de presuntos delitos empresariales para observar la casi indefensión que tienen muchas empresas en estos juicios de papel con casi nula posibilidad de "recurso" en cualquier instancia mediática que se haya pronunciado sobre supuestas conductas de cualquiera de sus directivos en el plano penal individual. Recordemos de nuevo el daño que sufren los legítimos intereses de accionistas y trabajadores.

En todo caso, y en este aún más, los responsables de las empresas tienen el derecho, casi la obligación, de defender a sus accionistas y trabajadores, además de ayudar a la Justicia a depurar responsabilidades. No solo en el ámbito judicial sino también y con la misma intensidad en el de la opinión pública, en el de sus clientes y en el de sus proveedores; en todos aquellos en los que se proyecta y tiene alguna consecuencia su reputación, quizás el principal valor de la empresa y sin la cual, la confianza, fundamento de su actividad económica, quiebra. Y ha de hacerlo con una comunicación sólida y serena, con una información rotunda y veraz que remedie la indefensión y la no observación de la presunción de inocencia de cualquier empresa involucrada en un asunto judicial y para la que el adjetivo presunta rara vez se utiliza. Contra la mala y perjudicial comunicación, el mejor antídoto es la buena.

Caso práctico Fidac

Fernando Geijo

El 13 de noviembre de 2012, coincidiendo con la celebración del décimo aniversario de su hundimiento, arrancó en la Audiencia Provincial de A Coruña el juicio para determinar las responsabilidades civiles y penales por el siniestro del petrolero Prestige frente a las costas de Galicia en 2002.

El buque, con bandera de Bahamas, transportaba un total de 77.000 toneladas de fueloil pesado y, finalmente y tras casi una semana de incidentes, se hundió a unos 260 kilómetros al oeste de Finisterre. En total, se derramaron unas 63.000 toneladas de carga que contaminaron la costa occidental de Galicia y afectaron a la costa norte de España y Francia, llegando a detectarse incluso restos de hidrocarburos en el Reino Unido.

Considerado como el más importante proceso judicial en la historia de Galicia, este macrojuicio que contó con un presupuesto de 1,3 millones de euros para acondicionar el recinto ferial de ExpoCoruña reunió, tras ocho meses de vista oral, a un total de 133 testigos, 98 peritos, 21 procuradores y 50 abogados en representación de 2.128 partes personadas, incluido el Estado francés y 8 municipios del país vecino. Un sumario que ocupó 200 tomos, alrededor de 270.000 folios, de instrucción judicial.

En el tiempo que duró la vista se expusieron las conclusiones de cientos de informes y la declaración de decenas de técnicos a lo largo de un total de 400 horas efectivas de juicio, distribuidas en 89 sesiones para tratar de dirimir la responsabilidad en los hechos de los acusados: el capitán Apostolos Mangouras, el jefe de máquinas, Nikolaos Arguiropoulos, y el ex director general de la Marina Mercante, José Luis López-Sors, al que habría que añadir al primer oficial, Ireneo Maloto, en paradero desconocido y declarado en rebeldía por el tribunal.

La expectación mediática en torno al caso también estuvo a la altura de la mayor catástrofe medioambiental de la historia de España, para cuyo seguimiento se acreditaron un total de 200 periodistas que ejercían su labor en una sala de prensa anexa a la de vistas y que contaba, entre otras facilidades, con circuito cerrado de televisión.

Entre los momentos álgidos del proceso, además de los relativos a la expectación desatada en las semanas del comienzo y el final de la vista, destacaron las declaraciones de los propios acusados así como las comparecencias de algunos responsables políticos de la época, como la del ex delegado del Gobierno en Galicia, Arsenio Fernández de Mesa, y la del ex ministro de Fomento, Francisco Álvarez-Cascos, además de la presencia de la plataforma Nunca Máis, personada en la causa, o de la asociación ecologista Greenpeace.

Pero más allá de que la decisión idónea con respecto al Prestige fuese alejar o refugiar el buque en puerto, como defendían las distintas partes personadas en la causa, la responsabilidad de Estudio de Comunicación en este caso fue establecer, siempre en permanente colaboración con el despacho de abogados especializado en derecho marítimo, Meana Green Maura y Asociados, una estrategia de Comunicación cuyo objetivo principal era defender los legítimos intereses del Fondo *Interna*cional de Indemnización de Daños debidos a la Contaminación por Hidrocarburos (FIDAC) y trasladar los mensajes de este organismo multigubernamental, que es el encargado de indemnizar en casi todo el mundo a las víctimas de derrames de hidrocarburos transportados por vía marítima.

La indemnización de este tipo de daños se basa en el régimen internacional elaborado desde la Organización Marítima Internacional (OMI). En caso de derrames, el Convenio de Responsabilidad Civil (CRC) de 1992 establece la responsabilidad de los propietarios de los buques, así como el principio de la llamada 'responsabilidad objetiva' del propietario, y crea un sistema de seguro obligatorio de responsabilidad civil.

El Convenio del Fondo de 1992, que es complementario al CRC de 1992, establece a su vez un régimen para indemnizar a las víctimas cuando la indemnización en virtud del CRC aplicable es insuficiente, activándose entonces y entrando en acción. El FIDAC 1992, con sede en Londres, es una organización intergubernamental de ámbito mundial establecida para administrar el régimen de indemnización creado en el marco de los convenios internacionales. En la actualidad, un total de 130 estados y 111 países han ratificado o están adheridos al Convenio de Responsabilidad Civil de 1992 y al Convenio del Fondo de 1992, respectivamente.

Objetivos de la Comunicación

El macrojuicio despertó el interés y la expectación de numerosos Medios de Comunicación, nacionales y extranjeros, y, sobre todo, de los periódicos, radios y televisiones locales, además de contar con la presencia intermitente de varios periodistas franceses. En este sentido, y dado que el FIDAC estaba en calidad de actor civil y de responsable civil directo era de suponer, como así sucedió finalmente, que centrara el protagonismo en las sesiones del juicio destinadas, sobre todo a la parte civil de la vista, con la consiguiente atención mediática. Este hecho no podía coger desprevenida a la organización después de una década de trabajo por parte de su oficina de reclamaciones abierta ex profeso en A Coruña, por lo que fue necesario

poner en marcha una estrategia de Comunicación capaz de defender sus intereses y transmitir los mensajes clave.

Para ello se decidió:

- Trasladar a los Medios de Comunicación de forma directa los mensajes clave del Fondo mediante una labor pedagógica con respecto a su trabajo y funcionamiento.

- Fomentar la disponibilidad del equipo de Comunicación al objeto de responder a las preguntas y dudas que se pudieran plantear por parte de los Medios con respecto a las complejidades del régimen de indemnización y los convenios internacionales en que está basado el FIDAC.

- Monitorizar de manera permanente la situación para detectar y actuar frente a posibles situaciones de riesgo reputacional para el FIDAC.

Estrategia de Comunicación

- La línea de actuación de cara a los Medios se basó en todo momento en el *low profile* propio del FIDAC, puesto que la discreción forma parte de sus señas de identidad. Por lo que el juicio en sí era una oportunidad

para explicar su funcionamiento pero en ningún caso para ser utilizado como escenario para tratar de aumentar la notoriedad mediática del organismo.

- Desarrollar una labor informativa proactiva focalizada en difundir los mensajes clave centrados en destacar que el FIDAC es una organización dedicada a la compensación de daños cuya finalidad fundamental es asegurar que haya un reparto ecuánime y rápido de los fondos disponibles en relación a los daños realmente sufridos por cada parte reclamante.

- Mantener una actitud de disponibilidad, desde la reactividad, para responder a las preguntas de los Medios y proveer a estos de información rigurosa y contrastada ante los ocasionales requerimientos informativos de los periodistas.

Acciones y soportes

- Mantenimiento de una serie de entrevistas con los profesionales del FIDAC responsables de las distintas áreas de interés en relación al caso Prestige.

- Actualización del dossier de *background* del FIDAC a fin de poder proveer a los periodistas con información de fondo sobre el organismo.

- Realización de un argumentario de preguntas y respuestas tipo que cubran los principales posibles focos de interés de los Medios de Comunicación con respecto a la actuación del FIDAC en el caso Prestige.

- Actualización del listado de Medios de Comunicación nacionales y locales con los contactos de los periodistas que habían seguido el tema y de las cifras y datos relativos a la indemnización de afectados en España y Francia.

- Asistencia a las sesiones del juicio para entrar en contacto directo con los periodistas destacados allí para cubrirlo.

Realización de un seguimiento diario de las noticias publicadas sobre el juicio durante el tiempo que duró el proceso, así como de un informe resumen de estado de la cuestión sobre lo acontecido en la sala de vistas.

X. Comunicar en la Red

(Comunicación online)

Internet ha cambiado no solo el modo en el que nos comunicamos, sino también la manera en la que nos relacionamos, e incluso ha cambiado nuestra manera de ver el mundo.

Por supuesto, esto también se ha trasladado al mundo de la empresa y, aunque quedan escépticos, lo cierto es que cada vez nos encontramos en una fase de mayor entendimiento y aceptación de que el mudo *online* no es futuro sino presente.

En el ámbito empresarial se ha roto la cadena de valor tradicional, las barreras de acceso han dejado de estar controladas por los actores clásicos y, en cierto sentido se ha producido una liberalización de los servicios. Pero a la vez que crecen los servicios y proliferan empresas es vital diferenciarse de la mayoría, por lo que la Comunicación se alza con un papel protagonista. Pero, esta Comunicación entre las empresas y sus públicos objetivo ha dejado de ser unidireccional para convertirse en una red relacional en la que todos los sujetos que componen esta red tienen algo que decir y están dispuestos a hacerlo.

Además, se ha producido un cambio importante en cuanto a la segmentación, la división de públicos tradicional ya no sirve, del mismo modo que ya no sirven los mensajes generales, cada público se ha acostumbrado a que le hablen en primera persona. Por eso, las empresas tienen que hablar a sus públicos de tú a tú.

Mientras que muchos aún se están planteando dar sus primeros pasos en internet, la red ha sufrido una evolución y para aquellos que la han seguido desde el principio resultará más fácil adaptarse que para quien empieza de cero.

Google es como nuestra carta de presentación, según un estudio de Kantar Media un 90% de los usuarios de internet no suelen pasar de la primera pestaña del buscador. Lo que quiere decir que 9 de cada 10 personas que nos buscan se quedan con la idea de qué somos como esta página nos enseña. Si no estamos en internet, por tanto, nuestra imagen de empresa queda al arbitrio de las circunstancias, a merced de los competidores y lo que es peor: es vulnerable y débil ante contenidos malintencionados.

Por tanto, no estar en internet ya no es una opción porque estemos o no estemos van a hablar de nosotros y solo con nuestra presencia podemos controlar qué se está diciendo y actuar de la manera más adecuada.

Como se dice tradicionalmente: prevenir es mejor que curar y en este caso sembrar nuestra identidad digital nos llevará a recoger los beneficios a largo plazo.

Planificar en Internet (Estrategia de presencia en la Red)

1. *ONLINE* U *OFFLINE*: SOLO COMUNICACIÓN EMPRESARIAL

Benito Berceruelo
- Cinco días (23/05/2015)

Muchos parecen haber descubierto la tierra prometida. Aquella donde la Comunicación fluye en libertad, de manera inmediata, sin filtros ni censuras. Aquella donde se puede hacer periodismo ciudadano y no se necesitan periodistas de carrera ni empresas editoras. Aquella donde un consumidor puede "luchar" de igual a igual con una marca. Y es cierto que el nuevo universo *online* supone una auténtica revolución y que está cambiando y va a seguir cambiando muchas de nuestras actitudes, muchas de nuestras costumbres privadas y profesionales y muchos de los negocios que existen en el mercado. Estamos teniendo el privilegio de vivir un cambio único, vertiginoso, donde lo que es joven hoy mañana ya es viejo, donde Facebook y su creador se consideran "maduros" con 30 años. Pero también es verdad que ese nuevo mundo plantea problemas y que no puede convertirse, en el ámbito de la Comunicación, ni en un fin en sí mismo ni en el único objetivo de una buena estrategia de imagen pública.

En el ámbito publicitario, el nuevo usuario/consumidor es más exigente, y el consumo de las marcas está siendo condicionado a veces por las opiniones que estos vierten en los medios sociales. En consecuencia, en lo relativo a los efectos de internet sobre la publicidad, aparte del desplazamiento de los presupuestos de Medios tradicionales a otros que ni existían, destaca la aparición e implementación de técnicas publicitarias no invasivas en las que, además, se da un papel activo a los usuarios. Algunos ejemplos de lo anterior están protagonizados por técnicas como el *storytelling* o el *inbound* marketing.

En el campo de la Comunicación global, el nuevo escenario nos ha obligado a ser más rápidos, más integrales, más creativos. Las agencias de Comunica-

ción, por ejemplo, hemos creado áreas de Comunicación *online* con equipos especializados, nativos digitales, que dan respuesta a las necesidades de las empresas. Porque Internet en general, con sus Medios *online*, sus redes y medios sociales, ha llegado para quedarse y está significando un cambio incuestionable en el mundo de la Comunicación empresarial.

Dicho todo esto, conviene recordar que la esencia de la Comunicación es un emisor que quiere contar una cosa a un receptor para que este le escuche y le entienda. Por tanto, cuando una empresa se plantea comunicarse con sus públicos -sean estos clientes, empleados, autoridades o periodistas- ayer, hoy y en el futuro inmediato, las bases de trabajo son las mismas: primero tiene que identificar a sus públicos objetivo, después tiene que definir sus mensajes y asegurarse de que estos sean comprensibles y eficaces para lograr los objetivos que pretenda. Y, en última instancia, tiene que divulgar esos mensajes por los diferentes canales a su alcance, sean estos *off line* u *online*. Han variado los tiempos, los soportes, los lenguajes... pero nada de lo nuevo vale si en el fondo no existe un mensaje claro, comprensible y diferenciado que llegue eficazmente al receptor que consideremos objetivo. La Comunicación, en definitiva, sigue siendo Comunicación.

Pero si la esencia permanece, hay muchas cosas que han cambiado en el nuevo escenario digital y debemos adaptarnos. Son necesarias nuevas herramientas de gestión, y un claro ejemplo lo tenemos cuando una empresa sufre una crisis de imagen. Hoy, los procesos son más inmediatos y los ataques tienen mayor alcance. Por eso, la pronta identificación, mediante una monitorización permanente, del alcance *online* de la crisis y una rápida actuación en la red, son aspectos clave para tener éxito.

En muchas ocasiones cuando se habla de web 2.0 se olvida el público interno. Los empleados, antes que trabajadores, son personas y, estadísticamente, muchos de ellos miembros de la sociedad 2.0, que usan internet y participan en las redes sociales. Esto debe ser visto por la empresa como una enorme ventaja potencial, ya que le abre la posibilidad de introducir los canales de Comunicación interna 2.0 con una resistencia al cambio y un proceso de aprendizaje relativamente reducido. En la trasmisión del conocimiento, lo que antes se compartía individuo a individuo vía correo electrónico pasa a compartirse en foros y redes sociales internas, con lo que el acervo de la empresa crece exponencialmente.

Partiendo de que la gran revolución *online* está impactando sobre el "cómo" y no sobre el "qué" de la Comunicación, debemos tener en cuenta la necesidad de un cambio de mentalidad en la manera de comunicarse. Los nuevos

Medios han dejado antigua la Comunicación unidireccional. Ahora, más que nunca, es importante para las empresas y para las marcas escuchar y dialogar, situar al consumidor, al usuario, en el centro del proceso comunicativo. Sin escucha ni diálogo no es posible hacer una Comunicación eficaz. Probablemente no lo ha sido nunca, pero ahora es mucho más evidente.

2. LAS EMPRESAS FRENTE AL RETO 2.0

Alberto Mariñas
- Cinco Días (09/10/13)

Detrás de algo tan simple como un perfil o un canal corporativo en un medio social se esconde algo con tantas implicaciones y tan esencial como la aceptación de un nuevo paradigma de relación con los *stakeholders* que va extendiéndose poco a poco. La empresa del siglo XXI estará necesariamente, ya lo está en gran medida, sometida al escrutinio público y a un ejercicio continuo de transparencia y responsabilidad frente a un número creciente de grupos de interés y muchos de estos han decidido que, a día de hoy, tienen en las redes sociales un canal para denunciar irregularidades, quejarse o, simplemente, relacionarse con el mundo alrededor.

Estar a la altura de los tiempos y aceptar con sinceridad la necesidad de ejercer la función empresarial con transparencia, no significa que los gestores sean inmunes al vértigo que eso supone en el terreno de las redes sociales o a la prevención que estas producen. La prudencia inclina a ello.

De hecho, muchas grandes empresas, especialmente las corporaciones no dedicadas al gran consumo, ven las redes sociales como un medio hostil. Puede que lo sea hasta cierto punto, pero la solución no será nunca ignorarlas. Vivir ajeno a los medios sociales en pleno siglo XXI sería el equivalente a haberle dado la espalda a la radio y la televisión en la segunda mitad del XX.

Un responsable de Comunicación de una gran empresa española me decía hace poco que tenía la sensación de que todos los recursos que dedicaba a las redes sociales –bastantes- lo eran para evitar o paliar la contingencia de vivir una crisis en ellas. Creía que se trataba esencialmente de un medio cargado de peligros para la empresa donde esta tenía poco que ganar y mucho que perder.

Esa sensación no es en modo alguno irracional; las redes sociales, toda la

web 2.0 en su conjunto, constituyen un ecosistema nuevo donde la empresa ya no tiene la exclusiva de la iniciativa y trabaja con el hándicap del número. Los consumidores son muchos más, tienen más voces, y las opiniones, a veces altisonantes, se multiplican.

Al final, un nuevo Medio requiere nuevas recetas. La radio nos obligó en su momento a proporcionar declaraciones, la televisión imagen, los Medios de Internet a ser muy rápidos, el universo *blog* a crear nuevas formas y horarios de relación... el mundo de la Comunicación necesita una permanente adecuación al Medio.

El estudio sobre las empresas del Ibex 35 y las redes sociales realizado por Estudio de Comunicación revela que paulatinamente las compañías cotizadas incorporan las redes a sus estrategias. Entre el primer estudio (2010) y el segundo (2013) el aumento del uso corporativo es muy importante y en 2013 el 60% de las empresas del Ibex está en más de la mitad de las redes analizadas. Sin duda el avance podría ser más rápido pero hay varias rémoras que lo impiden. En primer lugar, la falta de sintonía generacional que hace que algunos responsables empresariales no se sientan inclinados a poner en marcha el proceso. En segundo lugar, el coste y la relativa ineficiencia del proceso. El nuevo canal exige muchos recursos para obtener unos resultados aparentemente escasos a corto plazo, es decir es un Medio todavía poco eficiente desde el punto de vista empresarial. Finalmente, hay otro obstáculo relacionado con el *know how*: es difícil encontrar el *expertise* necesario en un mundo cambiante por naturaleza que se encuentra en plena definición. Ante esa dificultad, algunas empresas optan por encargar su Comunicación *online* a "técnicos" que conocen el Medio pero carecen de experiencia en Comunicación empresarial. Algo así como encargarle la redacción y maquetación de una memoria a la imprenta que va a hacer la tirada. Un importante error.

En redes sociales, sin embargo, el método no es un arcano ni difiere tanto de lo que hemos hecho siempre en Comunicación empresarial. Hay que escuchar y analizar para después intervenir. Las redes imponen rapidez en la respuesta y además que la actitud de la compañía sea conversacional. Como siempre, el tono y el vocabulario tienen que estar adaptados al receptor y, al mismo tiempo, respetar los valores de la empresa. Lo más importante para gestionar adecuadamente las redes sociales al servicio de las compañías es incluirlas en una estrategia y una gestión integrada y poner al frente de ellas a comunicadores profesionales con un profundo conocimiento del mundo de la empresa y que tengan una visión del uso de la Comunicación enmarcada en el contexto corporativo. Lo que hoy, como ayer, podemos tener claro

es que quienes callan o están ausentes llevan siempre las de perder.

3. NO HABLAR POR HABLAR

Benito Berceruelo
- El País (22/09/13)

No hablamos por hablar, hablamos para transmitir sentimientos, dar órdenes, manifestar quejas o pedir ayuda, por ejemplo. Por su parte, las empresas se comunican con sus diferentes públicos para dar a conocer su marca y sus productos a los consumidores, para fidelizar a sus usuarios, para crear y fomentar el orgullo de pertenencia de sus empleados, para conseguir que los inversores elijan sus acciones... La Comunicación, en general, no es un fin en sí misma y tampoco lo es la Comunicación *online*. Son medios para lograr metas más altas.

Pero asistimos a una especie de fiebre de la Red, en la que tal pareciera que hemos encontrado la tierra prometida, y ante la que todos se plantean qué hacer y muchos comienzan a dar pasos cada día más consistentes. El estudio que hoy publica EL PAÍS demuestra que la presencia de las grandes compañías cotizadas españolas en redes y medios sociales es creciente. Queda mucho camino por recorrer, pero se sigue avanzando. La evolución de los datos de este estudio, frente al anterior publicado en 2010, es clara.

Hoy existen plataformas que no existían hace tres años y seguro que vendrán otras nuevas. Las empresas tienen la obligación de adaptarse a entornos muy cambiantes, como el actual, y el modelo de gestión de la Comunicación en la Red cambia constantemente y exige mucha agilidad en la toma de decisiones.

Si tuviéramos que señalar el mayor cambio que la Comunicación *online* ha producido en los sistemas de Comunicación de las empresas probablemente elegiríamos la necesidad de diálogo. Y ese gran cambio es también la gran asignatura pendiente. Los nuevos canales de Comunicación aportan inmediatez y permiten llegar a muchos públicos a los que antes era mucho más lento o difícil llegar. Pero ahora esos públicos son más participativos, están en un plano de mayor igualdad. En ese escenario ya no vale con informar o dar doctrina, hay que estar abierto a la crítica y ser capaz de conversar. Y todo eso exige un cambio de mentalidad, un cambio de sistemas y hasta un nuevo lenguaje.

Las compañías van incorporando profesionales a sus equipos de Comunicación de manera progresiva. La tendencia es clara. La profesión de *community manager* está en auge. La Comunicación *offline* sigue siendo la principal área de actividad, pero ya no crece, mientras los equipos *online* se han consolidado en las estructuras de gestión de la Comunicación de muchas empresas, sobre todo de las de gran consumo. Se diseñan planes de Comunicación *online*, se monitoriza la Red, se buscan *influencers*, algunos avanzados son proactivos y estudian y conocen mejor a sus consumidores... Hay un nuevo terreno para trabajar, pero hay que hacerlo de manera seria, eficaz y sin dejarse llevar por la moda de estar por estar. Ni, claro, dar pasos en falso para comprar seguidores, crear perfiles falsos o cosas similares que algunos comercializan y otros compran tratando de ser más listos que los listos y acaban pillados en flagrante a las primeras de cambio.

La Comunicación de una empresa debe seguir basada en los mismos pilares de siempre: constancia, rigor, verdad, discurso único, profesionalidad. Pero ahora esos pilares deben sujetar dos estructuras, la *offline* y la *online*. Dependiendo de la empresa, de su tamaño y actividad, cada una de ellas tendrá un mayor o menor peso.

Hablar por hablar no sirve y si uno habla demasiado puede acabar diciendo tonterías. Tampoco sirve callar, porque los que nunca dicen nada dejan que los demás hablen por ellos. Pero cada empresa debe comunicar y ahora también interactuar lo necesario, ni más ni menos. Y debe hacerlo bajo una estrategia global, usando los mismos mensajes aunque con diferentes lenguajes, diciendo lo mismo en todos lados. En Comunicación *offline* y en Comunicación *online*. Teniendo en cuenta que no tienen las mismas necesidades de estar en la Red, de comunicar, de dialogar, las grandes compañías de consumo que las constructoras, por ejemplo. No se puede juzgar negativamente a quienes no están en todas las plataformas y hacer un podio con los que mayor presencia tienen. Lo más importante no es estar mucho, sino estar bien. Hablar para decir cosas, no hablar por hablar.

4. EL HOMBRE DESACTUALIZADO Y LOS NATIVOS DIGITALES

Juana Pulido
- El Periódico de la Publicidad (05/2013)

"El hombre desactualizado y los nativos digitales" no es el nombre de la última película de Tim Burton, es una reflexión sobre cómo afrontan las

organizaciones su presente y su futuro en la Red.

No hace demasiado, leí el artículo "Must-Have Job Skills" publicado por Wall Street Journal. Según ese artículo, para lograr convertirse en una pieza clave dentro de la empresa, existen cuatro habilidades o competencias laborales claves. Destacaré sólo tres por ser las que están directamente relacionadas con la Comunicación.

La primera se refiere, según Holly Paul, Jefe de Recursos Humanos de PricewaterhouseCoopers en Estados Unidos, a la capacidad de Comunicación de los empleados dentro de las empresas, como la habilidad que les permite articular sus puntos de vista así como crear conexiones.

La segunda se relaciona con lo que se conoce como marca personal y que, en este caso, tiene que ver con lo que mostramos de nosotros mismos en nuestros blogs, perfiles en LinkedIn, Facebook o Twitter. Los contenidos que incluimos en nuestros perfiles pueden ser la diferencia que marque la intención del empleador para contratarnos o no. Las empresas echan mano de las redes sociales cada vez con mayor frecuencia para estos menesteres.

Y, en tercer lugar, ser trabajadores flexibles. Las empresas, están cada vez más preocupadas por reaccionar con agilidad a las nuevas necesidades de sus clientes y quieren, más que nunca, profesionales flexibles con capacidad para responder de manera rápida a los cambios.

Si todo lo anterior lo trasladamos estrictamente al mundo de la empresa y no de las personas, el resultado es muy similar. Cuando una empresa busca un proveedor de productos y/o servicios, sea el que sea, espera de él: buenos productos y/o servicios, capacidad para adaptarse a sus necesidades concretas, una buena imagen y mejor reputación.

De la misma forma que una empresa, medianamente adaptada a los tiempos que corren, cuando realiza una selección de personal, efectúa una sencilla búsqueda en la web para conocer al candidato, cualquier empresa que busca proveedor hace lo mismo.

El boca a boca hace algún tiempo que ya ha perdido protagonismo; y lo ha hecho porque la globalización hace que el abanico de clientes y proveedores vaya más allá de las fronteras de nuestra provincia, comunidad autónoma e incluso de nuestro país.

Una empresa sin presencia en Internet simplemente no existe, los usuarios

que buscan un servicio o producto en directorios telefónicos de papel están al borde de la extinción. Las empresas que no muestren de lo que son capaces en la Red se les augura un recorrido muy corto. Y esto es así por dos razones básicamente: si no estás, no existes, y si no estás, tú hueco lo llenará tu competencia.

Alguien a quien admiro profundamente dice con frecuencia, cuando se enfrenta a algo fácil de llevar a cabo en el plano laboral, "eso lo puede hacer un niño de tres años", y los que tenemos hijos pequeños sabemos que efectivamente niños de tres o cuatro años ya son capaces de utilizar el Smartphone de sus padres, la Tablet de sus tíos, ven la televisión a la carta en la Smart TV y no juegan al parchís sino a la PSP. ¿Ventaja o inconveniente? Ni una cosa ni la otra. Los tiempos cambian y lo hacen para todos. El viejo dicho de "adaptarse o morir" o el de "camarón que se duerme se lo lleva la corriente" son, en esto de las nuevas tecnologías, axiomas irrefutables.

Al reflexionar sobre todo lo anterior, me ha venido a la cabeza un estupendo *spot* publicitario de Ya.com de hace algunos años que, para vender ADSL, recurría a frases completamente obsoletas para ponerlas frente a frente con la modernidad de tener ADSL en casa. Decía el *spot*: "Ya.com ha detectado en la sociedad al 'Hombre desactualizado', cuidado: ¡efectiviwonder!, ¡pues ya vestruz! o ¿diga melón?... que chistes tan desactualizados, los vamos a actualizar a todos... Ya.com te ofrece lo último en ADSL" etc., etc.

Frases completamente demodés. Casi tanto como tratar de convencer a algunos directivos de la importancia de la Web 2.0 cuando ya está superada. La 2.0 es el pasado.

Como recordatorio, cabe señalar que la Web 2.0 se trata de la generación y gestión colaborativa de forma que los usuarios sean autores activos. La gran revolución de la Web 2.0 fueron las redes sociales, que permitieron la interacción de personas en el mundo.

Nos encontramos en la 3.0. Que se define como la Web semántica, aquella que es capaz de analizar y razonar los datos que las personas entreguen, y por medio de este análisis personalizar el contenido, y con esto dividir a los usuarios en pequeños grupos especializados. La 3.0 trae consigo unas características que vuelven al usuario un ser mucho más especializado en un mundo personalizado.

Pensemos, por ejemplo, cuando mandamos un correo electrónico por gmail a un amigo hablando de las vacaciones y al poco tiempo en la barra de la

derecha nos aparecen ofertas de viajes. O, por ejemplo, cuando cualquier usuario entra desde su portátil a buscar contenidos de canciones de rock, la siguiente vez que este usuario vuelva a entrar a esta misma página, podrá encontrar que los videos que le aparecerán entre las primeras opciones tienen que ver con el tema que a él específicamente le interesa, que es el Rock. ¿Casualidad? En absoluto.

Y no nos vamos a quedar ahí. El desarrollo de la Web 3.0 y sus tecnologías llevarán hacia la Web 4.0, cuyo objetivo primordial será el de unir las inteligencias, donde tanto las personas como las cosas se comuniquen entre sí para generar la toma de decisiones. Hay quien se atreve a afirmar que para 2029 con la 4.0 los sistemas operativos serán tan rápidos en respuesta como el cerebro humano.

Así pues... como en casi todos los aspectos de la vida tenemos al menos dos opciones: anclarnos en el pasado y pasar a formar parte de las más ilustres empresas del siglo XX o por el contrario poner en marcha todo nuestro talento y desarrollar empresas capaces de competir en el siglo XXI.

5. LA RED YA NO ES LA CUESTIÓN

Charo Gómez y Silvia Rodríguez
- Agenda de la Empresa (10/2015)

Ser o no ser la famosa sentencia de Shakespeare parece ser un dilema resuelto en lo que a la RED se refiere, incluso por la soberana británica que lanzó su primer tweet el pasado año. Una gran mayoría de las instituciones y sus representantes, así como los gestores empresariales han asumido ya que o se avanza o el futuro no existe. Una reflexión que cobra aún más importancia, si cabe, en el ámbito de la Comunicación.

En las últimas décadas, la estructura organizativa de las empresas ha evolucionado y muchas de las áreas se han profesionalizado y segmentado siguiendo los dictados del mercado y de los cambios tecnológicos. Entre ellos, los departamentos de Comunicación, que hace 32 años, cuando fundamos Estudio de Comunicación ni siquiera existían como tales.

A principios de los 80, gran parte de las empresas españolas todavía asociaban la Comunicación a una mera actividad de Relaciones Públicas. Hoy, tres décadas después, podemos decir que las Direcciones de Comunicación

son una parte importante de la estructura organizativa de grandes y pequeñas corporaciones y de instituciones públicas y es habitual encontrar a los directores de Comunicación formando parte de los Comités de Dirección de las compañías. No es de extrañar, por tanto, que la evolución de la profesión haya sido tal que ahora un dircom, además de tener conocimientos de Comunicación requiera también conocimientos de *management* y de gestión del talento.

Ahora nos enfrentamos a un nuevo cambio de la mano de las nuevas tecnologías de la información y del *big data*. La web 2.0 trajo consigo la bidireccionalidad y la apertura de canales en redes sociales gracias a los que, de un día para otro, el espectro de los *stakeholders* con capacidad de crítica y de influencia se amplió hasta límites insospechados.

Debido a la necesidad de dar respuesta a estos públicos que rompieron los espacios temporales y comenzaron a demandar información y a hacer preguntas en tiempo real, nació el nuevo perfil profesional: el de los gestores de comunidades *online*.

A día de hoy, el perfil de los *community managers* está más que extendido en las compañías. De hecho, en los últimos tiempos el *community manager* ya no es un joven recién licenciado que sabe de Facebook, ni el del sobrino al que "se le da bien esto de los ordenadores", sino que es una pieza del engranaje de unos equipos de Comunicación que han integrado la Comunicación *online* en sus estrategias globales de Comunicación. Unos equipos que cuentan con responsables de Comunicación digital, *storytellers*, encargados de SEO, analistas web... y otro largo etcétera de nuevos perfiles profesionales que también han aflorado en los departamentos de marketing con el auge de los nuevos Medios y formatos. Como por ejemplo, especialistas en *branded content, content curators, content strategists,* etc.

El cambio en el panorama comunicativo empresarial ha hecho que en Estudio de Comunicación también hayamos adecuado las estrategias y planes de Comunicación de nuestros clientes a este universo digital. De hecho, estos ya se ejecutan con una visión global de la Comunicación, con plena integración *on* y *off*, y, desde nuestra consultora, formamos a directivos y equipos para que sean capaces de asumir los nuevos roles y retos comunicativos de una manera efectiva y efectista.

La Red es un nuevo campo de Comunicación, relaciones humanas y profesionales que tiene sus reglas y usos. Su inmediatez y "poder de tiro" hacen que millones de ciudadanos de cualquier punto del mundo puedan recibir

y comentar de forma instantánea cualquier tipo de información, sea esta veraz o simplemente un rumor. Por eso, el dilema para las empresas ya no es estar o no estar, pues no depende solo de ellas el que su nombre, su marca, sus productos y servicios pueda ser objeto de comentarios, imágenes en redes sociales y foros. El dilema es otro. ¿Qué presencia y actividad deben tener las empresas en las redes sociales? En el sentido común y el traje a medida está la respuesta: una comunicación *online* siempre adecuada a la estrategia empresarial y unos profesionales preparados que hablen los lenguajes de la Red.

6. LA SOCIEDAD DE LA CONVERSACIÓN

Iñaki Torres y Ana Iría López
- Cinco Días (03/10/2010)

En el mundo de la Comunicación una de las máximas a tener en cuenta para tener éxito en su gestión es que esta sea bidireccional. Es decir, no solo se comunica de arriba abajo (la inmensa mayoría de las veces) o de abajo a arriba (la inmensa minoría de las veces) sino que hay que estar dispuesto a escuchar, a recibir una respuesta al mensaje difundido y dialogar.

Durante años, demasiados quizá, las instituciones se han limitado a comunicar de arriba abajo. Contaban lo que consideraban oportuno y el receptor tenía dos alternativas: o ignorar el contenido del mensaje recibido, por su escaso interés; o creerlo a pies juntillas. No tenía opción de comunicarse con quien le estaba trasladando sus mensajes. Pero los tiempos han cambiado. Hemos entrado en una nueva era. Desde comienzos de los 2000, el mundo Internet ha contribuido de manera decisiva a acelerar el cambio y los esquemas de Comunicación de las instituciones. Con la Web 2.0 hemos dado otro paso más y hemos llegado a la sociedad de la conversación.

Un informe reciente de Estudio de Comunicación, realizado en exclusiva para El País, sobre las estrategias de Comunicación de las empresas del Ibex 35 en la Web 2.0, analizaba cómo se comunican con sus diferentes públicos las compañías del selectivo español y sus primeros ejecutivos. Los medios sociales (Facebook, Tuenti, LinkedIn, Twitter, entre otros) han puesto patas arriba la hegemónica y unidireccional sociedad de la información en la que las compañías sostenían la batuta y sus direcciones de Comunicación marcaban el compás de la palabra. Esta democratización de la sociedad ha obligado a las empresas a emerger con un nuevo estilo comunicacional, que

ya se vislumbra en algunos y a abrir una puerta a la transparencia y al diálogo con sus públicos, que ahora también son usuarios de las redes sociales y la blogosfera.

Para lograr tan buen propósito, el equipo directivo de la empresa tiene que estar dispuesto a jugar las mismas cartas en un nuevo tablero. Las mismas cartas, porque la Comunicación corporativa en los medios sociales sigue necesitando de estrategia y profesionalización para ser eficaz, aunque aparezcan nuevas piezas en la partida como los *community managers* (o las personas que actúan de nexo entre las empresas y los usuarios de los medios sociales construyendo y gestionando las comunidades que se forman alrededor de la marca). Un nuevo tablero, porque ahora las compañías tienen que estar dispuestas a escuchar (y no solo a hablar), a aceptar críticas (y saberlas utilizar como oportunidades para mejorar su negocio) y a hablar en el mismo idioma que sus usuarios (o abandonar el tono institucional y en ocasiones propagandístico de antaño). Solo así conseguirán participar en las conversaciones que se generan en las redes sociales y en los *blogs*, que ya suponen el 26 por ciento del contenido total de la Red y que, por lo tanto, ninguna compañía preocupada por su reputación corporativa *online* debería ignorar ni dejar de gestionar.

Ante esta nueva era, son muchas las empresas del Ibex 35 que han incorporado los medios sociales en sus estrategias de Comunicación con el firme convencimiento de que sus audiencias y su potencial para la distribución de información de forma más fluida y multidireccional les permitirán lograr, a largo plazo, el objetivo final de cualquier empresa: ganar la fidelidad de sus clientes, accionistas, inversores o socios. Es un buen primer paso, pero falta mucho camino por recorrer y para que la innovación en los medios sociales tenga sus frutos, esta debería ser la punta del iceberg de una estrategia empresarial que sitúe una Comunicación corporativa, transparente y planificada, en el epicentro de su hoja de ruta. Solo entonces podremos dar la bienvenida a estas compañías a la nueva sociedad de la conversación.

7. BRAIN NET: ¿ESTAMOS A UN PASO DE LA COMUNICACIÓN TELEPÁTICA?

Juana Pulido
- TOP Comunicación (05/06/2015)

"El Futuro de Nuestra Mente", último libro publicado por Michio Kaku, físico teórico y uno de los divulgadores científicos más conocidos del mundo,

arroja luz sobre un campo en el que quizás él no hubiera pensado a priori, al tratarse de un libro sobre neurociencia y física: la Comunicación.

Kaku repasa en su libro los orígenes de lo que actualmente es internet. Según el autor, el presidente de EE.UU, Dwight Eisenhower, fundó en 1958 DARPA (Defense Advance Research Projects Agency): la agencia de Proyectos de Investigación Avanzados de defensa del Pentágono, que lideró el desarrollo de algunas de las tecnologías más importantes del siglo XX.

Uno de los primeros proyectos de DARPA, afirma Kaku, fue a principios de la década de los 60 Arpanet: una red de telecomunicaciones pensada para tiempos de guerra que conectaría electrónicamente a los científicos y a los funcionarios durante y tras la tercera Guerra Mundial. En 1989, la National Science Foundation decidió que tras la descomposición del bloque soviético ya no era necesario mantener esta tecnología en secreto, así que la desclasificó y permitió el acceso gratuito. Arpanet acabaría convirtiéndose en Internet.

Todavía hoy hay quien duda del papel de Internet y de las posibilidades que para la comunicación humana ofrece la Red de Redes. Encontrar investigadores que como Kaku nos brindan esperanza frente a los que tienen en el inmovilismo la respuesta para todo lo que no conocen o no controlan.

La Comunicación está en permanente cambio. Los que nos dedicamos profesionalmente a esta materia deberíamos mantener abiertas nuestras mentes, más allá de los beneficios económicos o de pérdida de control, que pueda reportarnos apostar, o no, por lo que a todas luces ya no es el futuro sino el presente de las relaciones humanas.

Mientras que las organizaciones deshojan la margarita de si conviene o no crear comunidades internas 2.0, científicos como Kaku van ya varios miles de kilómetros por delante. Dice el autor que "algún día los científicos podrían construir una internet en la mente, o *brain net*, en la que los pensamientos y las emociones se enviarían electrónicamente de un lugar a otro del mundo. Incluso los sueños se podrían grabar y después enviar de un cerebro a otro a través de internet".

Supongo que escuchar o leer esto puede ser motivo de burla para unos y de incredulidad para otros, no obstante la realidad ha acabado siempre por superar a la ficción. Dice Kaku que "en lugar de dedicarse a enviar correos electrónicos, la gente en la *brain net* podría intercambiar telepáticamente en tiempo real pensamientos, emociones e ideas. Actualmente una llamada telefónica transmite voz nada más. La videoconferencia es algo mejor,

porque también puede leer el mensaje corporal del interlocutor. Pero una *brain net* haría posible la comunicación total, al permitir la totalidad de la información mental en una conversación, incluyendo emociones, matices y reservas. Las mentes podrían compartir sus más íntimos pensamientos y sensaciones".

El paso del modelo comunicación al modelo conversacional, defendido por los que creemos en las estrategias de Comunicación 2.0 en las organizaciones, es, comparado con lo señalado por Kaku, un juego de niños.

Una *brain net*, dice el autor, podría incluso alterar el curso de la civilización y no le falta razón. Con mucho acierto continua señalando que "cada vez que aparece un nuevo sistema de comunicación se aceleran irremisiblemente los cambios sociales y nos impulsa de una era a la siguiente. La irrupción del teléfono, la radio y la televisión amplió el alcance de la Comunicación a un ámbito intercontinental. Internet hace ahora posible el surgimiento de una civilización planetaria que conecta todos los continentes y a todos los pueblos del mundo. El siguiente paso de gigante sería el de una *brain net* planetaria, en la que se intercambiaría a escala global todo el espectro de sentidos, emociones, recuerdos y pensamientos".

Tal y como afirmamos los autores del libro la Nueva Comunicación Interna en la Empresa, de Estudio de Comunicación, implantar un modelo conversacional es situar a los empleados en el centro, dándoles la oportunidad de ser oídos y sentirse parte de las organizaciones participando de forma activa en el diálogo y no solo entre sus iguales sino de arriba abajo y viceversa.

Lideremos nuestras organizaciones desde donde todo dio comienzo: la Comunicación. Formemos y motivemos a nuestros equipos para que compartan sus conocimientos dando esos primeros pasos hacía un *"brain net"* que nos sitúe a la cabeza de las mejores ideas que contribuyan a crear valor y en consecuencia se obtenga lo que todas las empresas buscan: beneficios.

Internet nunca olvida (Reputación online)

8. DERECHO AL OLVIDO EN PERSPECTIVA DE COMUNICACIÓN

Alberto Mariñas
- Cinco Días (18/07/2012)

El derecho al olvido promete: promete ser un tema del que se escribirá en abundancia y promete, igualmente, que va a estar lleno de complejidades. Para entendernos, se trata de la pretensión de que personas y compañías tengan derecho a que datos perjudiciales para su reputación y su imagen (aunque sean verdaderos) desaparezcan de la red y no sean incluidos en los resultados de los buscadores. Fácil de formular pero... ¿cómo hacerlo?, ¿es una pretensión lícita?

A día de hoy, la mera enunciación de ese concepto bajo el apelativo de "derecho" está llevando a planteamientos jurídicos que, desde mi punto de vista, son de una efectividad muy limitada cuando en el terreno de la Comunicación hay fórmulas que permiten llegar a los resultados deseados de forma realista, eficiente y rápida.

No cabe duda de que en la predominante mentalidad garantista que vivimos, se pueden reclutar muchos defensores de este nuevo "derecho", pero su protección jurídica está inevitablemente llena de incertidumbres. Primero, porque puede entrar en conflicto con derechos reconocidos y consolidados como el derecho a la información y el derecho a la libertad de expresión. Segundo, y aún más importante, porque todas las estrategias jurídicas que se pueden poner en marcha tienen una limitación fundamental: solo obligan a quienes se encuentran bajo su jurisdicción y eso, en un medio fundamentalmente global como Internet, supone una limitación verdaderamente grave para la efectividad de cualquier medida. Tercero, porque los procesos judiciales, hasta que agotan todas las instancias posibles, son largos y penosos. Todo ello aleja esta vía de la eficiencia y rapidez que cualquier gestor querría para resolver un posible problema. Por añadidura, ¿podría la lógica soportar que alguien sea condenado por indexar o reproducir en una página web algo que sigue publicado en el BOE o en la edición de un periódico? Sería, cuando menos, difícil de entender.

Como principio general, creo que hay que evitar caer en la tentación anacrónica de tratar de conseguir judicialmente una falsa realidad "pre-internet"

porque la sociedad de hoy es la que es y tratar de contradecir este hecho resulta tan estéril como lo habría sido pretender vivir en Arcadia en la época posrevolución industrial. La historia es un vehículo sin marcha atrás, hoy la información es accesible y lo será cada vez más y no podemos forzar la ley para ponerle una zancadilla al progreso.

No cabe duda de que el "derecho al olvido" se refiere a la imagen y la reputación; es decir, habla de aspectos de Comunicación y parece lógico que, en lugar de judicializar el asunto, la solución al problema se busque en el terreno de la Comunicación, que dispone de herramientas fiables y de eficacia razonable para conseguir los resultados deseados. Desgraciadamente, ni en el campo judicial ni en el de la Comunicación, las soluciones son radicales e inmediatas, pero al menos en este último son más rápidas y no están limitadas por jurisdicciones.

Para obtener un derecho al olvido en la práctica, por la vía de la Comunicación, el interesado tiene que seguir una estrategia activa haciendo algo que ni es nuevo, ni está relacionado exclusivamente con Internet. Se trata de "ahogar el mal en abundancia de bienes" que en este caso consiste en poner en marcha los mecanismos necesarios para generar información positiva y neutra sobre nuestro sujeto y, paralelamente, activar mecanismos de SEO para que estas informaciones ocupen lugares destacados y releguen las negativas. Por supuesto, se puede alegar que esto no hace desaparecer esa información negativa. Pero igualmente, las estrategias jurídicas tampoco lo hacen ya que lo que un día fue publicado en un BOE o en un periódico, allí va a seguir al alcance de quien lo busque adecuadamente. Por el contrario, esta estrategia proactiva de Comunicación asegura resultados en un plazo de tiempo razonable que creo que es, al final, lo que el interesado puede perseguir.

Esta estrategia de proactividad y gestión del problema en el terreno de la Comunicación, nos introduce de lleno en una realidad que todavía muchas empresas no asumen: el panorama de la Comunicación ha cambiado radicalmente. Para millones de ciudadanos lo que se dice en redes sociales o aparece en *blogs* o medios *on-line* es tan importante o más que lo publicado sobre papel. Si ignoramos eso y vivimos de espaldas a ello, nuestra imagen tiene tantas posibilidades de sobrevivir como un explorador que ignora que las víboras son venenosas. La mejor manera de asegurar un derecho al olvido consiste en tener una política activa en internet y la web 2.0 para asegurarnos que en ese territorio se nos oye con voz propia.

9. LA ALARGADA SOMBRA DE TWITTER

Fernando Geijo
- PRNoticias (02/09/2015)

Así como las huellas delatan a los sospechosos en la escena de un crimen o como una evidencia deja un rastro detectable, los mensajes lanzados en Twitter son indelebles y pueden ser rastreados en el ciberespacio. Huelga decir que el sentido común sigue siendo la mejor guía que debe siempre inspirar nuestra actuación en las redes sociales. Sin embargo, en demasiadas ocasiones nos encontramos con situaciones delicadas que nos sorprenden y resultan un tanto inexplicables.

La excusa del manido contexto esgrimido por los autores como bálsamo sanador, siempre que se rebasen sus sacrosantos y, a veces, movibles límites, no es suficiente, al menos para la Opinión Pública. De hecho, cuando se trata de personas 'públicas', léase políticos, famosos o 'celebrities' como dicen ahora los modernos, el eco de sus tuits se multiplica de forma exponencial como un virus hasta alcanzar el olimpo de los *trending topics*. Pero ciñéndonos al caso de los políticos, nadie en su sano juicio se atrevería a colgar en Twitter mensajes de carácter ofensivo, xenófobo, sexista o que incitasen a la violencia, de cualquier tipo o género.

El problema surge cuando alguien 'anónimo' utiliza su libertad de expresión para emitir mensajes a todas luces políticamente incorrectos y después, con el paso de los años y las vueltas que da la vida, llegan a ocupar puestos de responsabilidad en algún ámbito relevante de las instituciones públicas. El caso de un dirigente del Ayuntamiento de Madrid es ilustrativo de esto último aunque no es el único y me temo que no lo será. El célebre 'donde dije digo, digo Diego' afecta, en demasiadas ocasiones, las propuestas políticas lanzadas en el fragor de la batalla electoral de turno, provocando el apresurado borrado sanador inmediato del tuit en cuestión.

Pero el tiempo, que todo lo cura, es un mal espacio de juego si se conjuga con las nuevas tecnologías. Tradicionalmente las palabras siempre se las ha llevado el viento y, en todo caso, queda la opción de culpar al mensajero de haber transcrito mal el mensaje de turno. Pero cuando es el propio interesado, con su cuenta personal de Twitter y su fotografía a modo de avatar, el que dice digo, no hay Diego que valga. La cruel prueba del algodón se ha llevado ya por delante más de una carrera política. El actual espacio de Comunicación instantánea demanda, por consiguiente, un acercamiento mucho más cauto que el que en demasiadas ocasiones se realiza por parte

de muchos ciudadanos. Máxime en una época, como la presente, en la que los votantes demandan de forma legítima una hoja de servicios cuasi impoluta a sus representantes políticos.

La revisión de los *timelines* en Twitter al objeto de rebuscar en su hemeroteca los tuits que puedan dar lugar a algún tipo de polémica se ha convertido, una vez que los políticos de los denominados partidos emergentes cobran popularidad, en una práctica habitual. Unas veces se recuperan tuits para recalcar la frivolidad de su contenido ante situaciones diferentes a las originarias que los provocaron en el pasado y, en otras ocasiones, para subrayar las contradicciones programáticas o las tan de moda 'líneas rojas' de turno en el actual panorama político.

Los representantes de la nueva política son nativos digitales y, por tanto, se mueven con mayor soltura y naturalidad en las redes sociales que los tradicionales partidos políticos. Ya lo hemos visto en otros ámbitos de la vida, como el corporativo y empresarial. Hoy en día, la Opinión Pública demanda autenticidad y contenido atractivo en las redes sociales. No se trata tanto, en este caso, de ser unos meros replicantes de la consigna política de turno sino de interactuar con los seguidores sin caer ni en la charla de bar ni en la sesuda exposición de cátedra.

En este frágil y delicado contexto, contar con un adecuado equipo de profesionales con experiencia para asesorar en todas las situaciones que se pueden plantear resulta, a estas alturas, casi una obviedad. Como en el ciprés de la primera novela de Miguel Delibes, **la sombra de Twitter**, en este caso, es también alargada y debe ser tratada con cautela y máxima atención ya que, como asegura la popular cita, 'somos dueños de nuestros silencios pero esclavos de nuestras palabras'.

Contenidos online (Contenidos para Internet)

10. SI CONSTRUYES MARCA, DESTRUIRÁS TROLLS

Ana María Rodríguez
- El Periódico de la Publicidad (04/2014)

¡Oh, hermosa por sus amplios cielos!, es el primer verso en castellano de la famosa canción, América The Beautiful, y parte de la polémica que ha

convertido a dos de las marcas líderes en el mundo, La Super Bowl, el evento deportivo más valioso según Forbes, y Coca-cola, en blanco de las críticas en las redes sociales durante la última gran final.

El *spot* de Coca-cola, exclusivo para el momento en el que más de 100 millones de estadounidenses se sientan con la lata roja frente a su televisor, incluía la famosa canción en ocho idiomas distintos como muestra de la diversidad cultural de EE.UU. Sin embargo, nada más emitirse, las redes sociales se lanzaron a criticar que hubiera sido traducida a otras lenguas la considerada como segundo himno nacional. Patriotas o racistas; la verdad es que la controversia estaba servida.

Estar en el Olimpo de las marcas no ha evitado que Coca-cola y La Superbowl sufran la "furia de titanes" de las redes sociales. Pero, concluida esta y otras muchas polémicas, la cuestión es saber cómo afectan estas batallas digitales al valor de las marcas, ¿Y al beneficio que conllevan?

La respuesta es compleja. De por sí, para los expertos financieros ya era antes un reto el ofrecer una medición exacta y realista de este activo intangible. Y hoy, lo que antes era especialmente un valor comercial muy ponderado por factores como la satisfacción de los clientes, está sometido como se diría en Bolsa a una total volatilidad reputacional. Con el desarrollo de las redes sociales, aparentemente, cualquier consumidor o ciudadano puede en cuestión de horas y días alterar ese capital intelectual y convertirse en el quebradero de cabeza de los expertos contables.

Especialistas como la consultora internacional Interbrand llevan desde hace años desarrollando modelos que, de acuerdo tanto a factores cualitativos como cuantitativos, miden la fortaleza de una marca. Aspectos como son el liderazgo, estabilidad, mercado, internacionalidad, tendencia, o protección jurídica controlados, en gran medida, por la marca. Sin embargo, cada vez más, gran parte de la sustentación del valor de una marca está basado en un factor que está en manos de millones de personas: la información.

Basta ver que, ante una crisis que las redes sociales viralizan de una gran marca, los expertos en reputación dividen sus opiniones y, mientras unos dicen que "apenas les afectará", otros consideran lo contrario. Sin embargo, la gran mayoría coincide con la opinión vertida por el Reputation Institute que afirma que, a pesar del gran ruido que generan, al final las crisis de reputación afectan en menor medida a grandes firmas.

Esto significa que si algo ha tomado valor con la explosión de las redes sociales es la marca. Paradójicamente, y al contrario de lo que parecería por lo fácil que son vilipendiadas y críticas por los usuarios de las redes sociales, la marca crea ese campo magnético "terrestre" que establece una barrera protectora frente al "viento digital" y que evita que el universo de *trolls*, que en ocasiones ataca, sea desactivado.

Es importante que las empresas sean conscientes de que crear marca y empapar a todos los que están en contacto con ella de sus valores, ya sean empleados u otros *stakeholders*, como clientes, proveedores o asesores, es el primer paso para fortalecer este activo.

Las redes sociales son mensajes e información que, cuando se escuchan, se responde y se conversa con los que intervienen en ellas, transmiten una experiencia donde es importante generar confianza, compromiso y así, desde la crítica o la alabanza, retroalimentar la imagen de marca y, por ende, su valor.

En los Twitter de algunas grandes marcas se comprueba a diario como este canal se ha convertido en un servicio de atención al cliente y no porque la marca lo haya posicionado así. Han sido sus clientes los que se han puesto a llamar a su puerta y piden soluciones y repuestas casi en tiempo real. La marca, por supuesto, tiene que escuchar y responder teniendo claro qué necesita esa persona y qué le puede ofrecer.

Pero si además de esto, es capaz de ofrecerle contenidos relacionados con sus valores, sin necesidad de mencionar su marca, creará un vínculo más efectivo y afectivo.

Por tanto, redes sociales y grandes marcas pensemos que son aliadas siempre que en este campo el diálogo que se establezca sea coherente, acorde con los valores, su estrategia de Comunicación y con una gestión de la reputación *online* que sea constante y no solo puntual frente a las críticas. Después de todo, y aunque seamos los más guapos de la clase, el mundo de las Redes Sociales no nos debe nada, y tenemos desde cada empresa y organización crearlo.

11. PAPEL O WEB, FUTURO POR DESCUBRIR

Benito Berceruelo
- Cinco Días (05/12/2013)

No es fácil adivinar el futuro. Las predicciones, sobre todo en términos económicos y empresariales, no suelen ser muy certeras; y, si no, que se lo pegunten a los miles de analistas que fueron incapaces de predecir la caída de Lehman Brothers o la llegada de la crisis que todavía padecemos.

En el mundo de la Comunicación y del periodismo estamos sufriendo la tormenta perfecta pues a la crisis económica mundial se añade la crisis particular española y, a todo ello, se suma la irrupción de internet y el cambio de modelo de negocio. Como consecuencia, miles de periodistas han perdido su empleo y las empresas editoras arrastran caídas escandalosas de las difusiones y los ingresos y soportan pérdidas, año tras año, a pesar de los durísimos recortes. En la consultoría de Comunicación y en la publicidad los menguantes presupuestos de los clientes y la lucha encarnizada por la supervivencia han llevado a una guerra de precios que pone en riesgo la calidad de los servicios que prestan algunos y la dignidad de los profesionales que tienen la suerte de continuar teniendo trabajo.

En esa negra tesitura, Cinco Días y Estudio de Comunicación nos trazamos el objetivo de conocer qué opinan las empresas líderes sobre el momento actual de los Medios de Comunicación, cómo está en estos tiempos la batalla -si es que existe como tal- entre papel y web y, lo más importante, cómo ven las empresas el futuro de los Medios. ¿Desaparecerá el papel? ¿Cuándo?

Esta misma semana, los editores españoles de prensa celebraban su conferencia anual y presentaban el Libro Blanco de la prensa diaria 2014. En las mesas de debate, unos directores de periódicos aseguraban que el papel tiene vida para largo y otros acusaban al sector de inmovilista y de no saber ver una realidad que está revolucionando la prensa y el negocio y que es inevitable. Nuestro estudio es, por tanto, muy oportuno. No creemos que sea le respuesta, pero al menos es una opinión más que poner encima de la mesa. Eso sí, una opinión muy cualificada porque es la que tienen una muestra de las principales empresas españolas, de sus gestores y sus responsables de Comunicación y publicidad.

Algunos datos son muy reveladores: a día de hoy, y no necesitamos ir al futuro para constatarlo, la mayoría de los empresarios entrevistados aseguran que se informan indistintamente por la web y por el papel, pero ya

hay más que lo hacen solo en formato electrónico frente al impreso. Y son los empresarios los que más usan solo la web, frente a los responsables de Comunicación de las empresas que siguen usando más el papel. Los Medios tradicionales (los periódicos de toda la vida) siguen siendo los que tienen mayor capacidad de influencia y las noticias que estos publican todavía son las de mayor impacto, pero la distancia es muy pequeña y los nativos digitales están muy cerca.

Sobre el futuro del papel, los empresarios que aseguran que lo tiene, que no son todos, creen que debe centrarse en el análisis, la investigación y la reflexión, porque la batalla por la actualidad, por la noticia la tiene perdida con la web. El 89% de los entrevistados que dan por cierta la desaparición del papel como soporte de los periódicos consideran que esto sucederá en menos de diez años. Y ese es un periodo histórico muy, muy corto.

En fin, será lo que será y, probablemente, los analistas vuelvan a equivocarse y los estudios como el nuestro solo sirvan para mostrar tendencias y para generar debates más rigurosos. Pero lo esperanzador es que la clave de ese futuro seguirá estando en la calidad de los mensajes. Sea en el soporte que sea, lo que buscan los lectores informados, lo que buscan los empresarios y los directivos de empresas es información veraz y de calidad. El principal problema que tiene hoy la información en la web es su credibilidad, la falta de rigor en muchos casos y la poca profesionalidad. Los soportes web de los Medios tradicionales cuentan con mayor credibilidad porque sus estructuras profesionales y periodísticas son mejores. Los profesionales de la Comunicación de las empresas también tienen un importante papel que jugar en ese camino del rigor y la profesionalidad. Los emisores de información empresarial pueden ayudar a seleccionar la calidad frente al intrusismo, apoyando a los Medios que, sea en el soporte que sea, generan información creíble, contrastada y bien contada. Sea el futuro que sea, será inevitable y, mientras lo estemos construyendo, viviremos una época llena de dificultades, pero apasionante.

12. PERIODISMO TRADICIONAL VERSUS PERIODISMO DE MARCA

Fernando Geijo
- Diario Abierto (27/03/2013)

El fenómeno conocido como periodismo de marca, o *brand journalism* en su acepción anglosajona originaria de EE.UU., está en pleno auge gracias a

la estrategia de grandes multinacionales internacionales como HSBC, Credit Suisse, Cisco, Adobe, Intel, American Express o la omnipresente Coca-Cola, que han decidido apostar por la edición digital de contenidos mediante la puesta en marcha de portales propios de noticias con una oferta informativa similar e incluso superior a la de las publicaciones tradicionales.

En una nueva vuelta de tuerca en la estrategia de Comunicación online y encarnando un paso más en el camino evolutivo de la Comunicación corporativa desde la primigenia ameba que suponían las revistas de empresa, estos gigantes empresariales en sus respectivos sectores han decidido que la mejor forma de llegar a sus diferentes *stakeholders* es literalmente saltándose al intermediario. Es decir, a los Medios tradicionales de Comunicación. Y lo están consiguiendo con portales como *The Financialist*, *Openforum*, *FreePress*, *CMO* o *Business without Borders*, que acumulan en algunos casos más de un millón de visitantes únicos al mes.

Para ello, han creado, gracias a amplias redacciones y la colaboración de profesionales de primera línea, potentes portales informativos actualizados a diario que se están convirtiendo a pasos agigantados no solo en los más visitados, codeándose ya con las versiones en Internet de la élite de la prensa tradicionalista (léase la de vacas sagradas del calibre de Forbes o Fortune, por citar algunas de las más relevantes) sino que compiten en prestigio y, lo más sorprendente, en objetividad con ellas. El mundo al revés: Las principales compañías de servicios tecnológicos y financieros, entre otras, 'bailando', utilizando un símil futbolístico, en su propio terreno de juego a algunos de los tótems del sector de Medios.

Pero, ¿cómo han conseguido estos 'advenedizos' de la industria de la Comunicación sacarle los colores a los auténticos maestros del periodismo tradicional, algunos de ellos bregados en mil y una batalla a lo largo de más de un siglo de existencia a sus espaldas? Pues ni más ni menos que aplicando su propia medicina mediante el uso de contenidos de calidad, algo que los 'clásicos' parecen haber olvidado en algunos casos a la vista de los escándalos relacionados con los plagios en los contenidos que habitualmente les salpican cada cierto tiempo.

La otra pata que sustenta y explica este 'milagro' para atraerse el favor de los ciudadanos es la apuesta por la objetividad desde un enfoque donde prima la imparcialidad. De esta manera, abordan temas de actualidad que tienen que ver con sus respectivos negocios (estrategias empresariales, gestión financiera, foros, estadísticas, herramientas de consulta, comercio, análisis, tendencias, hábitos, marketing, tecnologías, etc.) con un amplio

apoyo visual pero sin caer en la tentación de primar sus propios contenidos corporativos, algo que haría huir en desbandada por sesgado, parcial y, en definitiva, falto de interés, a la mayoría de los curiosos que se asomasen a estas páginas *online*.

Las ventajas de esta estrategia de búsqueda de la complicidad con el entorno son evidentes para las empresas. Disponer de auténticos Medios de Comunicación propios vía Web, amén de hacer llegar los mensajes a tus audiencias sin ruidos externos que los sesguen o transmuten hasta hacerlos irreconocibles, puede suponer un cortafuegos magnífico en caso de crisis reputacional ya que son un elemento mucho más efectivo que los *blogs* que hasta ahora venían utilizando muchos altos ejecutivos en diferentes países para esa misma función de compensación de noticias negativas.

Asimismo, la escasa implantación en España de esta tendencia, que según los expertos ha llegado para quedarse, puede suponer una salida profesional para alguno de los miles de periodistas en situación de desempleo que existen en nuestro país, así como un evidente alivio para una profesión inmersa en una suerte de tormenta perfecta que, salvo honrosas excepciones, está mal retribuida, ha perdido parte de su carácter social de servicio a la comunidad, cuenta con problemas de intrusismo, baja autoestima corporativa y, todo ello, con crisis vocacional incluida en un panorama de muerte anunciada del papel debido al auge de Internet, las redes sociales y la caída del índice de lectores.

En el eterno pulso, a veces diálogo de sordos, que se genera entre los departamentos corporativos de Marketing y Comunicación para establecer los límites de lo que es información y lo que es publicidad, parece que en esta ocasión se está imponiendo la cordura que conlleva dejar de lado el lenguaje estrictamente publicitario, que tiene otras vías de expresión, para intentar atraer desde el contenido imparcial el interés de los potenciales consumidores.

Si puede o no poner en peligro a la prensa tradicional el auge de estos portales de noticias está por verse, aunque hay que destacar que cada vez cuentan con más prestigio en la red y que disponen, merced al apoyo financiero de los potentes grupos empresariales que los respaldan, de ingentes cantidades de dinero para financiarse y atraer a periodistas de primer nivel, frente a los magros presupuestos de las empresas periodísticas al uso.

La conclusión sobre lo que genera este fenómeno, que según los expertos llegará a España cuando se recupere la economía, es clara aunque parezca

de perogrullo: los contenidos de calidad seguirán siendo la clave del éxito de la Comunicación. Y es precisamente en este campo donde las agencias pueden ayudar, de nuevo, a las empresas a comunicarse eficazmente con todos sus públicos. ¿Les suena de algo este objetivo?

13. LA PERSONALIZACIÓN DEL MENSAJE COMO TENDENCIA EN COMUNICACIÓN

Gerardo Miguel
- Top Comunicación (16/02/2016)

La última campaña para las elecciones generales ha supuesto, a juicio de todos los expertos, un cambio en el modo de dirigirse al electorado y comunicarse con él. Si las encuestas y *trackings* han sido siempre una fuente informativa de primer orden para los partidos políticos, en esas elecciones han marcado las estrategias de los diferentes partidos. Hasta la celebración de las mismas, las encuestas estaban mostrando algunos elementos interesantes: la aparición de nuevos partidos políticos, los llamados 'emergentes', suponían un cambio en el mapa electoral español; la existencia de un importante porcentaje de electores -el CIS llegó a cifrar en algo más del 40%- que a falta de unas pocas semanas de votación, no habían decidido su voto; el presagio de que la Ley D'Hont y las circunscripciones podrían tener una enorme importancia en el resultado final de las elecciones... Cuestiones todas estas que han supuesto cambios en las estrategias de Comunicación y de campaña de los diferentes partidos, al menos como se había conocido hasta ahora.

En la última campaña electoral, los mítines electorales, que habitualmente sirven para levantar el ánimo de los militantes y convencidos, así como para difundir mensajes concretos a través de la señal de radios y televisiones que siguen la caravana electoral de los principales candidatos, han dejado paso a nuevos modelos de Comunicación. De los mensajes dirigidos a las masas se ha pasado a una 'personalización' de los mensajes. El mensaje ya no es global sino que se adapta a los públicos objetivo. Los mensajes se segregan y se transmiten a aquellos colectivos que podrían decantar el resultado final. Los políticos se han dirigido a *targets* concretos de población a través de los Medios de Comunicación que estos siguen habitualmente.

El futuro de las estrategias electorales parece ir por ahí. Habrá que esperar para ver si los partidos consiguen realmente acercarse a cada elector para explicarle aquello que puede interesarle, aquello que realmente le preocu-

pa. Algunos pasos se han dado gracias a las redes sociales o a herramientas de mensajería instantánea como Whatsapp.

Esta personalización de los mensajes no es exclusiva de la política. Las nuevas tecnologías y los nuevos hábitos de consumo de información están propiciando que Medios y empresas traten de acercarse a sus audiencias o a sus clientes centrándose en los intereses concretos de sus públicos objetivo. De hecho, periodistas y expertos en el ámbito de la Comunicación, como Jeff Jarvis, apuntan a la desaparición de los Medios de masas.

Las nuevas tecnologías permiten hoy desarrollar algunas estrategias que, hasta ahora, suponían una enorme tarea. La instalación de *cookies*, la creación de foros, la suscripción a informaciones, vía RSS, la geolocalización a través de los dispositivos móviles, permiten contar con una gran cantidad de metadatos, de información de los usuarios que, bien utilizada, puede ayudar a personalizar las campañas y los mensajes que queremos transmitir a nuestros públicos objetivo.

Jarvis, en su libro 'El fin de los Medios de Comunicación de Masas', afirma que hoy los contenidos "tienen valor como un medio para aprender acerca de una persona: qué le interesa, qué sabe y quiere saber, dónde vive, qué hace... indicadores que pueden permitir a un Medio informativo aportar más valor y obtener más fidelidad y compromiso".

Así, una vez que tenemos información de nuestros usuarios, tenemos la posibilidad de ofrecerle servicios y noticias más relevantes, haciéndole perder menos tiempo con contenidos que, probablemente, no le interesan y que pueden generar rechazo.

El futuro de la Comunicación parece que pasa por esta personalización de la información. El futuro y el presente, porque esto es lo que ya están haciendo empresas globales como Amazon, Facebook o Google, pero también otras empresas que son capaces de analizar la información de los usuarios de su página para saber el autor de los últimos libros que hemos leído, la temática de estos y ofrecernos las novedades entorno al autor y el género en el mismo momento en el que estas salen a la calle.

El reto está en incorporar estas herramientas tecnológicas para llegar a nuestros públicos objetivo con aquello por lo que se muestran interesados, ya sea un producto, una información o una respuesta a sus demandas sociales, económicas y políticas.

14. PLAN DE COMUNICACIÓN Y MARCA PERSONAL

Juana Pulido
- DF Diario Financiero (12/05/2016)

Cualquier profesional, independientemente de la actividad a la que se dedique, debería ocuparse y preocuparse por su marca personal. Todos la tenemos nos guste o no, la cuidemos o no, nos preocupe o no.

El concepto Marca Personal consiste en considerarse a uno mismo como una marca que, de la misma forma que las marcas comerciales, necesita ser cuidada, trabajada, transmitida, protegida de tal forma que ofrezca un valor diferencial frente a otras y, en definitiva, que ofrezca lo mejor de cada uno para a alcanzar la mejor posición social y profesional.

Por este orden, la marca personal primero se crea y después se cuida. La creación de una adecuada marca personal debe estar basada en nuestra propia realidad. Montar un personaje nunca da resultado y es muy fácil de "desmontar". Una buena forma de establecer nuestra marca personal es identificar nuestros puntos fuertes, aquellos en los que seamos buenos y que, además, nos distingan de los demás. A continuación, debemos identificar los objetivos que queremos conseguir y decidir cómo los queremos alcanzar.

Una vez sabemos qué, cómo y dónde, es el momento de empezar a construir. Se trata de planificar y ejecutar tareas que generen un impacto y nos den visibilidad, en este caso, mediante la creación de contenido. Hoy en día la tecnología ha querido que la creación de contenidos esté en la mano de cualquiera. *Blogs* y redes sociales son plataformas universales para la creación de nuestra marca personal. Ya no hace falta ser el presidente de una empresa para salir en los periódicos y crear nuestra marca. La era digital ha democratizado la llegada de contenidos a los usuarios y, en consecuencia, también su creación.

Pero el valor diferencial no está en la creación de muchos contenidos, si no en que estos sean de calidad y en contar con la capacidad para dinamizarlos, compartirlos y que interesen a otros hasta tal punto de crear un diálogo activo o, lo que es lo mismo, crear *engagement*. Es importante destacar, en relación a la creación de contenidos, que la Red no olvida. Lo escrito, escrito está. Puede que si tenemos suerte consigamos que Google elimine algo, puede que con estrategias de SEO consigamos "bajar" del buscador algún contenido del que no nos sintamos muy orgullosos, pero si no queremos ver

algo publicado, no lo digamos o no lo escribamos. Y esto se aplica igualmente para la publicación de fotografías.

La marca personal, podríamos decir, es como una planta: si no la cuidamos languidece y muere. El seguimiento o, lo que es lo mismo, la monitorización de lo que se publica es básico. Existen herramientas de uso sencillo y gratuitas que ayudan a seguirnos a nosotros mismos tales como Google Alerts y Social Mention.

La construcción de nuestra marca personal no es algo que se haga de la noche a la mañana, se trata de una lluvia fina que lleva tiempo y constancia.

Se me antojan grandes parecidos entre la creación de la marca personal y la elaboración de un Plan de Comunicación para una empresa. Los principios son los mismos, quiénes somos, cómo somos percibidos, cómo queremos serlo, qué objetivos perseguimos, que estrategia vamos a plantear y qué acciones vamos a llevar a cabo.

Pero si hay algo que ambos trabajos deberían tener en común es la profesionalidad con la que se deberían abordar ambas tareas. Es posible que, ante lo simple que puede parecer la creación de una marca personal, alguien concluya que cualquiera sin los conocimientos, la experiencia y la formación suficiente puede hacerlo. Que tenga suerte. En el mejor de los casos no sucederá nada y pasará completamente desapercibido. En el peor, puede crear una imagen de sí mismo que habría deseado no crear nunca.

Esto mismo ocurre con los que dejan que cualquiera les diseñe un Plan de Comunicación para sus empresas. En el mejor de los casos solo perderán tiempo y dinero. En el peor, causarán un grave daño a su imagen que después tendrán que recuperar. Recuperar la imagen dañada no es tarea fácil.

En definitiva no confiemos lo más valioso de nosotros mismos -nuestra identidad, la propia o la de nuestra empresa- al azar o a quien no tengamos garantías absolutas de su profesionalidad.

15. ENGANCHARSE A LOS VELFIES

Ana Rodríguez Gascón
- diarioabierto.es (07/07/2016)

Periscope, acaba de cumplir un año y rápidamente se ha convertido en un actor relevante del mundo de la Comunicación. A uno de sus artífices, Kayvon Beykpour, durante un viaje por Turquía en 2013 se le ocurrió, mientras presenciaba las manifestaciones en la plaza Taksim, que miles de personas con sus propios smartphones estaban presenciado estos sucesos pero ninguna podía retrasmitir en directo lo que estaba pasando con un punto de vista personal y distinto del que difundían los Medios tradicionales. A su vuelta, se puso manos a la obra, y dio con la idea que, dos años después, adquiría Twitter en marzo de 2015.

Tanto esta herramienta y otras opciones, que ya tienen miles de seguidores, como Facebook Live o la aplicación móvil de Youtube para iOs y Android dejan claro que el video se está convirtiendo en el rey de la redes sociales. Fusiona instantaneidad, *feedback* y difusión.

Conciertos, desfiles de moda, manifestaciones y otros muchos eventos pueden ser seguidos en vivo desde cualquier parte del mundo, siempre y cuando tus seguidores estén dispuestos a "engancharse" en ese momento para ver ese video en directo o esa parte de una vida en vivo.

Algunos han bautizado ya estas emisiones como el "*selfies*" del video o los "*velfies*". Pero la realidad es que la fuerza de estas aplicaciones va más allá del valor obvio de la imagen en directo. Como ha ocurrido en el campo de la fotografía, en gran medida, es el nuevo estilo, la novedad del "cómo" contar las cosas, con más frescura, más interacción y menos filtros lo que al final hace que interesen.

Ya no se trata solo de colgar el video y esperar miles de reproducciones sino de crear un proceso de Comunicación más complejo que empieza creando expectativa con un título llamativo desde la notificación, una hora concreta de visionado y la posibilidad de comentar y preguntar durante la difusión. Un enfoque que genera ante tus seguidores una aparente mayor "exclusividad" sobre lo que ven.

Por todo ello, los Medios tradicionales, como ya ha ocurrido con Twitter o Facebook, tendrán que dar cabida al *streaming*. Un informe reciente de Estudio de Comunicación y la agencia de noticias Servimedia sobre el uso de

las redes sociales por parte de los 45 principales Medios de Comunicación en España concluía que no se han encontrado evidencias de que los Medios españoles usen sus perfiles o cuentas en las principales redes sociales con el objetivo de dialogar o debatir con su público, sino que más bien utilizan estas plataformas *online* como "quioscos" digitales donde promocionar sus noticias y poder así llegar a una audiencia mayor.

A pesar de la poca interacción con los seguidores, el estudio destacaba que sí existe un alto grado de presencia y actividad en las redes. El 100 % de los Medios estudiados estaban presentes en Twitter y el 95.6% disponen de una cuenta oficial en Facebook. Instagram, en todo caso, es una plataforma que aún no logra posicionarse entre los Medios de Comunicación, ya que únicamente el 27% de estos la utilizan.

Teniendo en cuenta estos tiempos, parece que el video en directo entendido en estilo Facebook Live o Periscope, tardará en posicionarse en los Medios españoles. Pero seguro es que no tardará. Es indudable que su peso informativo, comunicativo e incluso de entretenimiento y socialización hace necesario que esté dentro y fuera de las redacciones.

Y al igual que en los Medios, también, dentro del mundo de la Comunicación corporativa. Como un nuevo Medio y estilo de comunicar que necesita ser manejado con habilidad. Una nueva oportunidad para diferenciar nuestra empresa, productos y marca.

Un tuit o un post lo pueden escribir por ti. Pero cuando lo que manda es la fuerza de la imagen y las palabras en directo, el portavoz no es sustituible pero si es formable.

Por eso, cuando un directivo se ponga delante de su smartphone para contar algo importante, requerirá aprender a hacerlo, trabajar la forma y el contenido para lograr transparencia, confianza y conexión. Estas aplicaciones nos puede servir para ser los primeros en dar una versión oficial y corporativa de una crisis, trasmitir una felicitación, retrasmitir un aniversario, dar una entrevista, conectar con nuestros clientes o incluso contar a todo el que quiera vernos en el mundo el inicio de una operación financiera.

Además, son imprescindibles para las organizaciones en conexión con los *millennials*, los responsables de los mayores volúmenes de interacción en las redes. De ahí, que marcas como Red Bull ya están retrasmitiendo sus eventos por Periscope o DKNY cita todos los jueves a sus seguidores para enseñarles las últimas novedades.

En cierto modo, por primera vez, de forma sencilla, lo digital, lo presencial y el directo están conectados y su gran potencial en Comunicación está por explotarse.

Actores en la red (Actores de la web 2.0)

16. COMUNICACIÓN SALUD EN RED

Gerardo Miguel
- PRNoticias (08/10/2014)

¿Es Internet un buen aliado para la información sanitaria, o por el contrario, supone un quebradero de cabeza para los pacientes? El desarrollo que se ha producido en el ámbito de la información sanitaria como consecuencia de la irrupción de Internet y de las redes sociales ha supuesto toda una revolución debido a que ofrecen una nueva perspectiva.

Primero Internet y, ahora, las redes sociales constituyen una fuente inabarcable de información tanto para los profesionales de la salud, como para periodistas u otros usuarios de la red.

El informe "Los ciudadanos ante la e-Sanidad" publicado en el año 2013 por el Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (ONTSI) y red.es señalaba que un 48,3 por ciento de los usuarios de Internet utilizan la red como fuente de información para temas de salud. De ellos, el 29,7% señalaron que buscan información en Internet antes de acudir a una consulta médica, y un 54,6% realizaron búsquedas tras ser recibidos por el médico.

Gracias a Internet y las redes sociales cualquiera puede tener acceso desde un terminal de ordenador o desde un dispositivo móvil a una ingente cantidad de información sanitaria, de todo tipo, desde la muy especializada, centrada en las investigaciones más novedosas, a la elaborada por una amalgama de nuevos 'hechiceros' que poseen todas las claves de la medicina moderna, e incluso de la antigua.

Si hacemos caso a los resultados del informe antes mencionado, a pesar de que un alto porcentaje de los usuarios de la red acude a ella para in-

formarse de temas relacionados con la salud, Internet no es considerada por la mayoría de los ciudadanos como una fuente fiable para informarse, de hecho, la otorgan una nota de 3,9 sobre 10. El 54,4% de los encuestados declaró no saber si la información que se consulta en Internet es fiable y el 28,7 consideraba que podría caer en el riesgo de malinterpretar la información obtenida.

Una de las claves parece residir en las dificultades con las que un usuario no avisado se encuentra para discriminar entre la información buena y la desinformación. Recientemente se podía leer en algunos Medios que un equipo de científicos liderado por el doctor Robert Hasty, profesor de la escuela de medicina osteopática de Carolina del Norte, comparó las entradas que había en Wikipedia sobre 10 enfermedades con investigaciones médicas que pasaron la normal revisión por otros expertos. El resultado del estudio reveló que la mayoría de los artículos contenían errores e incluían informaciones que contradecían las últimas investigaciones médicas. Curiosamente, según la investigación de Hasty, el 70% de los médicos y estudiantes de Medicina consultan Wikipedia.

Wikipedia no es, sin embargo, la primera fuente de información de los usuarios a la hora de buscar información sanitaria en la red. Los buscadores son utilizados como principal fuente de información de hábitos de vida saludable, síntomas específicos, diagnósticos y tratamientos... Estos portales abren una puerta a una multitud de posibilidades de información que el paciente o el lector no siempre sabe discriminar.

El desarrollo de Internet, además, está también generando nuevas "enfermedades" derivadas de su uso como fuente de información sanitaria. Es el síndrome bautizado como 'cibercondria' o hipocondría digital. Hablamos de la creencia de que se padecen determinados síntomas de una enfermedad tras haber consultado sobre ella en Internet.

Un estudio sobre la cibercondría elaborado por la Universidad de Ciencia y Tecnología de Hong Kong, determinó que quienes padecen este síndrome, buscan información en Internet sobre síntomas comunes y los interpretan erróneamente como enfermedades graves. Según el estudio realizado, Internet se ha vuelto el medio más consultado por los hipocondríacos actuales, causando ansiedad y desesperación en quienes están desinformados. Los investigadores determinaron que el incremento en el número de consultas en Internet está influenciado por la cantidad de contenido médico al que pueden acceder los usuarios.

Nadie puede dudar que las nuevas tecnologías han abierto un mundo de posibilidades de información y de Comunicación. Disponer de una mayor facilidad de acceso a contenidos, datos, noticias y opiniones es algo que nos enriquece como ciudadanos y como sociedad. Sin embargo, es fácil colegir que la gran mayoría de los usuarios de Internet carecen de la formación necesaria para discriminar entre la información de calidad de la que no la tiene, incluso, tienen dificultades para identificar o conocer los sistemas de acreditación y los sellos de calidad existentes.

Los profesionales, asociaciones de pacientes y médicos, empresas, etcétera del ámbito de la salud tienen una importante tarea que desarrollar. Internet y las redes sociales ofrecen un canal de Comunicación con los pacientes de extraordinario valor. El reto es ofrecer información de calidad, garantizar a los usuarios que lo que se ofrece a través de la Red proviene de fuentes confiables que van a ayudarles a resolver sus dudas, minimizando los efectos negativos que se puedan derivar de su uso como fuente informativa.

En definitiva, de lo que se trata es de que a través del mundo 2.0 se contribuya a una mayor educación y pedagogía sanitaria. Pero con seguridad y fiabilidad. De manera que el paciente pueda informarse con red en la Red.

17. EL SEO, EL BUENO Y EL MALO

Alberto Mariñas
- El Publicista (28/03/2014)

Cada vez son más los responsables de Comunicación preocupados por el SEO de las páginas de sus compañías, una sana preocupación que, sin embargo, a algunos les lleva a la angustia porque consideran el SEO un arcano.

Afortunadamente, no lo es. Conseguir un *page rank* destacado o una primera posición en buscadores es algo alcanzable incluso para particulares, cuanto más para compañías que están dispuestas a poner los medios necesarios para conseguirlo. Ahora bien, lo importante es saber cuáles son esos medios.

Conseguir un buen posicionamiento en buscadores, tiene dos posibles vías: el trabajo duro y continuado y las fórmulas mágicas. Pero casi todo el mundo adivinará que los trucos de magia son pura ilusión.

En el apartado de los juegos de manos se encuadran las pretendidas fórmulas para conseguir posicionamientos rápidos. Son fórmulas que cambian con una cierta frecuencia, la misma frecuencia que imponen Google y otros buscadores modificando sus algoritmos de búsqueda. Con ello invalidan toda esa ingeniería destinada a desvirtuar la calidad de sus resultados y colar en ellos a sitios web que no tienen realmente los méritos necesarios para conseguir un buen posicionamiento. Este tipo de posicionamiento no solo es estéril a medio plazo, sino que se convierte en perjudicial porque Google penaliza, no ya a los artífices de esas estrategias, sino a los clientes incautos que tuvieron la torpeza de contratarlas, ajenos al hecho de que al hacerlo incurrían en una mala práctica.

Cuando hablamos de trabajo duro, hablamos de lo que se denomina posicionamiento orgánico. Conseguir un buen *page rank* requiere esfuerzo. ¿Hay alguna cosa buena que se consiga sin él? En primer lugar, depende de los contenidos que seamos capaces de generar. Cuanto más contenido tenga nuestro sitio, más posibilidades tendremos de posicionarnos bien. Además, el contenido debe ser original -no vale con copiar y pegar lo que otros han hecho- y estar redactado de manera que sea efectivo para llamar la atención de los robots de búsqueda. También los aspectos formales como negritas, titulares, etc. ayudan. Por otra parte, los algoritmos de los buscadores, cada día más sofisticados, toman muy en consideración la autoridad de nuestro sitio y miden este concepto por cosas como el número de enlaces que tenemos en páginas ajenas y consideran, igualmente, las menciones en foros y comunidades y en Google +, en el caso de Google.

La pregunta de "¿y cómo se consigue eso?" no es, en realidad, la pregunta del millón. Ya está respondida: con trabajo. Hay que tener una estrategia, saber cuáles son nuestros objetivos, qué conceptos queremos que nos posicionen, con qué palabras buscan realmente los usuarios esos conceptos... Hay que estar presente en las redes sociales, ser parte de la conversación, mencionar a otros que luego nos mencionarán, producir muchos contenidos -el blog de la compañía es la fuente ideal- y actuar como una fuente de referencia confiable y atenta a la actualidad de nuestro sector. Con todo esto hecho, tenemos luego que darnos tiempo y tener en cuenta que, cuando no se usan trucos de magia, el posicionamiento no surge como el conejo de dentro de una chistera, sino que necesita meses de trabajo para que se vean los frutos.

18. BLOGUEROS NUEVOS LÍDERES DE OPINIÓN

Juana Pulido
- El Publicista (10/05/2013)

Adaptar el mensaje al canal, al medio y al receptor es una premisa que resulta casi de primer curso de Ciencias de la Información, pero lo cierto es que, a día de hoy, son muchos los que todavía no han tomado conciencia de que Internet, y todo lo que gira a su alrededor, tiene un "lenguaje" particular en sentido amplio.

Hasta ahora, cuando las empresas deseaban trasladar a la Opinión Pública información sobre sus actividades, sus productos, sus opiniones, etc. lo hacían en colaboración con los Medios de Comunicación tradicionales vía información o publicidad, o contactando directamente con líderes de opinión.

Muchos son los cambios, pero me centraré solo en los líderes de opinión y los *blogs*. Una definición aproximada de lo que es un líder de opinión podría ser la de un individuo o grupo de individuos que ejerce influencia sobre otros con sus ideas, y estas sirven para orientar o crear un determinado estado de opinión. Y, por su parte, el público acude a ellos, escuchándoles, leyéndoles... en busca de consejo, de autoafirmación sobre las propias ideas o simplemente de información.

La definición de *blog* podría ser la de un sitio web periódicamente actualizado que recopila cronológicamente textos o artículos de uno o varios autores, apareciendo primero el más reciente, donde el autor/administrador conserva siempre la libertad de dejar publicado lo que crea pertinente. Los contenidos del *blog* los decide el autor/administrador, del mismo modo que si admiten o no comentarios a sus *posts* (informaciones). El contenido de los *posts* puede ir desde conocimientos propios, noticias, artículos u opiniones sobre una determinada temática, hasta simplemente la propia historia de vida.

Si damos como ciertas, o al menos como aproximadas, las definiciones anteriores, surge una pregunta: ¿existe hoy en día un nuevo tipo o categoría de líder de opinión?

Parece evidente que con la llegada de la web 2.0 el abanico de líderes de opinión se ha abierto de forma importante. Según los datos publicados por Bitácoras en 2013, la blogosfera en España es de 1.400.000 *blogs*, contando con un número aproximado de 1.000.000 de blogueros. La cifra anterior

equivale a decir que hay 1.000.000 de personas que están dando información y opinión sobre temas tan variopintos como finanzas o recetas de cocina, sin olvidar los *blogs* que tienen las versiones *online* de los Medios de Comunicación tradicionales.

Un bloguero puede ser un profesional dedicado en exclusividad a su *blog*. O puede, por el contrario, tenerlo como diversión o entretenimiento. Y, en todo caso, lo común en ambos casos es que es el bloguero el que decide su línea editorial.

El acceso a un bloguero tiene ciertas particularidades. Localizar el tipo de *blog* que nos interesa puede ser muy fácil, por tratarse de blogueros muy reconocidos, o puede ser una tarea ardua. La ventaja es que existen multitud de herramientas que nos dan la posibilidad de segmentar por temas, por influencia o por tráfico a los *blogs*. Existen un gran número de páginas en las que encontrar clasificaciones por actividad, Technorati o Alianzo son algunos de ellos. Además podemos saber a través de Alexa, por ejemplo, si los *blogs* que hemos elegido tienen o no muchas visitas tanto a nivel mundial como local (España) o conocer el perfil de sus lectores.

El mayor de los retos llega a la hora de localizar al autor o administrador del *Blog* que nos interesa. Por el momento, no existe una "guía de la Comunicación" como sucede en el caso de los Medios tradicionales donde podamos encontrar la información de contacto que necesitamos. Los *blogs* no suelen facilitar datos personales como teléfonos o direcciones de correo electrónico. En muchos casos aparecen formularios de contacto que hay que completar y es el bloguero quien decide si le interesa o no ponerse en contacto con nosotros.

En cuanto a la transmisión de contenidos, el primer error está en tratar al bloguero como a un periodista. Algunas prácticas, como el envío de notas de prensa, suele ser rechazada por los blogueros. Lo consideran como una "contaminación" no deseada. En otros casos, como por ejemplo las convocatorias, hay que tener en cuenta que el bloguero puede ser vocacional, por lo que puede tener responsabilidades profesionales más allá del *blog*, lo que le pondrá difícil atender a eventos que, aun interesándole, se celebren en horario laboral.

Lo óptimo es ponerse en contacto con ellos, presentarles personalmente nuestra empresa, cuál es nuestra actividad, nuestros productos y tratar de averiguar qué les puede interesar de lo que nosotros tengamos que ofrecer... Como todo en la Web 2.0, ha de ser bidireccional.

En definitiva, se trata de hacer el traje a medida, de adecuar nuestro mensaje al canal, al medio y en este caso muy en especial, al receptor.

19. PONGA UN *YOUTUBER* EN SU CAMPAÑA

Ana Pereira
- Top Comunicación (18/09/2015)

Si tiene hijos adolescentes seguramente ya sabrá lo que es un *Youtuber* y de su importancia; y si usted es un anunciante y está pensando poner en marcha una campaña cuyo *target* son los hijos adolescentes del primer lector, debería darse prisa en conocer el significado de la palabra y el inimaginable potencial que encierra para llegar hasta su público objetivo.

YouTube nació hace 10 años de la mano de tres antiguos empleados de la firma PayPal que querían establecer un canal en internet en el que poder colgar vídeos y hacer que estuvieran disponibles para cualquier usuario del mundo. Una década después, de aquel proyecto pionero no queda nada puesto que se ha convertido en la tercera web más visitada del mundo y es el segundo buscador más usado después de Google, lo cual confirma la tesis de que detrás de Google solo hay más Google, ya que los de Palo Alto se hicieron con YouTube un año después de que se pusiera en marcha y los 1.300 millones de dólares que pagaron por aquella adquisición a día de hoy han sido amortizados con creces.

El fenómeno de los *Youtubers* es relativamente novedoso. Se trata de veinteañeros que han hecho de subir vídeos a YouTube una profesión, que les permite ganarse la vida... a algunos bastante bien. Sus señas de identidad son la espontaneidad, la naturalidad y el hacer bandera de lo políticamente incorrecto. Con un humor más que cuestionable y difícil de entender para los que doblamos la edad de estos *videobloggers*, consiguen conectar con los adolescentes porque les hablan de tú a tú desde la habitación de su casa a través de una web cam, sin atrezzo, ni maquillaje, ni luces, ni guion por lo cual se identifican plenamente con ellos y ellas, pues sienten que ese *Youtuber* podrían ser ellos mismos.

Cuando pensamos en llegar a la audiencia de manera masiva, sin duda nos viene a la mente en primer lugar la televisión y el astronómico presupuesto que necesita una campaña en dicho medio por muy pocas que sean las activaciones que se planteen. Pero para llegar a los nativos digitales, no sirven

los canales ni los contenidos de siempre, pues los adolescentes ya no pasan tiempo delante del televisor sino delante del ordenador o la *tablet* y como no, enganchados a su móvil. Los *Youtubers* no son famosos precisamente por aparecer en los canales de televisión y si nos los cruzamos por la calle probablemente nosotros no los reconoceremos, aunque si lo harán muchos chicos de entre 14 y 24 años. Su éxito sorprende por igual a los que desde hace muchos más años que los que tienen esos chavales nos dedicamos a la Comunicación y el marketing. Conviene que analicemos las razones para contar con ellos en nuestras campañas.

El fenómeno *Youtuber* impresiona por las cifras del alcance que pueden llegar a tener. Y es que los más de 10 millones de seguidores que tiene en YouTube, en estos momentos El Rubius, el *youtuber* español más popular, no es una cifra menor. Además, este malagueño videoblogger, que en otro contexto hubiera podido ser simplemente Rubén Doblas, cuenta también con 4,1 millones de fans en Facebook y tiene 2,63 millones de seguidores en Twitter (Beyoncé tiene un millón).

Ejemplos como el de este chico evidencian por qué las marcas están empezando a tener en cuenta a los *Youtubers* cuyas audiencias se contabilizan con muchos ceros. Ellos se han convertido en la piedra angular de estrategias de marketing digital en campañas dirigidas a un público adolescente.

Por si aún albergáramos alguna duda sobre el potencial que tienen estas nuevas estrellas de las redes sociales, más allá del aspecto cuantitativo, está el hecho de que estas nuevas celebridades de Internet son los mejores prescriptores del momento, pues cuentan con un público entregado al cien por cien y tan fiel y apasionado como lo es un hincha de su equipo de fútbol. Si su héroe de YouTube les dice consume esta u esta otra marca lo hará simplemente por emular a sus dioses, los reyes de YouTube.

La viralidad que consiguen los vídeos subidos por estos *Youtubers* es también un factor a tener en cuenta a la hora de plantearnos acciones de marketing con ellos. Si el sueño de cualquier comunicador es llegar al mayor número posible de personas que integran su audiencia, ellos lo consiguen además de manera inmediata porque las reproducciones de sus vídeos se multiplican a una velocidad de vértigo gracias a que ningún adolescente se quiere perder lo último de sus ídolos y, además de ver el vídeo, lo comparte con sus amigos que a su vez lo ven y comparten con otros tantos amigos... y así sucesivamente hasta alcanzar a cientos, miles y millones de potenciales clientes o consumidores.

No sabemos si los *Youtubers* son un fenómeno pasajero o si han venido para quedarse, pero está claro que han conseguido ganarse y fidelizar a toda una generación a la que además es difícil llegar por otros canales dada su idiosincrasia particular.

Probablemente, si a cualquier actor de Hollywood le dijeran que los jóvenes españoles que promocionan sus películas para una u otra distribuidora tienen más seguidores en las redes sociales que los propios actores, no se lo creerían. Así que no lo piense más y corra a poner un *Youtuber* en su campaña.

Gestión de crisis en tiempo real (Crisis en las redes)

20. CRISIS *ONLINE*: ¿ESTÁS PREPARADO?

Silvia Rodríguez
- PRNoticias (22/05/2014)

Internet ha cambiado el modo de cómo las compañías se dirigen a sus *stakeholders* porque la Comunicación ha dejado de ser unidireccional y cuando los consumidores o públicos ven algo que no les gusta, tienen la capacidad de interactuar directamente con la empresa.

Esto lleva a que las crisis de Comunicación empresariales que se generan en el mundo *online* sean ahora un problema del día a día de las corporaciones. Y es que la ecuación es fácil: a más actores y más respuestas se amplían las posibilidades de que una empresa sea alcanzada por una crisis producida, sobre todo, a través de comentarios en las redes sociales. ¿Qué podemos hacer, por tanto, desde los departamentos de Comunicación para evitar que se provoquen daños en la reputación de nuestra compañía?

Lo primero, y que muchas veces por ser lo obvio no lo es tanto, es contar con sistemas de monitorización. Un buen instrumento de trabajo es muy importante pero no hay que olvidar que detrás de las herramientas que sirven para facilitarnos la tarea debe de haber personas. La labor humana es, por el momento, vital para poder entender lo que está ocurriendo en las redes sociales y poder valorarlo de una manera adecuada. En una crisis de nada sirve contar con la mejor herramienta del mercado sino tenemos detrás a un profesional que analice lo que esta le muestra.

También hay que tener en cuenta que una crisis puede surgir en cualquier momento, las crisis no esperan a que estemos o no en horario laboral, por lo que tener sistemas de alertas que podamos recibir en nuestro *smartphone* en cualquier momento es algo muy recomendable para estar prevenidos e informados.

Una vez que, gracias a la monitorización activa, detectamos un posible foco de crisis*: Don't panic!* Antes de tomar decisiones o actuar es necesario valorar qué se está diciendo y quién lo está diciendo. También hay que analizar si hay una razón objetiva o qué puede haber de verdad en lo que se está exponiendo.

A continuación, si hemos valorado que lo que se está comentando puede afectar negativamente a la reputación de la compañía es el momento de activar los protocolos de actuación. Al igual que en los departamentos de Comunicación de las compañías se cuenta con manuales de crisis, en los que se detallan los diferentes tipos de problemáticas y se establecen los pasos a seguir para mitigar sus efectos, en el caso de las redes sociales, es muy recomendable contar con manuales de crisis *online*. Un manual de crisis *online* es muy útil sobre todo al principio, cuando reina la incertidumbre, porque nos ayudará al menos a saber en qué tenemos que pensar y a quién debemos dirigirnos.

En estos casos, el *community manager* debe de tener muy claro a quién acudir y poder hacerlo de una manera rápida porque en las redes sociales no dar una respuesta clara y en poco tiempo puede convertirse en un nuevo foco de incendio. En cambio, una buena respuesta y a tiempo favorecerá la buena imagen de la compañía.

Otro detalle importante es diferenciar si el foco de la crisis está liderado por un *troll* y, en caso de que sea así, la recomendación es la tradicional: no hacerle caso, porque dialogar con ellos no nos llevará a ningún fin y su intención será seguir molestando.

Una vez que la crisis esté sofocada debemos aprovechar y tomárnoslo como una oportunidad para aprender. Es decir, analizar qué ha podido fallar, qué hemos hecho bien, cómo ha sido nuestra gestión y evaluar los resultados. Además, la mejor manera de beneficiarnos es incluir la experiencia en el manual de crisis *online* como caso práctico para que sirva de ayuda en próximas ocasiones. Y es que, como ya decíamos al principio del artículo, hoy en día las crisis en redes sociales son el pan nuestro de cada día: por eso estar siempre preparados es una ventaja competitiva.

21. SI FELIPE II HUBIERA TENIDO TWITTER

Adolfo Lázaro
- DF Diario Financiero (05/02/2014)

La derrota de la Armada Invencible en las costas de Irlanda tardó, seguramente, varias semanas en llegar a los oídos de Felipe II, el monarca hispano que ha pasado a la historia como el prototipo del rey burócrata, revisando papel tras papel en la soledad de su despacho de El Escorial y alargando el proceso de toma de decisiones.

Hoy en día, las imágenes de las cuadernas desarboladas y el velamen abatido de los galeones españoles flotando en el Mar del Norte y el Canal de la Mancha estarían dando la vuelta al mundo desde el minuto uno, acompañadas de miles de comentarios en todas las redes sociales del imperio en donde no se ponía el sol.

Para quiénes nos dedicamos a la Comunicación, sea en la consultoría o bien en los departamentos de Comunicación de empresas e instituciones, la rapidez con que se propaga y amplifica actualmente una crisis por mor de las redes sociales es uno de los factores claves para su gestión y el desarrollo de una estrategia de Comunicación efectiva. A mayor rapidez de respuesta, mayores posibilidades de contener el daño reputacional infligido a una empresa o persona.

Sin embargo, como en tiempos de Felipe II, a menudo la gestión de Comunicación de crisis carece de la agilidad necesaria para hacer frente a los desafíos que plantean los incesantes gorjeos de Twitter o los comentarios lapidarios de Facebook.

Un estudio reciente realizado por la firma de abogados Freshfields Bruckhaus Deringer ha venido a poner el dedo en la llaga. Este estudio, realizado a partir de entrevistas a más de 100 consultores de Comunicación que asesoran a multinacionales y grandes empresas de todo el mundo, destaca que más del 28% de las crisis reputacionales que afectaron a las grandes empresas alcanzaron en tan solo una hora una dimensión global, en tanto que el 69% tardó un día en hacerlo.

Pero, sin duda, lo más significativo es que las empresas tardan de media unas 21 horas –casi un día entero– en responder de forma eficaz a estas crisis. En algunos casos, la demora es mucho mayor. Esta tardanza amplifica sin duda el daño reputacional y tiene efectos muy negativos en la resolución de la crisis.

El estudio de Freshfields Bruckhaus Deringer tiene la virtud de orientar su punto de mira a lo que sigue siendo el talón de Aquiles de muchas empresas ante una crisis de imagen pública: la rapidez en la respuesta se bloquea o frena en el nivel de toma de decisiones, bien por la existencia de barreras internas o por un exceso de cautela entre los asesores legales u otros departamentos involucrados.

En la actualidad, grandes y medianas empresas cuentan con departamentos de Comunicación profesionales y capaces o con consultores y asesores externos experimentados y habituados a trabajar en el entorno 2.0. La mayoría ha preparado con antelación planes de contingencia, posee sistemas de monitorización efectivos, disponen de códigos de conducta 2.0 y de canales bien engrasados y testeados para hace frente a cualquier comentario susceptible de dañar su reputación.

Sin embargo, este impresionante bagaje ve limitada su eficacia ante las dilaciones que imponen consideraciones jurídicas, legales y de otra índole. A menudo es comprensible. Las grandes empresas tienen la obligación de tentarse bien la ropa y medir el alcance de sus declaraciones. Sin embargo, lo realmente preocupante es que la agilidad en la respuesta pueda verse mermada por la ignorancia o la falta de comprensión ante las exigencias del nuevo escenario comunicativo.

Las redes sociales han modificado las reglas del juego, pero su dinámica continúa todavía siendo poco diáfana a departamentos claves en los resultados de la gestión final de la Comunicación en una empresa. Creo que una colaboración más estrecha entre los departamentos de Comunicación y los equipos legales, y un poco de pedagogía, redundará sin duda en una respuesta más rápida que, salvaguardando las cautelas legales, permita gestionar eficazmente una crisis.

Se evitará así que el directivo de una empresa tenga que decir como dijo Felipe II: “Yo no mandé a mis naves a luchar contra los elementos”.

22. 13 RUE DEL PERCEBE: LAS SIETE CLAVES DE UNA CRISIS EN LAS REDES

Adolfo Lázaro
- PRNoticias (20/10/2012)

Las redes sociales han dado una vuelta de tuerca a las tradicionales crisis corporativas con la configuración de un nuevo escenario mediático. Una especie de corral de comedias simultáneo en donde los problemas que pueden aquejar a una empresa, la protesta de un consumidor desairado, un rumor sin fundamento o las críticas de un determinado *stakeholder* pueden alcanzar una espiral de impredecibles consecuencias. La información se multiplica, los canales y los agentes también. La situación me evoca el recuerdo de la genial tira cómica del inigualable Ibáñez, el patio de vecinos de 13, Rue del Percebe, en el que los comentarios, vicisitudes y trifulcas de los habitantes de este esperpéntico microcosmos se interrelacionaban y se retroalimentaban entre sí. El bufido de la vecina del ático se propaga hasta la mancomunidad cercana y regresaba reduplicado y todo el vecindario se enteraba de que la pizpireta habitante del tercero derecho había recibido una visita masculina.

La propia naturaleza de las redes sociales confiere a las crisis empresariales unas características propias que las empresas deben conocer con el fin de contrarrestar o atenuar los perjuicios a su imagen. Estas son sus principales características:

1. Rapidez: Como en 13 Rue del Percebe, los problemas, la desinformación o los rumores en las redes sociales se propagan a la velocidad del rayo. El escrutinio público es inmediato, desbordando la capacidad de respuesta de muchos departamentos de Comunicación corporativos, cuyas estructuras no están diseñadas para afrontar este tipo de situaciones o no cuentan con el asesoramiento adecuado. La protesta en twitter de un consumidor insatisfecho puede convertirse en una protesta pandémica.

2. Globalidad: las crisis no conocen fronteras. Un conflicto menor, con una repercusión aparentemente limitada o circunscrita a una zona o región muy localizada puede convertirse en un conflicto global debido a su expansión descontrolada.

3. Máxima visibilidad: Si en la era de los Medios tradicionales una empresa aquejada por una crisis podía consolarse pensando que esta, confinada en las páginas salmón de los diarios económicos, podía pasar desapercibida para alguno de sus públicos objetivo, en la era de las redes sociales

esto ya no es así. Los problemas se magnifican y se exponen y "todo el mundo se entera".

4. Máxima permeabilidad: las fronteras entre las redes sociales y los Medios tradicionales se difuminan. Todos participan de todo.

5. Permanencia: los problemas en las redes sociales parecen escribirse con tinta indeleble. El Sr. Google nunca olvida. Aún después de la resolución de un conflicto, sus vestigios quedan al alcance de un golpe de ratón de cualquier cibernauta que hace una búsqueda en la red, no importa el propósito que le guíe.

Hasta aquí los rasgos que pueden convertir una crisis en Twitter, Facebook o Youtube en una verdadera pesadilla. Pero las redes sociales ofrecen también oportunidades para las empresas que se esfuerzan por gestionar la Comunicación de crisis en esta especie de patio de vecinos universal:

6. Son detectables y se pueden cuantificar: existen abundantes herramientas de gestión para el seguimiento y monitorización del ruido o *buzz*, con el fin de conocer todo lo que se dice de una compañía en la web 2.0 (redes sociales, plataformas multimedia, *microblogs*, foros de debate, etc) y cuantificar su impacto.

7. Permiten el diálogo: las redes sociales ofrecen la posibilidad de interactuar, de responder a las críticas. Lo importante no es haber cometido un error sino poder disculparse y recuperar el crédito perdido.

Las empresas han de ser conscientes de esta nueva realidad y deben contar con los medios adecuados para afrontar una crisis en las redes sociales. Para ello no existe otra estrategia que la preparación y la planificación meticulosa. Deben contar necesariamente con una estrategia global en internet, integrada en su estrategia general de Comunicación. En dicha estrategia, que deberá diseñarse a partir del estudio previo de su huella digital, ocuparán un lugar clave el seguimiento y monitorización constante del ruido y un manual de comportamiento en redes sociales, que fije las pautas de actuación en una crisis ante críticas comentarios ofensivos y defina los mecanismos de respuesta. Y debe tenerse en cuenta también tres recomendaciones clave: reconocer el error, responder con agilidad a cualquier crítica y ser transparentes. Si la transparencia es clave en cualquier crisis empresarial, lo es más en las redes sociales. La impostura, el doblez o la simulación se transparentan más, valga la paradoja.

Caso práctico Federación de Gremios de Editores

Gerardo Miguel

Frente a la creencia de que los jóvenes españoles no leen están los datos. El 97,7% de los españoles entre 14 y 24 años y el 96,5% de entre 25 y 34 años leen. Cuando se analiza qué leen nos encontramos con que los lectores de libros con edades comprendidas entre los 14 y 24 años descienden hasta el 84,8% y, más acusadamente, hasta el 69%, entre los que tienen de 25 a 34 años.

Los datos son claros según aumenta la edad, se concluyen o abandonan los estudios, se observa un mayor desapego por la lectura. Para intentar romper esta tendencia y conseguir aumentar los índices y hábitos de lectura en España, la Federación de Gremios de Editores de España (FGEE) lleva más de una década desarrollando actividades dentro de su Plan de Fomento de la Lectura. A lo largo de este tiempo han sido diversas las acciones que ha realizado para conseguir el objetivo de incentivar a la población, especialmente a los más jóvenes, a adquirir un mayor hábito lector.

En el año 2012, se planteó la posibilidad de realizar una actividad en aquellos ámbitos en los que los jóvenes se desarrollan y manifiestan. Pero volvamos a los datos. El Informe de Hábitos de Lectura que elabora la FGEE, destaca cuestiones como que el 90,1% de los españoles entre 14 y 24 años y el 76,1% de los que tienen edades comprendidas entre 25 y 34 años, acceden diaria

o semanalmente a las Redes Sociales. El 91,2% y el 90,5% respectivamente busca información o navega en Internet. ¿Por qué no hacer, entonces, una actividad de fomento de la lectura en las redes sociales e Internet?

Y se hizo. La FGEE marcó a Estudio de Comunicación un tramo de edad al que dirigirnos. Identificamos las redes sociales más usadas por ellos. Ana-

lizamos todas las posibles acciones que podían realizarse y optamos por unas cuantas de ellas y establecimos una estrategia de presencia en la red.

Pero vayamos por partes. Seleccionamos el tramo de edad comprendido entre 14 y 30 años porque es en él donde hay que hacer un mayor refuerzo informativo para conseguir que no pierdan el hábito lector. Identificamos las redes sociales más usadas (Facebook, Tuenti, Twitter). También analizamos qué les interesa a los jóvenes y qué les gusta hacer en su tiempo libre. Descubrimos que entre sus intereses está el realizar actividades sociales o en grupo al aire libre (viajes, excursiones, etc...) y actividades creativas o artísticas (fotografía, teatro, etc...). Elegimos un periodo temporal (meses de octubre, noviembre y diciembre). Luego veremos porqué.

Con estos datos planteamos la posibilidad de realizar un conjunto de acciones interrelacionadas entre sí. Diseñamos una campaña de publicidad *online* que se desarrolló en páginas de gestión de viajes, así como en páginas de ocio con el fin de llegar a nuestro *target* con un mensaje: "Hagas lo que hagas, acompáñate siempre de un libro". Con ello se quería aprovechar que el desarrollo de la Campaña iba a coincidir con varios puentes festivos y con el periodo navideño. De esta manera cuando entraran en esas páginas para organizar su tiempo de asueto, se encontrarían con nuestro mensaje.

En paralelo, invitamos a participar en un concurso de fotografía, que se desarrolló en Facebook, en el que el motivo principal era el libro. Así, entre las fotografías que desarrollaras en tu tiempo de ocio podrías incluir una

foto de este tipo y participar en un concurso que tenía como premios un lector electrónico o paquetes de actividades de ocio. En este concurso, los ganadores se eligieron por votación popular, los propios usuarios solo tenían que entrar y votar la foto que más le gustaba. Los participantes, podían invitar a sus amigos a votar, con lo que se conseguía un segundo efecto, la dinamización.

Existía, además, otro elemento central en la Campaña. Un *blog*: www.leertienepremio.com, elaborado por un personaje ficticio, un joven, Germán Andujar, que a modo de diario, cada día abordaba un tema relacionado con su afición a la lectura y el mundo de los libros, con contenidos pegados a la actualidad. Cada una de sus entradas en el *blog* incluía una pregunta que invitaba a la participación. Los contenidos del *blog*, así como las fotografías que cada día iniciaban su participación en el concurso se dinamizaban a través de las redes sociales buscando el intercambio de opiniones, de recomendaciones, de ideas sobre la lectura... El objetivo final era crear una gran comunidad de jóvenes lectores.

Y se consiguió. El *blog* tuvo más de 10.327 visitas y 22.156 páginas vistas. 154 usuarios enviaron sus fotos al concurso que obtuvieron un global de 7.350 votos, con más de 8.000 me gustas en facebook. Más de 4.000 seguidores en solo tres meses del perfil de Twitter.

Pero el éxito de estas acciones deberán medirse más a largo plazo, cuando, pasado el tiempo, veamos si se ha conseguido cambiar el hábito lector de los jóvenes, ya mayores, españoles.

XI. Comunicación con los mercados

(Comunicación financiera)

Hace mucho tiempo que la información económica y financiera dejó de ser un territorio de unos pocos expertos economistas y empresarios para, por mor de los vaivenes de las diferentes coyunturas económicas que nos ha tocado atravesar, convertirse en una información muy presente en los Medios de Comunicación. Pero no solo eso, hoy es creciente el número de personas que poseen productos financieros o que participan, en pequeña medida o gran porción, en el accionariado de sociedades que han acudido a los mercados para crecer, desarrollar nuevos proyectos empresariales y mejorar su competitividad. Personas que no siempre están familiarizados con los productos que se les presentan.

Por unas razones o por otras, aumenta el interés social por la información económica y financiera y, en paralelo, la obligatoriedad, autoimpuesta o no, de las organizaciones para presentar una información veraz y transparente de sus actuaciones para asegurarse la confianza de los inversores y de los mercados. De hecho, el origen de la Comunicación Financiera, como hoy se entiende, reside en la progresiva tendencia institucional y privada de defensa de los inversores. Es una disciplina que nace como respuesta a los requisitos impuestos por las autoridades monetarias y los reguladores a las entidades financieras y a las empresas cotizadas cuando tratan de hacer llegar sus ofertas al mercado. Esto les obliga a ajustar sus mensajes a las obligaciones legales que las instituciones establecen para salvaguardar los derechos de los inversores.

Además, la Comunicación Financiera constituye un factor determinante para el propio funcionamiento del mercado, ya que se orienta a lograr que los ahorradores movilicen su dinero y decidan destinar sus excedentes de liquidez hacia las diferentes inversiones alternativas existentes. Nadie discute que la Comunicación Financiera es un factor clave en la creación de la reputación de las empresas y en la generación de valor, así como el hecho de que la imagen constituye una variable, a menudo decisiva, en cualquier proceso financiero, máxime cuando estas alcanzan una dimensión internacional.

La existencia de un amplio abanico de operaciones que se producen en el mercado hace necesario un tratamiento de Comunicación diferenciado en función de sus particularidades. Se puede citar aquí una serie de procesos financieros tan dispares como las emisiones de títulos, tanto los de renta fija como variable, la celebración de las juntas de accionistas, las salidas a Bolsa, las ampliaciones o reducciones de capital, las Ofertas Públicas de Adquisición (OPA) o de Venta (OPV) de sociedades, las fusiones de empresas, las actividades de capital riesgo, las reestructuraciones financieras y los procesos de refinanciación, los concursos de acreedores, etcétera.

Hay que tener en cuenta que la Comunicación Financiera reúne bajo un mismo paraguas técnicas de la Comunicación Corporativa, que avala y enmarca la imagen de solvencia y prestigio de las entidades ofertantes de productos financieros, hasta la Comunicación Publicitaria y de Marketing. Además, cuenta con un amplio repertorio de herramientas de Comunicación y soportes a través de los cuales una organización se comunica con sus clientes, accionistas, inversores, proveedores que tienen también particularidades que conviene conocer para asegurar la credibilidad y la transparencia de nuestras actuaciones.

La rentabilidad de la comunicación (Operaciones financieras, salidas a bolsa, ampliaciones de capital, opas, opv, fusiones y adquisiciones, etc.)

1. LA FAVORABLE EVOLUCIÓN DEL MERCADO ALTERNATIVO BURSÁTIL

Victoria Magro
- Invertia (10/04/2014)

Escribía en enero de 2011, en un artículo publicado en este mismo Medio, sobre las circunstancias específicas en los procesos de Comunicación Financiera cuando se trata de la OPV de una PYME en el Mercado Alternativo Bursátil (MAB). Han llovido tres años desde entonces, ya ha pasado casi un trimestre de este 2014 y, tras una devastadora crisis económica, me parece oportuno volver a hacer una reflexión sobre este mercado, convencida de que existen buenas perspectivas de la actividad empresarial y del MAB. Expectativas que no parecen pasajeras y que auguran presagios favorables para la economía. Puede que parezca un empeño general, impulsado por las ganas de experimentar crecimiento, pero lo cierto es que hay datos que demuestran que la luz al final del túnel se vislumbra.

Por hacer un poco de historia, podemos remitirnos a la importante sequía que sufrió el Mercado Continuo en 2009, cuando el Mercado Alternativo Bursátil (MAB) comenzó a dar respuesta a las necesidades de las compañías de reducida capitalización que buscaban expandirse, con una regulación a medida, diseñada específicamente para ellas, y unos costes y procesos adaptados a sus características, pero exigiendo la transparencia necesaria para proteger a

los accionistas. El primero en lanzarse al MAB fue el "muñeco Pocoyó" (ZINKIA) y después lo hicieron, en 2010, compañías de muy diversa índole y actividad empresarial como: Imaginarium, Gowex, Medcomtech, AB-Biotics, Bodaclick, entre otras; CommCenter, Neurom, Altia y otras en 2012, y solo Ebioss Energy en 2013. En total, 21 compañías cotizan en el MAB.

La capitalización conjunta del MAB a 31 de diciembre de 2013 ascendía a 1.677 millones de euros, lo que triplica la alcanzada al cierre del año 2012, gracias a las fuertes subidas experimentadas por muchas de las compañías cotizadas en este mercado.

Hoy es un dato alentador que un 12 por ciento más de empresas coticen en el Mercado Alternativo Bursátil (MAB) y que, en conjunto, las empresas del MAB hayan captado 45 millones en 2013, un 12% más que el año anterior, según datos de Bolsas y Mercados Españoles (BME). Asimismo, el segmento de empresas en expansión negoció durante el pasado ejercicio un volumen de 279 millones de euros, lo que supone más que quintuplicar la cifra de 2012. El número de títulos contratados en 2013 superó los 87 millones, el doble que el año anterior, mientras que el número de operaciones ascendió a 62.971, ocho veces más que en 2012. En conjunto, desde que inició su andadura, en julio de 2009, este mercado alternativo ha captado ya 200 millones de euros.

También merece la pena poner de manifiesto el efecto favorable que tiene la cotización bursátil sobre el nivel de empleo, como demuestra un estudio elaborado en la Universidad de Oviedo (UNIOVI), que destaca que el inicio de la cotización bursátil para las empresas que han salido a Bolsa en nuestro país a lo largo del período 1998-2011, tanto en el mercado bursátil tradicional como en el MAB, incrementan su nivel de empleo en un 13,81 por ciento a lo largo del primer año de cotización, acumulando un incremento del 309,53 por ciento en el número de puestos de trabajo en su primera década de negociación bursátil. A la luz de los resultados de esta investigación se puede concluir que el acceso a Bolsa de las empresas repercute favorablemente, tanto en los ingresos generados por las compañías cotizadas, como en el número de puestos de trabajo.

Sin ir más lejos, tenemos el ejemplo de una compañía de ingeniería como Ebioss Energy que se dedica a convertir los residuos en gas y que protagonizó la única salida a Bolsa del año pasado en España. Esta empresa ha revalorizado su cotización en un 324 por ciento ya que su acción, que se situó hace nueve meses en cuatro euros, se ha disparado hasta los casi 17 euros en la actualidad. La trayectoria de Ebioss Energy viene a demostrar

que el MAB es una plataforma adecuada y propicia para aquellas empresas que no alcanzan otros mecanismos de financiación y que buscan expansionarse y crecer.

Otro de los frutos que recogen las compañías que salen a cotizar al MAB es la notoriedad y el fuerte "empujón" en su conocimiento de marca; no solo en el ámbito financiero, sino en el económico en general y, además, ante sus clientes. La salida a Bolsa es una noticia que los Medios recogen y, por tanto, es una disculpa para generar conocimiento de la empresa y la marca.

Al igual que lo hizo con Ebioss Energy, Estudio de Comunicación ha acompañado a otras empresas en la Comunicación de su proyecto de salida al Mercado Alternativo Bursátil, y nos congratula ver como recogen esos frutos. Sembraron en su momento para prepararse adecuadamente y ser una Compañía seria, solvente para aspirar a formar parte de la Bolsa y poder adherirse a una regulación específica. Diseñaron una estrategia *ad hoc* y unas acciones de Comunicación concretas para lograr el mejor debut en el parqué. Se enfrentaron con profesionalidad a un proceso complejo que requiere de unas normas estrictas tanto en el ámbito financiero o jurídico, como en el de la Comunicación. Una pyme que quiere aspirar al Mercado Alternativo Bursátil va a pasar a formar parte de un contexto empresarial diferente. Va a poder vender sus propias acciones y va a tener que atender a su accionariado. Por ello, es imprescindible contar, desde su inicio, con una perfecta planificación, desarrollar una estrategia financiera, jurídica y de Comunicación adecuada para crear una imagen positiva de la compañía y generar confianza entre los potenciales inversores transmitiendo sus perspectivas de futuro.

Parece que la economía goza de un momento saludable que todos debemos de aprovechar de cara a obtener buenos resultados en 2014. Confiemos en que sea el año también de nuevas operaciones financieras y de nuevas Salidas al MAB. Un mercado ya maduro que ha demostrado su eficacia.

2. COMUNICACIÓN Y SALIDAS A BOLSA

Benito Berceruelo
- El Economista (04/07/2011)

Asistimos a una nueva oleada de salidas a Bolsa en todo el mundo. Bien es verdad que un 50% de ellas no llegan a buen puerto y no consiguen la

confianza de los inversores o, al menos, no la consiguen a los precios que los dueños estiman justos. Los expertos financieros aseguran que existe dinero disponible, pero que es muy conservador y huye de los riesgos, como por ejemplo del riesgo España, que sigue batiendo récords. Empresas como Atento, que tiene una buena cuenta de resultados y una buena gestión, no han logrado recientemente salir a Bolsa.

En ese contexto, los reguladores de los mercados, empezando por el norteamericano, siguiendo por el inglés y terminando por el español (CNMV) se afanan en regular la información que las empresas pueden trasmitir, tanto directamente como a través de los Medios de Comunicación, antes y durante el proceso financiero de salida a Bolsa.

El objetivo -dicen- es proteger al inversor, especialmente al minorista y garantizar la igualdad de todos en el mercado. Un loable objetivo, que nadie discute. Sin embargo, causa sorpresa que los mismos árbitros que exigen transparencia, información y "focos" sobre los gestores, se empeñen en poner coto a la información durante los procesos en los que posiblemente esa información sea más decisiva.

Los entes reguladores de los mercados de valores están empeñados en una suerte de poner puertas informativas al campo. Y, como pasa con todo el que intenta esa tarea, fracasan estrepitosamente. Si las empresas cumplieran lo regulado por las autoridades, y la gran mayoría no tiene mas remedio que hacerlo, y no existieran otras "fuentes" informativas, que los periodistas usan con toda la legitimidad del mundo, las salidas a Bolsa pasarían en un total oscurantismo, porque prácticamente esta prohibido hablar de todo.

Los acuerdos de "confidencialidad" que firman todos los implicados en una salida a Bolsa, en la que intervengan por ejemplo los reguladores USA, ocupan varias páginas llenas de limitaciones, prohibiciones y cortapisas a la información. No se puede decir ni contar nada durante el tiempo que ellos llaman "bloqueo". Pero lo cierto es que, durante ese periodo, florecen los rumores, las especulaciones, las fuentes "próximas al proceso"... y los Medios recogen todo tipo de noticias, sin origen en la propia empresa y sin tan siquiera poder contrastar con ella, pues "no puede comentar" por imperativo legal. Lo más grave es el resultado, pues en demasiadas ocasiones esas noticias son inexactas.

Prohibir no es el camino. El camino es exigir la verdad y evitar –controlando- que las informaciones sean falsas o que generen expectativas engañosas para los inversores. Pero, no dejar a las empresas que informen a los Medios

y, sin embargo, permitir que durante los *road shows* de captación de fondos se informe a puerta cerrada a inversores profesionales, lejos de proteger al inversor minoritario es una norma que sigue el camino contrario.

Este momento económico, en el que los inversores recelan de todo lo que no conocen o les genera dudas, exige un gran esfuerzo de transparencia. Transparencia en los test de estrés de los bancos, en la información de las empresas cotizadas, en los presupuestos de los países o los municipios, pero también en los procesos de salida a Bolsa. El papel de los Reguladores debe ser facilitar e incluso obligar a esa transparencia y a que los candidatos a cotizar en el Mercado usen a los Medios de Comunicación, mediante información y/o publicidad, como difusores masivos de información. Luz y taquígrafos. Información y no "bloqueo" es lo que piden los inversores, sobre todo los minoritarios.

3. CONSEJOS PARA SALIR A BOLSA (1)

Fernando Nadal
- Estrategia. El Diario de Negocios en Chile (10/02/2011)

Tras un 2010 en el que las empresas chilenas –en un lógico ejercicio de prudencia– decidieron posponer sus planes de salida a Bolsa, a la espera de que remitieran los efectos de una crisis financiera mundial que, entre otras consecuencias, mermó la confianza de los inversionistas y restringió severamente los flujos de dinero, el 2011 se perfila como un año en el que muchas sociedades acudirán al mercado de valores en busca de recursos frescos con los que financiar sus estrategias de consolidación y crecimiento.

La progresiva reactivación de la demanda internacional de bienes y servicios, en un contexto de mayor liquidez, tasas de interés bajas y elevados precios de las acciones que hoy día se transan, junto al creciente interés de los inversionistas por encontrar oportunidades en las que rentabilizar sus fondos ociosos y diversificar carteras, son los principales argumentos que están llevando a numerosas empresas chilenas a evaluar y, en su caso, decidir abrirse a la Bolsa.

Los principales bancos de inversión del país cuentan ya con los mandatos de un puñado de compañías para realizar los análisis previos y las pertinentes valoraciones, definir el rango de precios, proponer las mejores alternativas, los potenciales interesados y los tiempos más recomendables. Después

entrarán los estudios de abogados para dar forma a la exigente documentación a que obliga la ley en este tipo de operaciones, con el objeto de garantizar que los potenciales accionistas reciben la información necesaria para que puedan tomar su decisión con absoluta transparencia.

Sin embargo, con frecuencia algunos gestores de empresas –más preocupados de las cuestiones tangibles que de las intangibles– olvidan o no prestan la debida atención a un elemento tan importante como son los otros dos: la gestión comunicacional de la operación. El proceso de comunicar una salida a Bolsa es una oportunidad que hay que aprovechar, pero comporta riesgos que hay que controlar. Para ello, la empresa debe contar con los especialistas adecuados –no todos valen para hacer cosas diferentes– y con las mejores herramientas que permitan abordar el proceso de Comunicación de manera seria, rigurosa y profesional.

Hay pocas situaciones en la vida empresarial en que el gestor se juega la partida a una sola carta. Cuando una compañía lanza un nuevo producto no es bueno equivocarse, pero, si falla, siempre puede aprender de los errores en el producto siguiente. Cuando de salir a Bolsa hablamos, no existe una segunda oportunidad.

Dice el viejo proverbio que "uno nunca tiene una segunda oportunidad para causar una buena primera impresión". Y eso aplica perfectamente en el caso de una salida a Bolsa. Los empresarios trabajan habitualmente con un banco en su operativa cotidiana, pero a la hora de plantearse una operación de apertura al mercado son perfectamente conscientes de que tienen que buscar a una entidad financiera especialista en esa materia y que su banco puede jugar un papel relevante, pero no debe ser el único, ni, probablemente, el protagonista. El mismo camino deben seguir en materia legal, por ejemplo, y en la Comunicación tiene que suceder exactamente igual. No hacerlo es exponerse innecesariamente al fracaso.

CONSEJOS PARA SALIR A BOLSA (2)

Fernando Nadal
- Estrategia. El Diario de Negocios en Chile (11/02/2011)

Decíamos en la primera parte de este artículo que con frecuencia algunas empresas olvidan o no prestan la debida atención a la gestión comunicacional de una operación de salida a Bolsa, ya que su objetivo lo sitúan de

forma casi exclusiva en la elección del banco de inversión y del estudio de abogados que les acompañarán en el proceso.

Sin embargo, en la tarea de "vender" las bondades de una compañía que va a salir a Bolsa y convencer al mercado –especialmente al menos sofisticado, el minorista– respecto de la oportunidad que representa la operación frente a otras alternativas, es de suma importancia no perder de vista que solo un asesor comunicacional especializado en operaciones financieras –y no otro– será capaz de diseñar, de forma coordinada con el banco de inversión y los abogados, una estrategia que considere un conjunto de acciones antes, durante y después de que la sociedad se abra a los inversionistas.

Para "vender" bien una empresa hay que mostrarla en sus diferentes dimensiones, y aquí es donde arranca el trabajo previo de Comunicación: darse a conocer a los intermediarios financieros, a los organismos reguladores, a los analistas, a los potenciales inversionistas y a la opinión pública en general, nacional e internacional.

El reconocimiento de marca es uno de los activos más valorados, no solo por lo que vale en un momento determinado, sino por sus expectativas de futuro, lo que está íntimamente ligado con las rentabilidades esperables. Porque, ¿quién invertiría en una empresa sin conocerla y sin tener información suficiente, reciente, contrastada y clara? Solo se compra lo que se conoce. Por tanto, una estrategia de Comunicación de salida a Bolsa tiene que buscar dos claros objetivos: 1) dar a conocer tanto a la empresa, como al equipo que la gestiona, y 2) apoyar al banco colocador en la venta de acciones.

Las empresas que se plantean salir a cotizar son generalmente conocidas en su sector, pero no lo son tanto en la comunidad financiera, entre los inversionistas. Transmitir valores de rentabilidad, eficacia, proyecto de futuro, seriedad, solvencia, equipo gestor capaz, etc. son algunos de los mensajes que debe percibir el mercado.

La campaña de Comunicación para una empresa que va a abrirse a Bolsa debe considerar dos fases fundamentales. Una antes de "tocar la campanita", sea esta electrónica, como en la Bolsa de Santiago, o real, como en Wall Street, y que, básicamente, debe conseguir dar a conocer la empresa y colocar el papel. Otra segunda etapa, al día siguiente de cotizar, en la que la compañía se queda en un mercado abierto y sus acciones tienen que competir con otros valores también atractivos y que realizan sofisticados trabajos de relaciones con inversionistas, fidelización de accionistas, etc.

Por eso, la segunda fase es la llamada de *after market*. Una buena campaña de salida a Bolsa no es un éxito solo cuando la empresa vende y sube el primer día, sino cuando luego logra que la acción tenga un buen recorrido. Ese es el gran reto.

Crear marca en el mercado financiero (Comunicación con los inversores institucionales, individuales e intermediarios financieros...)

4. IMAGEN DEL SISTEMA FINANCIERO ESPAÑOL

Iñaki Torres
- Invertia (01/10/2010)

En los últimos meses se ha puesto reiteradamente en duda la solvencia de nuestro sistema, tanto de bancos como de cajas de ahorros.

Los bancos están aparentemente sanos, las pruebas de estrés han sido favorables a España y a las autoridades comunitarias no les ha quedado otro remedio que precisar que son dos entidades españolas las que mejor han soportado las diferentes pruebas a las que han sido sometidos, en conjunto, todos los bancos europeos. También, que se sepa, los bancos que más han atacado con posiciones extremadamente bajistas a bancos españoles como el BBVA, han sido los alemanes, precisamente los mayores enemigos de hacer públicos los resultados sobre sus entidades. ¿Qué temerán?

Otra canción pueden ser determinadas Cajas de Ahorros, aunque la vizcaína BBK sea la entidad más solvente del sistema español, con más de un 14 por ciento de *core* capital. Pero si lo ponemos en perspectiva, el conjunto de cajas de ahorros españolas -que detentan alrededor del 50 por ciento del mercado español- ha necesitado menos de 12.000 millones de euros para ser reestructuradas y crear entidades capaces de competir y sobrevivir en el duro entorno que se espera. Esta reestructuración, de entidades solventes, constituye un buen negocio para el Estado: presta dinero a más del 7 por ciento de interés.

Con este panorama, ¿por qué lo ha pasado tan mal últimamente España y sus entidades? Probablemente, tiene mucho que ver con un déficit de percepción de imagen del sistema financiero español en su conjunto.

Las entidades, por lo general, lo han hecho muy bien en lo que a cada una respecta: tanto en su política comercial, bien enfocada al *retail* o banca minorista, y a su política de imagen, sabiendo explicar correctamente los equipos de Relaciones con Inversores a los mercados. Pero, eso sí, no se han ocupado, como sector, de explicarlo. Y este sí es su problema. Sobre todo, porque tienen patronales -AEB y CECA- que deberán tener el respaldo y el poder para hacerlo. Al menos, si explicasen mejor la foto del sistema, todos se verían beneficiados al tomar dinero de los mercados a un interés mejor del que lo hacen actualmente.

Las entidades, individualmente, organizan sus *road shows* más que razonablemente bien. Sus equipos financieros y de Comunicación organizan giras internacionales donde explican su realidad. Y lo hacen acertadamente, tanto desde el punto de vista de estrategia como desde el táctico o logístico.

Eligen lugares convenientes, diseñan bien la reunión -ya sea reuniones *one on one* o multitudinarias, según la conveniencia-, redactan y saben plantear cuestionarios de preguntas y respuestas conflictivas, los trabajan previamente y lo trabajan suficientemente bien. El resultado es que esa entidad, normalmente, tiende a contar con el beneplácito de los analistas y, por tanto, convence a ese grupito de jóvenes que en su conjunto son conocidos por el impersonal sacrosanto nombre de los Mercados. ¡Bravo por ellos!

Pero falta vender bien y sistemáticamente la salud del sistema financiero español. No vale solo con los parches puntuales que han puesto la Ministra o el Secretario de Estado con sus visitas a Londres o Nueva York. La "unión hace la fuerza" y el sector cuenta con, por ejemplo, la AEB y la CECA, que podrían hacer ese papel francamente bien.

La imagen financiera de un país es responsabilidad de todos los actores: Gobierno y entidades. Pero para defenderla eficazmente se necesita planificar, organizar agendas, organizar encuentros, definir los ejes y mensajes a transmitir, preparar preguntas conflictivas y respuestas convincentes, en definitiva, organizar *road shows* periódicos y sistemáticos. No solo acordarse de Santa Bárbara cuando llueve.

Empresas y sus stakeholders: punto de encuentro (Diseño y organización de actos con inversores, accionistas, analistas: road shows, juntas de accionistas)

5. JUNTA DE ACCIONISTAS: TIEMPO DE RENDIR CUENTAS

Sonia Díaz
- Invertia (16/02/2011)

Ha acabado un año muy difícil. 2010 fue malo para la inmensa mayoría de compañías, cotizadas o no, españolas o extranjeras. Y se acerca el día de contarlo. Para los ejecutivos llega el momento de rendir cuentas. En primer lugar, a sus Consejos de Administración. Con posterioridad, a sus accionistas. Un Presidente de un gran banco español, cliente de nuestra Firma, lo decía gráficamente: "en este banco mandan los accionistas un día al año, los consejeros un día al mes y el resto de días (352) mando yo".

La Junta de Accionistas es uno de los eventos más importantes del año para cualquier sociedad. Si cualquier acto debe estar bien organizado, en la organización de la Junta, sencillamente, no se puede fallar.

Por un lado, están todas las cuestiones legales de organización, tales como los anuncios de convocatoria. Anuncios que persiguen cumplir la ley pero también que los accionistas se enteren de la celebración de la Junta.

Por otro lado, están las cuestiones logísticas: identificación de espacios adecuados; contratación de equipos humanos y técnicos; decoración; dinámica de registro, acreditaciones, entrega de documentación y regalos; organización de eventos o acciones paralelas (ruedas de prensa, invitaciones a analistas y otros públicos de interés), etcétera. Añadamos ahora a estas tareas toda la difusión/participación *online* de la Junta. En este ámbito no estamos en momentos de grandes lujos, pero si de puestas en escena eficaces.

Además, está la obligación de rendir cuentas del primer ejecutivo. Su discurso ha de ser claro. Ha de explicar con precisión los resultados de su gestión. Máxime en estos tiempos que corren, en los que las noticias no suelen ser tan buenas como en otras ocasiones y en los que se incrementan las exigencias. Qué decir y cómo decirlo es relevante para la percepción, comprensión y generación de actitudes positivas o negativas en los públicos

de interés. Por ejemplo, definir el orden (al principio o final del discurso) en el que deben exponerse los mejores argumentos para convencer a nuestros interlocutores, que deberá hacerse en función de parámetros como la motivación de la audiencia y su capacidad para pensar en el mensaje.

Con las nuevas leyes, ya no vale aquello de organizar la Junta en un sitio para que pase lo más desapercibida posible, ni se pueden cometer errores como los que se pudieron cometer en el pasado. La tendencia a la transparencia y la participación del accionista es irreversible e imparable. Hay que hacer las cosas bien. Todo. Tanto las cuestiones organizativas, como las jurídicas y las de contenido y mensaje.

Por ejemplo, desde el 3 de septiembre de 2010, la ley obliga a todas las sociedades anónimas cotizadas a proveer a sus accionistas de un Foro Electrónico de Accionistas. Estos podrán presentar propuestas complementarias al orden del día anunciado en la convocatoria, la solicitud de adhesión a dichas propuestas, iniciativas para alcanzar el porcentaje suficiente para ejercer derecho de minoría previsto en la ley y ofertas o peticiones de representación voluntaria. Nuevos soportes de Comunicación que, bien gestionados, permitirán a las compañías interactuar con sus accionistas y conocer de primera mano su opinión y mal gestionados pueden suponer un serio problema para los directivos.

Ha llegado el momento de rendir cuentas, y estas han de ser lo más claras posible. En estos tiempos, las Juntas de accionistas juegan un papel más decisivo que nunca y la Comunicación en esas juntas debe ser cuidada al máximo.

Canales directos al inversor (Herramientas y soportes: oficina del accionista, informe anual, boletín del accionista, etc.)

6. COMUNICAR CON ACCIONISTAS: DE LA CARTA EN PAPEL AL TWITTER

Charo Gómez
- Invertia (24/07/2013)

Los mercados y las empresas cotizadas viven momentos complicados, convulsos los llaman algunos; de incertidumbre, los tildan una gran mayoría. Los accionistas, institucionales y minoritarios, reclaman, más que nunca, una información rápida, veraz y transparente. Exigen que esas sean las señas de identidad de las empresas en las que han depositado su confianza, en las que han invertido y por las que han apostado. Hoy, las empresas cotizadas están obligadas a ir "más allá" de lo legalmente exigible, a realizar un esfuerzo adicional, un trabajo constante y sistemático para explicar a los inversores, analistas, comunidad financiera y público en general su situación y sus expectativas.

En un momento de debilidad del mercado y de fuerte cuestionamiento público de algunos gestores de destacadas empresas, unos cuantos ya en la antesala del banquillo, el camino óptimo, el único, es la transparencia y el cumplimiento de los más rigurosos estándares de información. Pero también es importante singularizarse en el "qué", el "cuánto" y el "cómo" de la Comunicación. El fondo y la forma son importantes. La rapidez y la precisión también lo son.

La Web corporativa es hoy la plataforma fundamental de Comunicación de las sociedades cotizadas con sus accionistas. Documentación legal, informes trimestrales, anuales, hechos relevantes, presentaciones, videos, *newsletters*, retrasmisiones en directo de Juntas de accionistas... corren por las venas de las webs de las cotizadas. El mundo *online* ha sustituido al mundo del papel. La inmediatez, el poder llegar a todos al mismo tiempo con un solo click, la posibilidad de "escuchar y dialogar" con los accionistas y, por supuesto, el ahorro de costes han hecho de la Red una de las principales correas de transmisión, no solo para informar, sino para formar la imagen de las empresas entre sus accionistas.

Además, la estrepitosa irrupción de los medios sociales en el mundo de la Comunicación ha hecho que algunas cotizadas españolas comiencen a utilizar, como nuevos soportes de Comunicación con sus accionistas, redes como twitter, youtube o facebook. Perfiles corporativos, difusión de juntas de accionistas, noticias, titulares instantáneos dados por sus primeros ejecutivos en presentaciones corporativas o divulgación de memorias sociales son algunos de los usos que de las redes hacen ya algunas cotizadas. La Red es todo un mundo por explorar para los departamentos de relaciones con inversores y para las oficinas de atención al accionista. Ellos saben de la importancia que tiene la "escucha activa" y, aunque tímidamente, algunas empresas se "asoman" a estas plataformas para entablar un diálogo más que necesario con sus accionistas. Los departamentos de Relaciones con Inversores, las Oficinas de Atención al Accionista tienen ya en su radar los medios sociales como nuevos soportes de Comunicación. Todo va muy rápido e incluso el regulador norteamericano la Securities and Exchange Comimission (SEC) a raíz de la investigación a una tecnológica, ha señalado recientemente que la Regulacion FD se aplica también a las redes sociales, como canales de Comunicación relevantes a los efectos de divulgar información y material por parte de las empresas cotizadas.

Online u *offline*, lo cierto es que los soportes de Comunicación con los accionistas son varios y diversos. Y lo fundamental es comunicar adecuadamente en tiempo y forma. Nunca como ahora las cotizadas deben de poner todo su esfuerzo en conocer el estado de opinión y las principales demandas de los accionistas para establecer criterios eficientes sobre el tipo de información a difundir, frecuencia y soportes. De la carta en papel al tuit todo sigue siendo válido. Lo importante, como siempre, es COMUNICAR.

Caso práctico Codere

Charo Gómez

Codere es una compañía multinacional española, referente en el sector del juego privado, con presencia en ocho países de Europa y América y es la única empresa española del sector del juego que cotiza en Bolsa. El 19 de octubre de 2007 Codere iniciaba, tras dos primeros intentos, su andadura en la Bolsa española. Un hito trascendental para la Compañía ya que "fue la culminación de un compromiso de responsabilidad, transparencia, profesionalidad y rigor en la gestión", según señaló el presidente de la Empresa, José Antonio Martínez Sampedro, en su primera Junta de Accionistas tras la entrada de la empresa en los mercados de valores, operación cuya Comunicación fue gestionada por Estudio de Comunicación.

Y fueron, precisamente, esos calificativos los valores que se imprimieron desde un principio en el proceso de Comunicación llevado a cabo para la salida a Bolsa. Jugábamos en un tablero en el que la realidad y potencial de la empresa eran desconocidas, perteneciente a un sector poco dado a comunicar y con una imagen pública más ligada a las películas del cine negro que a su fortaleza empresarial.

Codere tenía una incuestionable realidad: solidez, fuerte rentabilidad, elevado potencial de crecimiento y una gestión rigurosa y profesionalizada.

Dual Track: **un novedoso proceso**

En la primavera de 2007, Codere inmersa en un plan de expansión se plantea la conveniencia de acceder a nuevas fuentes de financiación para intensificar y consolidar su crecimiento en España y ampliar y diversificar su negocio en Latinoamérica e Italia. No era la primera vez que la empresa acudía a los mercados, pues su proceso de expansión y consolidación fue acompañado del fortalecimiento financiero que la Compañía requería, mediante varias emisiones de bonos y suscripción de créditos.

Había llegado el momento de dar un paso más. La empresa ya se había planteado en varias ocasiones su salida a Bolsa y, por tanto, la posibilidad de una OPV era una de sus alternativas más valoradas. Pero antes de optar definitivamente por una IPO, Codere puso en marcha lo que en el mercado

se conoce como *dual track* y, de forma casi simultánea, comenzó los trabajos preliminares para su posible salida a Bolsa y entabló conversaciones con fondos de *private equity* como posibles socios de referencia de la Empresa.

El proceso era complejo para la empresa, y por ello la Comunicación, pues corríamos el riesgo de que filtraciones interesadas dieran lugar a interpretaciones erróneas. La transparencia con los Medios, con las limitaciones lógicas de este tipo de operaciones, fue una máxima durante todo el proceso. Así, en un primer momento se hizo un gran esfuerzo en explicar personalmente a los periodistas el proceso *dual track*; el porqué Codere había optado por este mecanismo, cuál era su objetivo, cómo funcionaba, su uso habitual en mercados tan maduros como EE.UU con grandes operaciones como fue la compra por Microsoft de Sybari Software, etc. En definitiva, dar información de "*background*" para familiarizar a los periodistas que habitualmente seguían a Codere con el contenido, dinámica y ventajas de una operación *dual track*. Ello permitió ganar credibilidad ante los Medios y posicionar a la Empresa como fuente directa de información en una operación compleja en la que había muchos "jugadores" (bancos de inversión, fondos de capital riesgo...)

De forma simultánea se elaboró un Plan de Comunicación muy singular, que sirvió como hoja de ruta durante todo el proceso y en el que se contemplaron las distintas y potenciales operaciones financieras de la Compañía. Para cada una de ellas diseñamos una estrategia, fijamos unos mensajes "*ad hoc*", definimos unas acciones para cada público objetivo (interno y externo), elaboramos los soportes básicos para cada público (argumentarios, prontuarios de preguntas y respuestas tipo, notas de prensa, cartas, comunicados internos, etc.).

A Bolsa: A la tercera fue la vencida

El día 15 de junio, la Junta General de Accionistas adoptaba la decisión final. Codere saldría a Bolsa.

Teníamos la hoja de ruta en el Plan de Comunicación, antes señalado, y era necesario adaptarla a las características finales de la Oferta que se planteó como una OPV y una OPS con un solo tramo dirigido a inversores institucionales, tanto nacionales como extranjeros.

Además de la preparación de los soportes habituales (notas, comunicados internos, ejes y mensajes de Comunicación, argumentarios ...) se hizo un

profundo análisis del capítulo de riesgos de la Oferta (habitual en todos los Folletos Informativos) a fin de establecer respuestas adecuadas para cada una de las contingencias que se apuntaban, seguimos muy de cerca los informes emitidos por los analistas (también fuentes de información de los Medios) tras la presentación que se realizó en la Bolsa de Madrid y colaboramos en el contenido informativo que debería recoger la Web. Asimismo, diseñamos un anuncio con el eslogan "el juego sale a Bolsa".

Diseñamos el acto de inicio de cotización hasta el último detalle: invitaciones, banderolas exteriores, habilitación de espacios en el parquet para atender a los Medios, sonido para los discursos, *catering* y regalos para los invitados.

Y llego el gran día, una semana antes de lo previsto, el viernes 19 de octubre con el *ticket* CDR ; Codere inicia su cotización en Bolsa. Es su primera apuesta y gana. En su estreno y al cierre de la sesión, el valor se revaloriza un 4, 76% y cierra en 22 euros.

Rodeado de periodistas el presidente señaló "Este es un paso muy importante para la realización de nuestros planes de desarrollo a largo plazo, además Codere abre camino a una mayor profesionalización del sector, incorpora a nuevos accionistas a su proyecto de crecimiento y accede a nuevas fuentes de financiación para intensificar su expansión".

XII. Públicos internos los mejores portavoces

(Comunicación interna)

"Exactamente, ¿para qué dice que sirve la Comunicación Interna?". Hizo esta pregunta un veterano empresario hace años, casi en los inicios de Estudio de Comunicación, cuando el plan de Comunicación presentado incluía una serie de acciones cuyo objetivo era aglutinar a los trabajadores de su industria, candidata a cotizar en la Bolsa, en torno a una misma idea; que se sintieran identificados y comprometidos, en otras palabras. Quien, con toda la vehemencia posible, explicaba la razón de esas acciones, no olvidó ni la anécdota clásica en Comunicación Interna sobre ese operario de limpieza de la *NASA* que, preguntado en los años 60 por su trabajo en la Base, contestó: "ayudo a llegar a la luna". Pero el empresario ni se inmutó: "para eso que usted dice, ya hago lo suficiente: pagar a mis trabajadores todos los meses".

Tres décadas más tarde, afortunadamente, la Comunicación Interna ha pasado de la incomprensión a ser considerada, como poco, necesaria; en los casos más brillantes, una herramienta estratégica al servicio de las compañías. Empieza a ser habitual encontrar políticas de Comunicación que la incluyen e, incluso, la anteponen a cualquier plan de Comunicación externa. Y ya, en los últimos años -por fin se entiende la secuencia lógica-, se calendarizan las acciones de Comunicación Interna que tienen como objetivo la creación de orgullo de pertenencia, por ejemplo, antes que las de reputación y las de creación de perfil en redes sociales.

Queda mucho camino, es cierto. Pero es importante reseñar que del estilo "ordeno y mando" se ha pasado al "algo habrá que contarles [a los públicos internos]" y, sin solución de continuidad, a "tengámosles en cuenta en primer lugar"; que ya se empieza a entender la diferencia entre instrucciones y Comunicación; que se dedican recursos a potenciar las vías ascendentes, horizontales y transversales, además de las descendentes; y que se distingue y diferencia la gestión de los RR. HH. de los objetivos de Comunicación Interna.

Los artículos recopilados en este capítulo tratan cuatro aspectos importantísimos en la materia: Plan de Comunicación Interna; Comunicación en crisis internas; Herramientas y soportes de Comunicación Interna: manuales, revistas, boletines, intranet, etc.; y Clima laboral: sondeos y encuestas de opinión entre empleados.

Hoja de ruta interna (Plan de Comunicación interna)

1. COMUNICACIÓN INTERNA A LA MEDIDA

Charo Gómez
- Management Herald (01/2015)

Nueva Comunicación Interna es el título del libro escrito por parte del equipo profesional de Estudio de Comunicación en cinco países: Argentina, Chile, España, México y Portugal y editado por la Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas (AEDIPE). El libro está escrito desde la práctica y la experiencia directa que dan 32 años de actividad y el haber participado en proyectos de Comunicación de diversa índole para más de 2.000 clientes. Muchos de ellos han tenido como protagonista la Comunicación Interna y en todos hemos contrastado que comunicar bien con "los de dentro" es, ha sido y será una eficaz herramienta estratégica en la gestión empresarial.

A lo largo de más de 200 páginas, y siempre desde el respeto que da el escribir sobre una materia tan sensible como es la Comunicación Interna, los que hemos participado en la elaboración de este libro hemos intentado trasladar aspectos fundamentales no solo para la planificación sino, lo que es más importante, también para la implementación de programas eficaces de Comunicación Interna en empresas e instituciones, en momentos de normalidad y también en situaciones singulares y de crisis.

Los mecanismos de la Comunicación Interna son elementales y a la vez complejísimos. En una conferencia, uno de mis compañeros, Alberto Mariñas, también coautor de Nueva Comunicación Interna en la Empresa, señalaba que la dificultad de la Comunicación Interna estriba en su carácter esencial, relacionado con lo más primigenio, "la aversión del hombre a la incertidumbre y a la falta de control de su entorno". Y es que, desde que el hombre es hombre, una de sus más sofisticadas necesidades es querer tener a toda costa una explicación global del contexto que le rodea. Muy lejos de querer hacer antropología ni filosofía barata, Mariñas apuntaba también que no existen vestigios de sociedad alguna, por primitiva que esta sea, que no haya dado explicación a la naturaleza que le rodeaba, a la razón del trueno y de la lluvia o de su ausencia, de la muerte o de la vida. El hombre ha encontrado respuestas en ámbitos muy variopintos: la magia, las religiones, la filosofía... pero en el fondo de ello no hay sino un comportamiento absolutamente esencial que no ha desaparecido ni mucho menos de la na-

turaleza humana: no podemos convivir con la incertidumbre, necesitamos descartarla. Y es en esta realidad donde la Comunicación Interna adquiere su gran relevancia en las empresas y organizaciones como catalizador para despejar incertidumbres y compartir la visión, misión y objetivos con todas las personas que trabajan en ellas. Ahora bien, la Comunicación, si no tiene en cuenta las necesidades, expectativas e incertidumbres del receptor no sirve de nada.

En nuestros 32 años de actividad hemos sido testigos y actores del profundo cambio que se ha producido en la Comunicación Interna en empresas de Argentina o España por ejemplo. Hemos visto como se pasaba de una Comunicación unidireccional a una Comunicación bidireccional e incluso transversal. Las nuevas tecnologías han propiciado además pasar de un modelo puramente comunicacional a un modelo conversacional. Todo ello tiene también su espacio en este libro en el que se ofrecen pautas y procedimientos para poner en marcha una cultura 2.0 en las organizaciones que apuesten decididamente por un diálogo activo con sus trabajadores.

Hoy, afortunadamente son ya mayoría las empresas que, en la gestión de las personas contemplan, la Comunicación Interna como uno de los factores críticos de su competitividad y aspiran a aprovechar la inteligencia, iniciativa y creatividad de sus empleados mediante programas específicos de Comunicación Interna.

La Comunicación Interna es una herramienta imprescindible para generar y mantener la reputación de la empresa, de sus productos y servicios. Actualmente, las compañías son cada vez más conscientes de que no solo tienen una finalidad económica, sino que su papel en el desarrollo de la sociedad y su contribución al bien común son fundamentales. Y en ese desempeño, que también les puede aportar claras oportunidades competitivas, se les exige una obligada ejemplaridad. Una Comunicación Interna que apueste por la transparencia y que permita e impulse que los empleados se sientan partícipes de los proyectos y de los valores y compromisos éticos de la empresa es el mejor camino para que los trabajadores sean “embajadores vitalicios” de la marca y de la reputación de la empresa hacia el exterior.

Estamos convencidos, y así lo explicamos en Nueva Comunicación Interna, de que la reputación corporativa, como intangible de gran valor para las empresas, debe de tener entre los trabajadores de las mismas a sus mayores defensores y a sus mejores voceros, por lo que una adecuada Comunicación Interna es trabajo ineludible: no se habla bien de lo que no se comparte y no se comparte lo que se desconoce.

Reza un dicho que "antes de recibir hay que dar". Pues bien, esto podría ser aplicable a cómo la Comunicación Interna puede ayudar a mejorar los resultados de las empresas, a incrementar la productividad de sus empleados. Difícilmente los trabajadores podrán apoyar a su compañía si no conocen sus proyectos, su realidad -aunque sea dura- y la hoja de ruta de la dirección para afrontarla. No cabe duda de que en los tiempos que corren, con una fuerte crisis económica, no es tarea fácil incrementar los resultados de las empresas, pero ahora, más que nunca, la Comunicación Interna debe ser impulsada con transparencia. Porque es evidente que, amén de las dificultades de los mercados y de los múltiples factores externos, un trabajador informado, motivado e identificado con los objetivos empresariales siempre será más productivo que otro que no lo esté. Y la productividad redunda en los resultados. También es obvio que una buena Comunicación Interna que contribuya a mejorar el potencial del empleado y la gestión de su talento redundará en una mayor competitividad, factor hoy por hoy imprescindible en la gestión y en la cuenta de resultados de las compañías.

Argentina continúa en un momento económico difícil, algo que por ser una obviedad no deja de constituir una realidad que todos los argentinos viven en el día a día. Las empresas lo saben bien pues son muchas a las que les ha tocado comunicar internamente reducciones de personal. Son situaciones de crisis en las que comunicar malas noticias no es tarea fácil. Explicar adecuadamente los porqués, en el momento preciso, con los voceros más adecuados y por los canales y soportes más efectivos exige una planificación muy minuciosa, un procedimiento muy concreto y profesionalizado. Y no solo para los que se van, pues los empleados que continúan en una empresa después de una reestructuración sufren diferentes impactos que afectan seriamente a su rendimiento laboral, por lo que es importante también prever una fase de recuperación del clima laboral, mediante acciones de Comunicación específicas que contribuyan a mitigar el doloroso proceso al que han asistido. Por utilizar un símil es la rehabilitación necesaria que necesita un enfermo tras una operación quirúrgica.

La anterior es una situación crítica y al igual que en otras muchas (de producto, accionariales, financieras, medioambientales, etc.) comunicar internamente con transparencia puede ser la mejor manera de evitar o por lo menos minimizar daños en la imagen externa de la empresa. En este tipo de situaciones el vacío informativo no existe, tiende a llenarse de forma natural y si no hay información disponible se recurre al rumor, se incrementa la incertidumbre y se producen reacciones naturales como el resentimiento, la sospecha, las críticas, la desmotivación, etc. Los empleados son un cordón umbilical entre la empresa y la sociedad y, por tanto, pueden ser aliados y

portavoces o enemigos en la gestión de una crisis. Porque en situaciones de crisis toma más fuerza la teoría de los vasos comunicantes. Todo lo que se diga internamente es susceptible de llegar al exterior y en consecuencia de crear imagen entre los *stakeholders* externos de la empresa. La Comunicación se retroalimenta. Los empleados reciben *inputs* del exterior y ellos explican su versión desde dentro; por eso es fundamental que las Compañías comuniquen y escuchen a sus voceros naturales: los empleados.

En Comunicación Interna no hay una receta magistral pero sí algunos ingredientes básicos: impulsar la Comunicación como un valor asociado a la gestión (formar, apoyar, exigir y evaluar); definir claramente los objetivos (explicitar qué queremos y cómo vamos a conseguirlo); dar continuidad y llenar la Comunicación Interna de contenidos significativos y cercanía (responder a los interrogantes reales); establecer un clima de confianza y credibilidad (explicar qué se hace y por qué); actuar con rapidez (ser ágiles para ganar la partida al rumor y a la imagen no planificada); apoyarse en diversidad de canales (todos pueden ser complementarios): chequear periódicamente la actitud, opiniones y sentimientos de la plantilla (escuchar para actuar). Pero si hay algo que tenemos claro es que la Comunicación Interna hay que construirla a la medida de las personas, teniendo en cuenta sus necesidades, sus limitaciones, sus expectativas. Cualquier política de Comunicación Interna que ignore esto está condenada al fracaso y, por el contrario, cualquiera que lo tenga en cuenta tendrá grandes posibilidades de conseguir sus objetivos.

2. EL EMPLEADO, EL MEJOR DEFENSOR DE LOS COLORES DE LA EMPRESA

Victoria Magro
- DF Diario Financiero (30/05/2014)

Lo hemos visto en el impresionante y maratoniano despliegue mediático de la final de la Champions League: el poder de la unión, el poder de creer en el equipo, el poder del líder. Ancelotti y Simeone vitoreados, ni un solo fan o aficionado poniendo un ápice de duda en su liderazgo. Independientemente de un resultado que tenía que inclinarse de forma inevitable a favor de uno de los dos equipos madrileños, los jugadores han defendido a muerte sus colores, su proyecto, su empresa. Y cuando todos los 'trabajadores' están satisfechos con la actividad que realizan, contribuyen de forma positiva a proyectar una imagen externa adecuada y posicionar a su compañía como líder.

Esta tarea, que puede parecer obvia en el ámbito futbolístico, es perfectamente exportable al mundo empresarial. Tenemos que ser conscientes de que el empleado es el mejor embajador de la Compañía y la organización debe utilizar la Comunicación Interna como un instrumento de gestión imprescindible para motivarlos.

Parece que estamos en un momento económico aún difícil pero que se atisba la luz. Los datos conocidos señalan que la economía de EE.UU. creció un 0,1% en el primer trimestre del año, según el Departamento de Comercio, y se crearon 288.000 empleos en abril, el mayor aumento en dos años; la tasa de desempleo bajó hasta el 6,3%, la más baja desde septiembre de 2008.

En la zona Euro, el Producto Interior Bruto (PIB) creció un 0,2% en el primer trimestre de 2014 en comparación con el último de 2013, según datos de Eurostat, y las condiciones del mercado laboral han empezado a mejorar; se espera que aumente la creación de empleo y que se produzca una nueva disminución de los índices de desempleo, que se sitúa en un 10,1% en la UE y un 11,4% para la zona del euro.

En España, la tasa de paro se ha situado en marzo de 2014 en un 25,3%, pero según datos de la Encuesta de Población Activa (EPA), el paro bajó en 2.300 personas en este primer trimestre del año respecto al trimestre anterior, un 0,04% menos, registrando así su primer descenso en un primer trimestre desde el año 2005.

Lo cierto es que la crisis ha tenido un impacto muy negativo en las cifras de desempleo y, particularmente, en España, esto ha significado que muchas de las compañías cotizadas tuvieron que realizar reducciones de plantilla. Pero también es ya una realidad que parece que se ha tocado suelo, que vamos hacia delante, que se está creando empleo y crece la afiliación a la Seguridad Social, que ha registrado en el pasado mes de abril una media de 133.765 afiliados, un 0,82%, su mejor dato desde 2005, según los datos publicados por el Ministerio de Empleo.

Este conjunto de ratios positivos debe llevarnos a pensar que puede ser un buen momento para que las compañías valoren el nuevo contexto que surge para sus empleados y cómo gestionar adecuadamente con ellos la Comunicación para que sea útil en la nueva fase económica que comienza. Hay que aprovechar la coyuntura para realizar una adecuada gestión y planificación de la Comunicación Interna: informar y motivar a la plantilla, conocer sus opiniones, sus demandas e inquietudes.

Los trabajadores son los principales receptores y portavoces de una compañía, por ello las empresas deben de tener bien definida una adecuada política de Comunicación, y máxime si estas compañías cotizan en Bolsa y están obligadas, según la normativa, a informar con rigor y transparencia.

Estados Unidos, Europa, España parecen estar recuperando la confianza y la ilusión: las empresas que comunican su estrategia y objetivos de forma clara y transparente son las que más fidelizan a sus empleados, de manera que su trabajo revierte directamente en la rentabilidad de la compañía. Para ello, la empresa debe hacerle partícipe y darle la oportunidad de que valore su contribución en esos resultados de futuro.

No se crea un gran equipo en un corto espacio de tiempo, por tanto, nuestra labor como comunicadores debe dejar espacio para trabajar la Comunicación del líder y generar sentimiento de grupo: crear 'fans'. Hay que informar sobre la marcha de la empresa y hacerlo de forma directa por la multitud de canales que existen hoy en día a la vez que dar voz al empleado. Hacer uso de los canales descendentes, transversales y ascendentes; utilizar herramientas como el correo electrónico, la intranet, las reuniones, la transmisión directa de los superiores, las redes sociales internas, los foros, los *blogs*, etc.

Estamos en una era de la Comunicación como no habíamos vivido nunca. Utilicémosla de forma adecuada, con planificación, profesionalidad y criterio para hacer de nuestros empleados el mejor equipo, el mejor defensor de los colores de la empresa, capaz de ser líder de la Liga más importante.

3. LA CASA POR DENTRO

Benito Berceruelo
- Cinco Días (28/06/2011)

Los españoles, los latinoamericanos en general, tenemos fama de tener siempre la casa muy limpia, pero ser más descuidados con eso de la cosa pública. Así, sacamos brillo al parqué de nuestro hogar mientras tiramos papeles y cigarrillos en la calle sin remordimiento alguno. No ocurre lo mismo, al menos no ocurre siempre lo mismo, cuando hablamos de Comunicación empresarial. En este ámbito profesional, los latinos solemos ser más cuidadosos con la imagen externa que con la interna y nuestros directivos, a menudo, están preocupados de lo que dirán de ellos los clientes, pero se

preocupan poco de lo que piensan o comentan sus propios empleados.

Decir que la imagen bien entendida empieza por uno mismo debería ser una máxima de Comunicación empresarial. Pero todavía no lo es. Y esto no es bueno para la salud de nuestras empresas.

¿Realmente obtengo algún beneficio por hacer un esfuerzo e invertir para comunicarme mejor con la plantilla? Es la pregunta que probablemente se harán algunos empresarios. La respuesta, a mi juicio, no tiene duda: sí. En primer lugar, si los empleados de una empresa no conocen la estrategia, los objetivos de la misma, es difícil que se impliquen con ilusión en la tarea de conseguir esos objetivos. No basta solo con que la ruta la sepa el patrón y los oficiales, también deben conocerla los marineros.

La empresa es un trabajo en equipo, donde todos son importantes y donde todos suman. Pero si están desmotivados o poco comprometidos, también pueden restar y poner piedras en el camino.

Una buena Comunicación Interna contribuye a mejorar la productividad. Este no es un tema secundario. Es uno de los grandes problemas de la economía española, por ejemplo, y está demostrado que la implicación de los empleados depende en gran parte de que tengan claro su trabajo, sus competencias, sus funciones y que se sientan valorados por sus superiores.

Un intangible del que se habla mucho es el orgullo de pertenencia. Parece una cosa menor, pero no lo es. En los grandes equipos deportivos los jugadores están dispuestos a hacer un esfuerzo extra por defender su camiseta. Porque están orgullosos de ella y saben que los colores de ese club representan unos valores que les exigen un esfuerzo añadido. En la empresa pasa lo mismo, no se defiende igual, no se trabaja igual para una compañía de la que sus profesionales se sienten orgullosos que para una que no crea complicidad con su fuerza laboral.

Es cierto que el gran objetivo de una empresa es vender sus productos y, por tanto, probablemente el público más importante al que se dirige son los clientes. Pero también es cierto que sin un equipo profesional eficaz no hay ninguna empresa capaz de generar valor y ganar el futuro. Y también lo es que los empleados son a la vez portavoces de una empresa y la imagen que transmiten impacta directamente en los clientes.

Las casas se empiezan a construir por los cimientos y uno de esos cimientos, en la empresa, son los empleados. Por tanto, cuidar la casa por dentro,

mantenerla limpia, debe ser un objetivo irrenunciable para cualquier gestor empresarial, sea latino o anglosajón.

4. NUEVOS PRINCIPIOS, NUEVAS FORMAS DE ENTENDER Y HACER COMUNICACIÓN INTERNA

Concha Gómez San Bernardo

- Capítulo de Conclusiones del libro "Conectar personas y negocio. Experiencias y Tendencias en Comunicación Interna".

Las organizaciones se transforman al hilo de las sociedades en las que actúan y con las que interactúan. Aparecen nuevos retos que han de hacerse compatibles con la tradicional tensión para el logro del resultado: la necesidad de alcanzar una positiva reputación, la protección al medio ambiente, la revolución de los medios de comunicación social, el deterioro de la credibilidad del liderazgo formal, la pérdida de confianza en los discursos instituciones y corporativos,...Todo ello tiene una gran influencia en las herramientas que las propias organizaciones tienen para gestionar su propio cambio, en un contexto de tensión competitiva e innovadora creciente.

Los profesionales que nos dedicamos a la comunicación interna identificamos oportunidades interesantes de progreso que me permito resumir en cinco ejes:

1. La fuerza de lo intangible

Las empresas yo no venden solo productos y servicios –quizás nunca lo hicieron pero ahora cobra mayor sentido en el mercado-; las empresas ya no venden por lo que son y por lo que inspiran y prometen. Los valores, los principios por los que actuamos ante la sociedad y los clientes, son cada vez más importantes en las decisiones de compra y de refuerzo de la confianza. Desde un punto de vista interno, de gestión del cambio, no hay cultura sin negocio, ni negocio sin cultura. Lo que amalgama ambos son las personas, los profesionales, cada uno en su nivel de responsabilidad y de exposición ante la sociedad. Y las organizaciones han de desarrollar algo más que un buen discurso para atraer y comprometer a los mejores de ellos.

La Comunicación Interna tiene la misión de conectar negocio y personas en ambas facetas: ayudando al negocio a captar a los mejores profesionales, en un branding responsable y honesto y ayudando a los profesionales a

reforzar su compromiso con un servicio y una experiencia a sus clientes consistente y profesional.

La aportación de valor de la CI se ha de centrar en el fortalecimiento del compromiso.

2. La transformación de la empresa, un reto compartido que la comunicación interna puede facilitar

Conectar negocio y personas significa facilitar que las personas se conecten con la Dirección, con el proyecto empresarial, con el trabajo, con los clientes y con sus compañeros. Y con ello fortalecer su compromiso con su aportación. Pero nadie se interesa o se conecta con aquello que no respeta e integra sus propios intereses, sus propias percepciones, sus propias necesidades.

Necesitamos escucharlas para orientar nuestra acción en comunicación y colaborar con ello a que la transformación que la empresa necesita sea o pueda llegar a ser compartida.

Escuchar es previo a conectar y es un acto de integración en sí mismo. Escuchar es la base de la credibilidad en comunicación.

3. La Comunicación Interna, una herramienta al servicio del liderazgo

La visión sobre el negocio la tienen los líderes, pero cada vez que éstos tratan de hacerla posible necesitan "llegar abajo con las prioridades, ilusionar y animar a las personas con el proyecto". Los expertos hemos hablado y mucho sobre cómo influir desde la Comunicación Interna en ese objetivo de los líderes estimulando su proximidad y visibilidad a través de conversaciones relevantes para el negocio y para las personas. Líderes que impulsan conversaciones sin monopolizarlas.

Con la comunicación "desde arriba" los directivos a veces se quedan solos, logran poca capilaridad. La influencia de gana en la conversación.

Hemos hablado de líderes y no de líder porque el diálogo que necesitan las empresas es una práctica responsable en toda la estructura; porque necesitamos líderes que comprendan el valor que la comunicación tiene para ellos, para el logro de sus objetivos, sin que sientan la tentación de mirar hacia arriba para ver si sus jefes también lo hacen.

Interacción-diálogo-proximidad-credibilidad, esas palabras guían ya y guiarán en el futuro una de las principales aportaciones de la Comunicación Interna.

Trabajo "codo con codo" y apoyando a la línea directiva es el papel que desde Comunicación Interna es preciso desarrollar.

4. Los profesionales, coprotagonistas del cambio y de la comunicación: Su comportamiento es nuestro foco

Personas que comparten más conocimiento y experiencia, propuestas de mejora y de cambio, nuevas ideas para hacer cosas distintas e innovadoras -creatividad al servicio del negocio-, comportamientos que hacen visible a los clientes la promesa de marca, comportamientos que necesitamos que los profesionales practiquen e impulsen (sin miedo). El propio comportamiento de los líderes es una referencia necesaria de la configuración de la cultura, pero la transformación social en las empresas ya no se soporta solo en una visión ilusionante transmitida desde arriba, aunque sea una visión compartida y comprendida. Se necesitan comportamientos efectivos y alineados en distintos niveles de la organización para hacer que el cambio sea sostenible.

El comportamiento real, el que ocurre ya y el que queremos que ocurra, es el foco en el que se centran hoy los esfuerzos de gestión y dirección de personas y los programas de comunicación interna.

En este contexto, la ejemplaridad entre iguales es un acelerador del cambio. Desde la Comunicación Interna el uso de nuevas herramientas de comunicación social dentro de las empresas facilita la visibilidad y el reconocimiento de los agentes del cambio, estén donde estén. Pero hay un punto crítico en esta tendencia a apoyarnos en herramientas más sociales: el foco de nuevo debe estar en la consistencia de todo ello con las necesidades del negocio. No es compartir por compartir, sino compartir para aportar y para aprender.

La CI ya no solo gestiona información; ayudamos a gestionar emociones y experiencias. Debemos seguir alimentando los canales pero esa es una perspectiva pequeña para el futuro de nuestras organizaciones. Y en esa línea, el contenido "es el rey". Contenidos atractivos, personalizados, que "enganchen en lo que yo gano y en lo que siento que puedo aportar".

Cada vez más es la interactividad, los procesos activos de intercambio en tiempo real, elementos presentes en la sociedad y nuestras empresas han

de vencer la inercia de años de comunicación unidireccional. Los canales también se transforman para ayudar a que las personas se sientan más protagonistas (lo que ya son) y menos público de lo que ocurre en la empresa (como les hemos tratado hasta ahora); en suma, hacer de la CI una herramienta que haga a las personas coprotagonistas del relato del cambio o los cambios que se necesitan.

5. Aliarse con otros nos fortalece

La conexión entre todas las disciplinas y funciones que intervienen y ayudan a transformar el comportamiento fortalece a la organización. No son tiempos para preguntar ¿y tú de quién eres... de RRHH o de Comunicación, de Reputación o de Marketing?. Esa es una polémica melancólica y casi suicida porque la energía que gastamos en ella nos aleja de nuestra misión: ayudar a la transformación de la empresa y fortalecer el compromiso de las personas. La CI y todas las demás herramientas que influyen e intervienen conectando negocio y personas han ido progresando hacia ser herramientas que buscaban mejorar el desempeño de las personas y progresan aceleradamente, con velocidades desiguales eso sí, hacia ser herramientas de gestión del cambio y del compromiso. Por tanto, centrar el objetivo y fortalecer alianzas nos hace a todos más influyentes para lograr ese objetivo común.

Decía al comienzo que hemos mirado al presente y hacia el futuro y finalmente, quizás lo más destacado es que la Comunicación Interna tal y como la hemos conocido hasta el momento, portadora de mensajes, discurso y opinión, tiende desaparecer y se transforma en herramienta impulsora y facilitadora de cambios que "se ven" en el día a día y generadora de diálogos, que se inician dentro de la organización pero que han de alcanzar eco fuera de la misma. ¿Alguien pensó que la transformación no nos llegaría a nosotros? Es tiempo de revisar nuestra respuesta a esta pregunta.

Diálogo interno en tiempo de crisis (Comunicación de crisis internas)

5. COMUNICACIÓN Y CONFLICTIVIDAD LABORAL

Juana Pulido
- Capital Humano (04/2013)

Afirmar que la situación de las empresas españolas no es buena es una obviedad que casi produce pudor escribirla, pero no por ello deja de ser cierta. Según el Instituto Nacional de Estadística, en el informe "Estadística del Procedimiento Concursal" publicado a principios de febrero, durante el cuarto trimestre de 2012 el número de deudores concursados alcanzó la cifra de 2.584, lo que supuso un aumento del 39,4% respecto al mismo periodo del año anterior. La variación trimestral del número de deudores concursados entre el cuarto y el tercer trimestre de 2012 fue del 57%. Esta variación ha sido la más elevada de los últimos cinco años.

Empresas en crisis llevan aparejadas inexorablemente empleados en dificultades. Los datos del Ministerio de Empleo y Seguridad Social señalan que desde 2008 y hasta noviembre de 2012, un total de 1,7 millones de personas se han visto afectadas por expedientes de regulación de empleo.

Y desafortunadamente no parece que a corto plazo la tendencia vaya a dar un giro de 180 grados. Hace algunos meses (no más de seis) escuché como el gestor de una empresa que iba a afrontar en breve un ERE decía que no pensaba diseñar ninguna estrategia de Comunicación específica por qué *"el efecto ya estaba descontado, que en los Medios de* Comunicación *ya no se iba a dar importancia a los despidos, porque ya se habían acostumbrado a este tipo de noticias".* En fin, no voy a calificar esta afirmación, lo dejaré en que simplemente se trató de una equivocación de alguien con poca visión.

Seis meses después de ese comentario, algunos de los ERE, o como ahora hay que denominarlos 'despidos colectivos', más importantes de la historia de España están sobre la mesa. Tengo el convencimiento y, es más, puedo afirmar que los más importantes no han optado en ningún caso por la improvisación, sino todo lo contrario. La gestión interna de una medida de estas características es extremadamente compleja por definición. Los equipos profesionales implicados son muchos y todos ellos capitales: Recursos Humanos, Asesoría Jurídica, Comunicación, Relaciones con Inversores, asesores externos, etc. Y la coordinación es elemental. Cada uno de ellos tiene

sus funciones específicas, y Comunicación las tiene de doble índole: internas y externas.

Por suerte, las empresas cuentan mayoritariamente con profesionales de la Comunicación preparados que saben anticipar realmente las necesidades de una empresa ante un ERE, un ERTE o cualquier otra medida de "flexibilización laboral". Y esas necesidades, como apuntaba, son tanto de carácter externo como interno. Del diálogo y la Comunicación con todos nuestros públicos objetivo dependerá en gran medida que la percepción de la opinión pública incline la balanza a nuestro favor o en nuestra contra.

A la opinión pública no se llega por que sí, de un día para otro. No hay fórmulas magistrales, pero sí algunos básicos sin los que es seguro que no conseguiremos trasladar nuestros argumentos o razones:

- Diseñar una estrategia a la medida de la idiosincrasia con la que nos enfrentemos.
- Establecer unos objetivos claros y concisos.
- Definir nuestros públicos.
- Crear mensajes acorde con los objetivos fijados.
- Establecer acciones realistas que hagan que nuestros mensajes sean recibidos por nuestros públicos.
- Simular los escenarios probables con los que nos podremos encontrar.
- Fijar un plazo razonable del desempeño.

Todo lo anterior es de vital importancia para transmitir con éxito a la opinión pública mensajes positivos, dentro de lo negativo que lleva implícito una medida de regulación de empleo. O lo que es lo mismo, explicar con la mayor transparencia y veracidad posible que llevar a cabo una acción de estas características puede, por ejemplo, marcar la diferencia entre la supervivencia de una empresa o su desaparición total.

Responsables de la Administración Pública, políticos, líderes de opinión, periodistas, proveedores, acreedores no son impermeables a los argumentos razonados y razonables, solo debemos ponerlos a su alcance, y eso únicamente lo podemos hacer de forma proactiva desde dentro de las or-

ganizaciones.

En el ámbito interno es incluso más importante implementar estrategias de Comunicación Interna consensuadas. La realidad en la que vivimos nos lleva a convivir con casi seis millones de desempleados. Es difícil encontrar una familia que no tenga alguno de sus miembros en situación de desempleo. Pretender que el clima laboral se mantenga intacto ante cualquier medida, digamos, de ajuste laboral es una quimera. Tratar de ocultar, mentir, falsear o maquillar la realidad no es una buena opción. La verdad se conocerá antes o después y los públicos internos serán los primeros y peores críticos de las organizaciones. Ser despedido no es plato de buen gusto para nadie, pero ser despedido y además engañado lo es menos. Por tanto, creemos planes de Comunicación Interna que nos permitan informar "en tiempo" y con datos veraces a todos los niveles laborales.

Manifestaciones, huelgas, movilizaciones, protestas... para todo ello hay que estar preparados con planes de contingencia, pero también con planes de Comunicación que informen y atiendan a clientes, proveedores, etc. Merece una especial mención, en este último apartado, el papel que están desempeñando las redes y medios sociales. Twitter, Facebook y *blogs* personales están actuando como "altavoces" de los trabajadores de empresas inmersas en procesos de reorganizaciones laborales y también como fórmulas de transmisión de información y organización de empleados, por ejemplo, dispersos geográficamente. Frente a lo anterior solo cabe la anticipación, la monitorización, el diálogo permanente y la difusión de nuestros mensajes y argumentos a través de los mismos canales.

Para terminar, me quedo con una frase de J. P. Sergent: "El éxito no se logra solo con cualidades especiales. Es sobre todo un trabajo de constancia, de método y de organización", a lo que añadiría que también es una cuestión de trabajo en equipo y esto en Comunicación es, diría yo, una verdad absoluta.

6. COMUNICAR DESPUÉS DEL ERE

Adolfo Lázaro
- PRNoticias (30/06/2016)

Las empresas que acometen procesos de reestructuración que comportan procedimientos de despido colectivo otorgan un papel estratégico a la

Comunicación con todos sus públicos objetivos y *stakeholders*. Son conscientes de que es preciso explicar las razones que aconsejan tomar medidas a veces tan dolorosas.

Sin embargo, a menudo, la Comunicación, y específicamente la Comunicación Interna, desaparecen del radar de prioridades tras la conclusión del proceso. El esfuerzo comunicativo se centra en los que se van, pero se olvida a los que se quedan.

Con independencia de cómo haya sido la resolución del ERE, con acuerdo o sin acuerdo, los recortes de plantilla son una herida abierta en el seno de la organización. Un trauma que genera desconfianza, incertidumbre, desmotivación y que exige un notable esfuerzo en Comunicación Interna para suturar esta grave fractura.

La salida de directivos o de gente clave en determinados sitios, los cambios organizativos generados por los despidos colectivos, alientan la resistencia al cambio y el rechazo. El temor a lo desconocido se apodera de los empleados, que querrán saber si va a haber nuevos recortes o ajuste, conocer si va a haber nuevos procedimientos, cuál será la nueva carga de trabajo tras la salida de sus compañeros. Los rumores y las conjeturas toman carta de naturaleza y las necesidades de información se acrecientan. Toda demanda no satisfecha promueve los rumores o especulaciones. Estas demandas de información no solo son más abundantes sino también más difíciles de abordar por su carácter latente y no explícito.

En una situación posterior a una crisis como esta, es preciso fomentar el compromiso e implicación de los empleados que se habrá visto mermado por el trauma reciente generado por la salida de decenas de sus compañeros.

El día después del ERE exige la implementación de una estrategia de Comunicación orientada, clara y precisa para conseguir superar las heridas de este proceso y alinear a los empleados con los objetivos de la organización. No se puede pasar página sin más.

El Plan de Comunicación Interna del día después deberá responder a los siguientes objetivos:

- Vencer las resistencias al cambio y coadyuvar al éxito de las iniciativas o cambios que se acometan.

- Comunicar la nueva estructura organizativa y colmar la necesidad de información en esta nueva etapa: hoja de ruta tras el ERE.

- Ayudar a cerrar la reciente etapa de "crisis" y propiciar un ambiente de mayor tranquilidad y serenidad tras esta fase en la que domina la incertidumbre.

- Recuperar la imagen de la compañía, inevitablemente dañada entre sus públicos internos y externos según la magnitud de la reestructuración.

Ilusionar a una plantilla desmotivada en la nueva etapa que se ha abierto en la empresa.

La transparencia, la credibilidad, la inmediatez y la cercanía deben ser los pilares sobre los que descanse la política de Comunicación con los públicos internos. Lo que se busca no es docilidad, sino compromiso e implicación; y esto no se consigue sin una información franca y sincera.

Hay que explicar a los empleados qué se requiere de ellos en la nueva organización y sobre todo hacerles ver que los sacrificios realizados no han sido en vano, que responden a un propósito y a hacer tangibles, tan pronto como sea posible, los resultados o éxitos conseguidos.

Es conveniente también que haya intensidad en la Comunicación y que esta se desencadene en la cúpula de la organización y encuentre su refuerzo en los niveles jerárquicos inmediatos a los empleados. El liderazgo del consejero delegado o cargo máximo de la empresa es vital para informar de la nueva hoja de ruta y de las necesidades que esta plantea. En esta etapa debe tener una presencia constante, liderar reuniones informativas o comunicaciones a toda la plantilla.

La comunicación presencial es en estos casos imprescindible, pero debe reforzarse además con otros canales o soportes (boletines internos específicos, intranet) con el fin de que los empleados puedan expresar su opinión o encauzar preguntas o dudas. Y, como en todo proceso de Comunicación Interna, hay que hacer encuestas para verificar que se están dando los pasos correctos.

7. COMUNICAR EN TIEMPOS REVUELTOS

Adolfo Lázaro
- El Periódico de la Publicidad (05/2012)

"En tiempo de tribulación no hacer mudanza", decía nuestra santa más universal alertando sobre la conveniencia de no afrontar cambios en momentos de cambio o de crisis. Este sensato consejo santateresiano, prescrito desde la prudencia, y efectivo sin duda en múltiples circunstancias, puede no ser a veces tan conveniente en otras, en donde se requeriría una mayor discrecionalidad. Es precisamente en el ámbito específico de la Comunicación Interna, en los momentos de crisis empresarial, cuando el paisaje económico se torna incierto o claramente desfavorable, donde se necesita hacer un esfuerzo adicional.

La incertidumbre acrecienta la necesidad de comunicar, en el sentido más literal de comunicar, es decir, de poner en común, de compartir. Las organizaciones descuidan a menudo este aspecto o no otorgan la suficiente importancia a la transmisión de información coherente, clara y precisa en momentos de tribulación. Se limitan a seguir cumpliendo las líneas o directrices marcadas, a desarrollar los programas de Comunicación rutinarios establecidos de antemano. O lo que es peor: no hacen nada, inermes ante unas circunstancias adversas (caída de las ventas, del margen empresarial, despidos) en las que los rumores, las conjeturas y los comentarios infundados se propagan a la velocidad del rayo alimentados precisamente por la falta de información precisa y fiable. El miedo o el temor a lo que puede pasar fomenta a menudo el silencio y este es fatal.

Si el objetivo primordial de toda Comunicación Interna es el de transmitir a los empleados de una empresa los objetivos de la organización, conseguir su identificación con estos y favorecer su motivación e implicación, en situaciones difíciles esta necesidad es mucho más acuciante. Los empleados constituyen uno de los *stakeholder* prioritarios de una empresa. Los más próximos a ella. Pueden ser sus embajadores cualificados o sus detractores más enconados si se sienten alienados o ajenos a la realidad corporativa.

Las empresas han de ser conscientes de que en momentos críticos la Comunicación con sus empleados ha de ser más frecuente y de que estos deben disponer de canales o vías de Comunicación bidireccionales desde los que poder plantear sus inquietudes o preguntas o resolver sus demandas de información.

El diálogo sincero y franco con los empleados asegura su apoyo y comprensión en momentos en los que quizá sea preciso adoptar medidas impopulares o de ajuste, sin rehuir explicaciones por difíciles que estas sean. El factor emocional es también muy importante y la Comunicación presencial, cara a cara puede ser vital. En momentos difíciles, es mucho más importante una charla presencial, con convicción y entusiasmo que un frío comunicado o anuncio difundido por correo electrónico.

Hay que explicar el impacto que la crisis o la recesión está teniendo o va a tener en las cuentas de la empresa y las medidas que se están adoptando para capear el temporal, sin rehuir las dificultades y evitando los eufemismos o las expresiones vacías y retóricas. Hay que seguir reiterando los valores corporativos, que son los pilares fundamentales que acompañan a una empresa tanto cuando se rema con el viento a favor como cuando está en contra.

Y tampoco hay que descuidar un elemento esencial en toda organización: la Comunicación con los mandos intermedios. Por su importante ubicación dentro la escala jerárquica de la organización son a menudo los referentes de la empresa ante un gran número de empleados. Deben disponer de los mensajes correctos, ser capaces de poder contestar preguntas o de transmitir hacia arriba las dudas e inquietudes de sus equipos.

En momentos difíciles, los responsables de Comunicación Interna deben preocuparse además por implementar sistemas de monitorización de los rumores. La generalización hoy en día de las redes sociales convierte a estas herramientas en propagadoras idóneas de las habladurías y los chismes. La empresa debe ser capaz de realizar un seguimiento sistemático no solo de los Medios tradicionales sino también de los que utilizan Internet, como facebook, *blogs* personales, o twitter. En una reciente reestructuración empresarial, una cuenta informal habilitada por un grupo de empleados en Facebook se convirtió en un canal muy activo en donde se publicaban regularmente comentarios, especulaciones o conjeturas, o críticas, pero a menudo informaciones falsas. La empresa debe estar alerta para desmentir todos los rumores o comentarios inciertos que además de no responder a la verdad minan la moral de la organización.

8. LA LUZ DE ALARMA EN COMUNICACIÓN INTERNA

Alberto Mariñas
- PRNoticias (03/04/2007)

El camino de la Comunicación Interna dentro de la cultura corporativa es sinuoso y su trazado no siempre avanza hacia una situación de transparencia y mejora. Sin duda, en los últimos años se ha mejorado. Hoy, cualquier líder empresarial es consciente, e incluso afirma, que la Comunicación Interna juega un importante papel en las organizaciones. ¿Dónde está el problema entonces? Pues sencillamente en que una cosa es lo que se piensa y dice y otra distinta lo que se lleva a la práctica.

Con un criterio muy acertado, son muchas las compañías que creen que la Comunicación Interna debe ser una tarea distribuida entre toda la organización y la cadena jerárquica la pieza clave del proceso. Absolutamente de acuerdo. El problema emboscado en esa afirmación es que, a menudo, la delegación de funciones que se realiza acaba por crear en la práctica situaciones en las que los empleados tienen un distinto grado de información y Comunicación en función de la división o departamento en el que se encuentren. En esas situaciones, el desempeño de la función depende de la predisposición y efectividad de la cadena jerárquica a asumir su papel como motores de la Comunicación Interna. Esto llega a su límite máximo en el caso de grandes empresas donde la autonomía de las distintas áreas geográficas o divisiones de negocio hace que en la práctica existan realidades comunicativas totalmente distintas y, por lo tanto, empleados con imágenes y percepciones discrepantes sobre la realidad de su compañía, una clara perversión de la Comunicación Interna.

La pregunta es ¿por qué se llega a esa situación cuando hay un convencimiento de que la Comunicación Interna es importante? Fundamentalmente, porque se está cometiendo un error de base. En cualquier área de negocio, la descentralización del poder de decisión y el "*empowerment*" se da en un contexto de unidad de criterios, fijación de objetivos y posterior evaluación del desempeño. En Comunicación Interna, en el noventa por ciento de las ocasiones, esto no ocurre y además se llega a la descentralización sin haber pasado, como ocurre en las otras áreas de la gestión, por una práctica previa basada en una disciplina y criterios comunes que han servido durante años para que la organización aprenda y asuma la forma de hacer de la compañía.

La descentralización de la función de Comunicación Interna es buena y deseable, podemos decir que imprescindible, pero puede llegar a ser un desastre si se olvida que al final de la cadena siempre tiene que haber alguien con autoridad y capacidad profesional para marcar los criterios corporativos y establecer los mínimos comunes para toda la organización, es decir, la distribución de la función no puede obviar la existencia de un máximo responsable que tutele el proceso y marque los mensajes corporativos, de unos canales de Comunicación comunes y de unas prácticas compartidas. Deleguemos pero no abdiquemos.

9. LA COMUNICACIÓN INTERNA, CLAVE EN LA INTEGRACIÓN DE EMPRESAS

Adolfo Lázaro
- Capital Humano (12/2014)

La reciente conclusión de la fusión de American Airways y US Airways para crear la mayor aerolínea del mundo vuelve a poner sobre el tapete la trascendencia de la Comunicación Interna en el momento de una integración. American Airways y US Airways son ya una empresa pero el proceso de integración de operaciones, plantillas y sistemas probablemente durará un tiempo y arrastrará un gran número de dificultades.

Una fusión genera muchas incertidumbres en las plantillas de las empresas afectadas, preocupadas por los efectos que tendrá esta operación en sus respectivas organizaciones, por la posibilidad de recortes de empleo o reestructuraciones, el cierre de oficinas o unidades productivas o la pérdida de beneficios sociales, entre otros muchos aspectos. Es preciso dedicar grandes esfuerzos y durante mucho tiempo para colmar las necesidades de información, gestionar el cambio, procurar que todos los empleados remen en la misma dirección y crear la nueva cultura corporativa. Del compromiso de la plantilla depende finalmente el éxito de la operación porque la ignorancia y la desinformación alimentan la resistencia al cambio.

En el cuaderno de bitácora de la estrategia de Comunicación de una fusión se otorga mucha importancia a las primeras fases, a la planificación previa y al anuncio posterior de la operación, pero a menudo el cumplimiento efectivo de las fases sucesivas de la Comunicación Interna se va difuminando. Se pone tanto afán en la integración, en la generación de sinergias, que los esfuerzos para casar culturas corporativas diferentes languidecen con

el tiempo, descuidando variables muy importantes que pueden impactar a corto o medio plazo en los resultados del negocio.

En la reciente historia empresarial existen sobrados ejemplos de cómo un deficiente manejo de la Comunicación en una integración de empresas o una mala interpretación de las respectivas culturas corporativas ha acabado en desastre. Quizás uno de los ejemplos más sobresalientes fue la fusión en 1998 de dos colosos de la industria automovilística: la alemana Daimler Benz y la estadounidense Chrysler. Calificada como un "matrimonio entre pares", las diferentes culturas corporativas, el fracaso a la hora de comunicar más y mejor los beneficios conjuntos de la integración y la ausencia de liderazgo agudizaron el abismo entre ambas organizaciones, generando un antagonismo que culminó una década después con la venta por Daimler Benz a un fondo de inversión de su cónyuge americano, tras años de pérdidas.

Como en el caso de Daimler Chrysler, por mucho énfasis que se ponga en el equilibrio o igualdad entre las partes, toda fusión es siempre desigual. Siempre hay una empresa que aporta más a la dote o cuya cultura corporativa absorbe, bien por dominancia, por tecnología, a la del "cónyuge". La desigualdad existe y hay que tenerla en cuenta y hay que dedicar recursos y planes específicos para superar los problemas que vayan surgiendo.

Por eso, la Comunicación interna en la fase de integración debe responder a las siguientes premisas:

- El liderazgo es clave en una fusión y la visibilidad del compromiso del presidente o consejero delegado es un factor de primer orden para la transmisión correcta de los mensajes a toda la plantilla y "vender" la misión y los valores de la nueva organización.

- Implicar a los prescriptores o líderes de la nueva organización en el esfuerzo comunicativo: los mandos y jefes intermedios, por su situación en el escalafón, son un recurso imprescindible para la transmisión de mensajes a sus equipos. Es preciso que dispongan de recursos, formación y herramientas para hacerlo. Tienen que fomentar el diálogo y paliar la posible desinformación.

- Situar al equipo de Comunicación en pie de igualdad: es imprescindible que los responsables de Comunicación de la empresa jueguen un papel importante en los comités de integración.

- El seguimiento de la Comunicación debe ser constante. Es aconsejable realizar una Auditoría de Comunicación para verificar si los mensajes calan en la plantilla, comprobar la idoneidad de los canales o detectar preocupaciones. Si a la luz de los resultados de la auditoría, se detectan déficits, carencias o necesidades específicas, hay que coger el toro por los cuernos y actuar en consecuencia.

- Facilitar el flujo informativo bidireccional, entre empleados y mandos intermedios. El *feedback* es imprescindible.

- Coherencia de los mensajes: Garantizar que los mensajes que se transmitan a la organización sean congruentes con los objetivos de la integración y con la información que se difunden al exterior.

- Facilitar la Comunicación entre los colectivos de las dos empresas: hay que promover el conocimiento y aprecio mutuo de ambas plantilla con el fin de superar el posible desfase cultural.

- Utilizar los nuevos canales *online*. La red nos aporta hoy unas posibilidades de Comunicación inmediata, de diálogo, de participación que debemos aprovechar y liderar.

La distancia más corta entre dos puntos: herramientas de Comunicación Interna (Herramientas y soportes de Comunicación interna: manuales, revistas, boletines, intranet, etc)

10. AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA: MAPA PARA ENCONTRAR EL RUMBO

Adolfo Lázaro
- Revista de la Comunicación (05/2010)

Estrategia, plan de contingencia, escenarios de crisis, son algunas de las palabras claves cuando se aborda la Comunicación empresarial. Menor consumo parecen tener otras tanto o más relevantes como diagnóstico, examen, supervisión, auditoría.

Nadie discute que la información es una herramienta estratégica en una empresa. En las organizaciones empresariales de antaño, articuladas conforme a una sólida y férrea jerarquía, la Comunicación era un sistema cerrado. Hoy en día, las empresas responden a un modelo más abierto y democrático, pero también más complejo, en el que las relaciones horizontales se suman a las verticales y las interdependencias son más sutiles. Las necesidades de Comunicación de esta estructura más abierta son también más complejas. Los empleados exigen un mayor conocimiento de las decisiones que les afectan, buscan una mayor participación en la organización.

Conocer estas necesidades, establecer las herramientas adecuadas para satisfacerlas y gestionar de forma adecuada la Comunicación Interna en el seno de una organización se ha convertido en una premisa estratégica: repercute directamente en la motivación de los empleados, en su alineación con los objetivos empresariales y por ende en los resultados.

Para ello es imprescindible un buen diagnóstico. Un examen que permita conocer la realidad del tejido comunicativo de una empresa y medir la eficacia en la gestión de Comunicación Interna. Muchas empresas priman casi exclusivamente en este proceso la mera transmisión de información, relegando aspectos claves para el éxito de esta misión: el análisis y comprobación de la eficacia de los canales de Comunicación y su apreciación por los empleados, la detección de ruidos u obstáculos que perturben la recepción del mensaje o distorsionen su contenido, la identificación de agentes comunicativos entre los mandos intermedios y la comprensión por estos de su relevancia como transmisores al resto de la organización. En otros muchos casos, se descuida o se ignora las demandas de información de los empleados y los cambios producidos en el conjunto de la organización. Como aquellas cartas que se envían a destinatarios cuya dirección ha cambiado, a menudo los esfuerzos de Comunicación Interna de las organizaciones pasan a engrosar una especie de almacén de mensajes no recibidos, de cartas no recogidas, simplemente porque se prioriza el suministro de información, sin atender al imprescindible conocimiento de la cartografía de la Comunicación de la empresa.

La auditoría de Comunicación ofrece esa imprescindible radiografía de la Comunicación Interna de una empresa. Las auditorías, circunscritas en un principio casi exclusivamente al ámbito financiero, han tomado carta de naturaleza en el mundo corporativo como un medio ideal para controlar la eficacia de la política comunicativa, medir sus aciertos pero también sus fracasos y, sobre todo, recomendar mejoras.

A diferencia de las encuestas de clima laboral, una auditoría de Comunicación efectúa una medición de los aspectos más intangibles de la organización de la empresa. En este sentido, la metodología es clave. Una auditoría de Comunicación comporta la recogida y selección de información, analiza y evalúa. Apoyada en instrumentos como el cuestionario, la entrevista personal, el *focus group*, una auditoría de Comunicación debe ser capaz de revelar si los canales de Comunicación establecidos funcionan, si son apreciados o están devaluados y necesitan recuperar su credibilidad; ha de averiguar la importancia de los canales oficiales frente a los oficiosos, la relevancia del rumor como fuente de información, conocer si los directivos son conscientes de que la transmisión regular de información a sus equipos es una responsabilidad clave de sus puesto, y las necesidades de información de los empleados en los diferentes niveles de la organización.

Es importante además que esta evaluación se efectúe con una muestra representativa de los empleados de la empresa, de cada una las áreas o departamentos más significativos de su actividad y de las redes verticales, horizontales o transversales que vertebran la Comunicación de dicha empresa.

Una buena auditoría ofrece datos cuantitativos pero también cualitativos pero no acaba en el diagnóstico. Propone y recomienda y sugiere medidas correctoras. Es este carácter prescriptivo, de asesoramiento, uno de los elementos esenciales de las auditorías de Comunicación, una herramienta cada vez más utilizada por los departamentos de Comunicación de las empresas, que confían cada vez con mayor frecuencia la realización de esta cartografía comunicativa de su organización a geógrafos experimentados, empresas especializadas en este imprescindible proceso de diagnóstico, control y evaluación.

Son muchas las empresas que acometen una auditoría de Comunicación casi exclusivamente en momentos claves de su trayectoria. Una fusión, una compra, una reestructuración son ocasiones propicias para sacar el termómetro y medir la temperatura de la Comunicación Interna. Se olvida sin embargo que una empresa es un organismo vivo y que la radiografía de hace unos años exige una actualización progresiva. Tanto más en el contexto de cambio continuo en el que se desenvuelve la actual realidad social y económica. Como las auditorias financieras, la auditoría de Comunicación debe ser una herramienta constante y convertirse en un elemento habitual para la adecuada gestión de la información en el entorno empresarial.

11. SOY CIEGO Y HOY COMIENZA LA PRIMAVERA

María Reventós
- PRNoticias (06/11/2009)

La historia del ciego que pedía en Central Park es quizá uno de los *storytelling* (o "arte de contar historias") con más encanto que expertos publicitarios y comunicadores han utilizado indistintamente. Cuando el creativo cambió el cartel del ciego y le puso uno nuevo que decía SOY CIEGO Y HOY COMIENZA LA PRIMAVERA, los beneficios no se hicieron esperar. El ciego recibió más limosnas que nunca y su experiencia, sin grandes cambios, se había convertido en un referente profesional. Esta historia es para muchos casi una declaración de principios, pues ilustra como pocas la importancia que tiene el mensaje en la Comunicación, y lo eficaz que puede llegar a ser usar mensajes emocionales que ayuden a percibir mejor lo que queremos contar y a hacer nuestra historia más próxima, creíble y rentable.

La Comunicación Interna en las organizaciones empresariales es, con toda seguridad, un buen escenario en el que se puede y se debe aplicar las enseñanzas de esta famosa anécdota. Porque en la Comunicación con los empleados, tal vez más que con otros públicos, debemos transmitir información, pero generando atención y emociones.

La Comunicación Interna debe crear redes de conocimiento y de información, transmitir noticias de la compañía, motivar sinergias y generar orgullo de pertenencia. La revista de Comunicación Interna es por excelencia la herramienta más utilizada y seguramente la que ha sobrevivido a más crisis de negocio, cambios accionariales, cambios en la dirección, cambio de sede, pero que también, y porque ese es su fin, ha difundido noticias de interés a empleados y a dirección. Compañías multinacionales, entidades bancarias, grandes corporaciones, pero también empresas de menor tamaño, trabajan con esta herramienta, cuyo fin último es llegar a todos sus empleados y transmitir un único mensaje.

La verdad, Comunicación Interna es mucho más que los cheque comida o la cesta en Navidad, y la revista interna tiene que ser el altavoz de lo que pasa en la compañía. En una situación de crisis laboral, la Comunicación Interna es un importante referente. La revista tiene como objetivo, en este caso, plantear una solución informativa que rompa con radio- macuto y con los murmullos que generan las crisis.

House organs, intranets, boletines *online*... actualmente hay mecanismos de Comunicación Interna a la carta. No necesariamente tienen que ser en papel y tener una periodicidad concreta. Las nuevas tecnologías, como en casi todo, han entrado muy fuerte en esta herramienta de Comunicación en la empresa. Para unos, no solo abarata los costes -el papel es caro- si no que agiliza la transmisión haciéndola prácticamente inmediata, ya que desde que ocurren los hechos hasta que se difunden, apenas trascurre el trabajo de redactar el comunicado y dar a un botón. Pero la diferencia está en saber hacer bien ese trabajo, que parece sencillo pero que no lo es. La distancia entre el "panfleto" poco creíble y el mensaje eficaz es muy corta. Por tanto, quiero defender el papel de la revista interna, pero siempre que se tenga claro cuáles son sus objetivos, que se gestione profesionalmente y se emplee con los costes adecuados -*online* o papel- dependiendo de las circunstancias de la empresa y sus empleados.

12. DEJAR DE SER UN PULPO PARA CONVERTIRSE EN PEZ

Támar Salazar
- El Periódico de la Publicidad (07/2009)

El primer día de oficina no deja de ser un pequeño trauma -en estos momentos deseado por más de cuatro millones de personas- por el que todo trabajador con cierta especialidad, desde el becario hasta el directivo, debe pasar. El nuevo empleado llega a la compañía sin saber, si quiera, cual es su mesa. En el mejor de los casos, alguien amablemente le acompaña desde la recepción a su nueva ubicación, se sienta, enciende el ordenador y... ¡oh, sorpresa! No hay acceso. Se puede decir que sabe para qué fue contratado y es experto en la materia -por algo pasó el proceso de selección- pero lo demás es un misterio.

Incluso partiendo de la base de que la empresa ha hecho previamente los deberes y el "nuevo" cuenta con las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo -véase: teléfono, usuario de ordenador, cuenta de correo electrónico, acceso a la información necesaria en Red...-, la productividad de un recién llegado en su primer día suele ser nula. Uno pasa horas intentando memorizar los nombres, puesto y funciones de no solo sus compañeros de departamento sino de toda una planta. Y el resto del tiempo lo invierte en preguntar los hábitos y costumbres de la empresa: horarios, uso de zonas comunes como la cafetería y las salas de reuniones, tiempos de descanso, indumentaria... Este primer día, y presumiblemente algunos más,

el nuevo empleado se sentirá cual pulpo en un garaje, a verlas venir.

Bien distinto sería si la empresa favoreciera una acogida planificada y organizada, que ayudara al recién llegado a comprender la actividad, estructura y objetivos de la compañía y facilitara su inserción, no solo preparando adecuadamente su punto de trabajo sino elaborando un Manual de Bienvenida que incluyera toda la información básica e imprescindible para el buen desarrollo de sus funciones.

La empresa conseguiría así incrementar su productividad y, además, ofrecerle una visión adecuada de lo que es la compañía: su historia, cultura corporativa, áreas de negocio, órganos de gobierno...

La primera impresión

Bien es sabido que el primer día de trabajo es fundamental a la hora de ofrecer una buena imagen. Llegar puntual, vestir adecuadamente, escuchar más que hablar..., son algunas de las claves para salir victoriosos del momento. Pero ¿y la empresa? También es su primer día de cara al "nuevo". Por ello, es fundamental cuidar su bienvenida, aportarle las herramientas, los conocimientos y la formación adecuados. Y, por qué no, fomentar el sentimiento de orgullo de pertenencia desde el primer momento. Sería un error dejar que el recién llegado se forme una imagen de la compañía basada en la opinión de otros.

Si a la parte teórica se le añade la práctica (direcciones, teléfonos, procedimiento de solicitud de vacaciones, permisos, bajas, presentación de notas de gastos....), entonces tendremos -en vez de un pulpo- un pez que se mueve perfectamente en su nuevo entorno de trabajo, colabora con el resto de sus compañeros y es capaz de aprovechar las sinergias que puedan surgir del trabajo en equipo.

En definitiva, la elaboración de un buen Manual de Bienvenida supone para las compañías una inversión muy rentable, si se tiene en cuenta que acorta el periodo de aclimatación y, por ello, el de improductividad de cada nuevo empleado; facilita la correcta transmisión de la imagen corporativa; fomenta el orgullo de pertenencia entre la plantilla –un verdadera ventaja de cara a ser más o menos permeable a rumores que perjudican a la entidad -; y facilita el trabajo en equipo. ¿Quién da más por algo tan previsible y al alcance de cualquier empresa?

13. CÓMO LOGRAR QUE LOS EMPLEADOS SE APODEREN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Pablo Gonzalo Molina

- A Fondo - Newsletter de Alcor Consultores -hoy Estudio de Comunicación- (12/2016)

Conseguir que las personas utilicen eficazmente las crecientes opciones de participación que ofrecen los canales de comunicación interna se ha convertido en el reto que más ocupa a los profesionales responsabilizados de su gestión.

Identifico 4 causas que complican el reto y aporto 6 pilares en las que apoyar estrategias que asegurar la superación del mismo.

El reto es complejo; por eso preocupa y ocupa. Las causas que es necesario tener en cuenta de manera integrada son:

1. Las intranets sociales se diferencian de los anteriores canales 1.0 en su bidireccionalidad. Nuestros antiguos canales de CI, soportados en cualquier soporte físico -fuera papel o electrónico- demandaban de los empleados/receptores una actitud pasiva: lee y calla. Ahora, necesitamos de una actitud activa y proactiva: ¿quién ha de aportar las wikis en las que sintetizamos conocimiento compartido y buenas prácticas?, ¿quién debe participar en los foros, chats, blogs...?, ¿quién esperamos que comente las informaciones que compartimos?, ¿quién necesitamos que viralice en su red personal los contenidos que hemos preparado para ello?

2. Esta actitud activa y proactiva para proponer, opinar y compartir puntos de vista y conocimiento que demandan las intranets sociales es poco frecuente en nuestras organizaciones, con profesionales más acostumbrados a responder cuando se les pregunta que a iniciar proactivamente un diálogo propositivo al que no suelen sentirse ni llamados ni reconocidos cuando por algún motivo han participado en él.

La cultura que nuestras organizaciones dicen desear -los valores y comportamientos que proclamamos como nuestros rasgos diferenciales- abogan abiertamente por la colaboración, la participación y la innovación colectiva, pero nuestra práctica -nuestra cultura real- suele estar lejos de estimular y reconocer esos comportamientos.

Esto nos lleva a concluir que la incorporación de estas intranets sociales supone un reto de transformación cultural de gran importancia; un reto con dos caras: por un lado, las intranets sociales son uno de los espacios que pueden soportar la aparición de los nuevos comportamientos colaborativos que deseamos; por otro lado, mientras esos comportamientos no se "normalicen" -se hagan normales- nuestras intranets sociales sufrirán las dificultades de ser un espacio solo propio para "pioneros" atrevidos.

Por tanto, a diferencia de los cambios en los canales de CI que hemos realizado en el pasado, hemos de gestionar la incorporación de las intranets sociales como una transformación cultural, cuyo alcance transciende con mucho el mero cambio de características técnicas de un canal. Pasar del 1.0 al 2.0 es un reto de change management, no un cambio de versión del software de la intranet.

3. Las nuevas actitudes y los nuevos comportamientos demandados por las intranets sociales no afectan solo a los profesionales. Afectan también -y mucho- a los directivos. De la misma forma que las redes sociales han supuesto que las empresas y el resto de agentes corporativos han perdido el control sobre lo que públicamente se dice de ellos, con las intranets sociales la Dirección -a todos los niveles- siente que pierde el control sobre el comportamiento comunicativo y participativo de sus subordinados (palabra en desuso verbal pero plenamente vigente en la visión del mundo de muchos directivos). Comparto algunas frases que he podido escuchar de directivos y mandos una vez que hemos logrado superar las barreras que impone el discurso correcto: "Cuando una persona de mi equipo aporta en las wikis, siento que estamos regalando al resto de la empresa el tiempo que hemos invertido en este equipo en aprenderlo, un tiempo que sale de los presupuestos de mi departamento". "¿No debiera ser yo el primero en conocer lo que opinan mis colaboradores, en vez de que lo pueda leer toda la empresa en la red interna antes que yo?". "¿de verdad queremos que todo el mundo pueda dar su punto de vista?, ¿qué ganamos con ello?, ¿somos conscientes de los riesgos que corremos?".

La transformación cultural no afecta solo a los profesionales. Afecta también -y mucho- a los directivos, a los que hemos de ayudar en un viaje que les aleje del ya imposible control de todo lo que se dice para acercarles a los principios de la gobernanza, es decir, de la influencia y el buen gobierno de la conversación interna. Antes hablábamos solos y lográbamos -conviene no olvidarlo- bajos niveles de penetración en nuestras audiencias. Ahora aspiramos a gestionar una conversación abierta, que alcanza mayores niveles de influencia y de penetración, que puede tener influencia positiva en nuestro

entorno, y que por tanto aporta más valor al negocio, pero en la que -como buena conversación- existen voces múltiples y tonos diversos.

4. No siempre decidimos el qué, el cómo y el cuándo. Es frecuente encontrarnos que la decisión de incorporación de utilidades sociales a los sistemas internos no sea tomada por la Alta Dirección cuando y como conviene a su estrategia global de cambio cultural, o por la Dirección de Comunicación Interna cuando y como conviene a la apertura de nuevos canales de diálogo. Con alguna frecuencia, son los equipos de Tecnologías de la Información quienes de hecho marcan el camino en cuanto a qué modelo tecnológico de intranet social incorporar, o cómo hacerlo, o cuándo hacerlo. Los proveedores de tecnología enriquecen sus nuevas versiones de software para intranets con utilidades sociales, cuyos avances son obvios y cuya modernidad es atrayente. La evidencia de que "no podemos quedarnos tecnológicamente atrás" viene seguida de la puesta a disposición de la organización de estas nuevas utilidades, para las que no siempre -como hemos visto en los puntos anteriores-...

a. sabemos bien qué objetivos pretendemos de ellas,

b. estamos culturalmente preparados para utilizarlas eficazmente,

c. disponemos de una adecuada estrategia de implantación.

Hasta aquí las cuatro causas que, según nuestra experiencia, configuran la complejidad del reto. La situación de cada empresa a la hora de implantar su intranet social es un mix de entre estas cuatro causas, más alguna otra propia derivada de su perfil empresarial y su cultura.

Seis pilares para superar con éxito el reto de alinear la intranet social con lo que el negocio y la cultura necesitan

A partir de aquí, los seis pilares en los que nos estamos apoyando para afrontar este reto con seguridad y eficacia:

1. Concretar el valor que la empresa espera obtener de su intranet social: necesitamos concretar qué objetivos pretendemos, qué comportamientos deseamos estimular en nuestros profesionales (comportamientos vinculados a nuestra promesa de marca, comportamientos vinculados a la cultura de transversalidad que deseamos, comportamientos hacia el exterior de la organización actuando los empleados como embajadores de marca, etc.).

Por tanto, el primer paso es concretar los requerimientos, especificaciones y condicionantes que la Dirección marca para la intranet social. Así nos aseguramos todos -tanto la propia Dirección como los responsables del proyecto- que sabemos qué estamos pretendiendo y los espacios de que disponemos para lograrlo.

2. Escuchar y comprender a los profesionales, para identificar qué utilidades desearían encontrar las personas en la intranet social que queremos ofrecerles, con qué motores podremos alinearnos para animarles a utilizarla y qué frenos u obstáculos de cualquier tipo hemos de intentar eliminar o minimizar para vencer sus resistencias.

3. Diseñar la experiencia de usuario (UX) que la intranet social debe ofrecer a los empleados para resultarles útil, interesante y atractiva. Es preciso aclarar que denomino "experiencia de usuario" no solo al look&file de la intranet social, sino a las utilidades que contempla, la estructura de contenidos, las rutas de navegación, etc.

4. Diseñar la estrategia de dinamización e implantación, en línea con la complejidad cultural en la que tanto hemos insistido en estos párrafos. ¿Experiencias piloto o lanzamiento global?; ¿lanzamiento progresivo según criterios geográficos u organizativos?; ¿lanzamiento progresivo de funcionalidades?; ¿con influencers internos o no?; ¿qué perfiles han de tener estos posibles influencers?; ¿cómo los vamos a dinamizar y reconocer?...

En esta estrategia tendremos que considerar también los mecanismos de refuerzo y de reconocimiento -factores claves en la gestión de todo cambio cultural-, así como asegurar que la influencia ejercida desde la línea jerárquica a través de ejemplaridad y su alineamiento con este proceso de transformación. Para ello, es imprescindible contar con directivos clave en la fase de lanzamiento, especialmente, que apoyen con su discurso y con su participación el valor de la iniciativa para el negocio y también para su liderazgo.

5. Diseñar el modelo de gobierno y el cuadro de mando de la intranet social, para asegurarnos todos -Dirección, empleados, gestores del canal- que el desarrollo de la intranet social está ocurriendo alineado con los objetivos pretendidos y dentro de los espacios previstos para ello.

Subrayo que integro modelo de gobierno -quién hace qué- como cuadro de mando -cómo medimos lo que vamos alcanzando-. Ambos son factores determinantes de una buena gobernanza de una intranet social entendida

como herramienta de transformación cultural.

6. Seguimiento permanente y realineamiento de la estrategia: La intranet social, como toda red, está en permanente movimiento. No es una mera cuestión de alimentar contenidos, como en los estáticos canales 1.0, sino de asegurarnos que su evolución está desarrollándose de acuerdo a lo deseado y a lo posible. Recordemos que la intranet social es un instrumento de transformación cultural, no un mero canal de transmisión de contenidos. Es como un coche, que demanda conducción de forma continuada para aprovechar las curvas del recorrido y los movimientos de todos los pasajeros. Para ello, la información aportada en el cuadro de mando, interpretada desde el proceso global de gestión del cambio cultural de la organización, nos aporta una información valiosa para acelerar el vehículo manteniéndolo dentro de los márgenes de seguridad previstos.

Saber escuchar para comunicar mejor (Clima laboral: sondeos y encuestas de opinión entre empleados)

14. ENCUESTA DE CLIMA LABORAL: RADIOGRAFÍA DE LA EMPRESA

Alejandro de Antonio
- Pandorai (10/06/2013)

Lograr y mantener un buen clima laboral es uno de los objetivos estratégicos de todas las compañías. Los presupuestos anuales se dotan, incluso en tiempo de crisis, de diversas partidas destinadas a alcanzar este fin. Y es que mantener un clima propicio en la organización repercute, de manera directa, en la motivación de los empleados, a la vez que mejora la productividad y la calidad del trabajo, con el consiguiente reflejo en la satisfacción de los clientes y en la cuenta de resultados. Pero el clima no se implanta por decreto.

No es una política que el consejo de administración pueda aprobar e imponer en la organización, sino que surge de un conjunto de factores que se interrelacionan e influyen en el comportamiento cotidiano de los trabajadores. Por ello es fundamental realizar periódicos estudios de clima laboral con los que conocer la situación y detectar cualquier deterioro que se produzca. Para medir el clima laboral existen varias herramientas, pero tal vez la más conocida y efectiva sea la encuesta de clima.

Antes de comenzar a elaborar una encuesta debemos preguntarnos cuál es el objetivo que perseguimos y estar dispuestos a poner los medios necesarios para solventar cualquier problema que aparezca. Porque realizar un sondeo significa mucho más que la mera enumeración de preguntas sobre algunos temas que se nos puedan ocurrir. A través de una encuesta de clima podemos medir, y por lo tanto conocer, el grado de satisfacción y motivación de nuestros empleados, pero también tenemos acceso a su visión sobre la relación estructural -vertical u horizontal- en nuestra organización, la valoración sobre el sistema de trabajo, sobre las funciones o tareas que desempeñan, el grado de autonomía de cada departamento o su compromiso con los objetivos de la organización. El mero hecho de permitir expresar opiniones y saber que estas van a ser conocidas y tenidas en cuenta por los responsables de la gestión de la compañía, redunda de por sí en una mejora del clima laboral.

Pero, ¿cómo se realiza una encuesta de clima? En primer lugar debemos respetar el anonimato y la voluntariedad. Si buscamos respuestas honestas, las encuestas deben de ser anónimas. El grado de confidencialidad en las respuestas que perciban los empleados tendrá una relación directa con la libertad de las mismas. Se trata de conseguir que los empleados confíen plenamente en que sus opiniones y comentarios, no solo van a ser valorados, sino también tratados de forma anónima. Si no se confía en el proceso, una encuesta de clima no mostrará la realidad de la organización, sino solo lo que los empleados piensan que queremos oír. Una vez establecido el grado de confidencialidad, nuestro siguiente paso será elaborar el cuestionario. Para ello es importante que la encuesta incluya preguntas con respuestas cerradas y abiertas.

Mediante este método obtendremos una perspectiva más rica y valorativa de la opinión de los trabajadores y aunque las preguntas abiertas contribuyen a complicar la correcta evaluación de los resultados, este inconveniente se compensará con la calidad de las contestaciones recibidas. Una vez diseñado el formulario y antes de enviar la encuesta, debemos comenzar a poner en práctica un plan de Comunicación del proyecto para la plantilla.

El plan de Comunicación tiene como fin preparar y animar a los trabajadores a participar en la encuesta. Para obtener un alto nivel de compromiso y participación entre la plantilla, tenemos que informar sobre el porqué de esta iniciativa y los beneficios que se van a derivar de ella. Explicar, de manera detallada, el proceso que vamos a seguir en la realización de la encuesta, animar a la participación de los empleados y asumir el compromiso de comunicar los resultados que obtengamos. Y siempre subrayando su carácter

voluntario y garantizado el total anonimato. Para fomentar la participación de los trabajadores podremos servirnos de algunas ayudas adicionales, como, por ejemplo, una carta de la dirección o del presidente, la publicación de una reseña en el boletín interno, un artículo en la revista de la compañía o en los casos más singulares, un folleto promocional.

Formalmente, nuestra encuesta no puede ser excesivamente larga, lo que nos obligará a limitar los temas. Las preguntas que formulemos serán claras y lo más breve posibles, y redactadas siempre en positivo, con un lenguaje entendible por todos los empleados de la organización y evitando las siglas o abreviaturas que puedan dar lugar a confusión. Otro punto importante es la oportunidad del momento en que se efectúe la encuesta. En ningún caso es conveniente realizarla en situaciones poco propicias, como pueden ser un proceso de revisión salarial, un cambio organizativo o un ajuste en los presupuestos o, peor aún en la plantilla, si no queremos encontrarnos con una foto distorsionada.

La encuesta de clima es una herramienta de diagnóstico, no de solución de problemas. Por ello, la labor de esta iniciativa no finaliza con la lectura del informe de resultados, al contrario, ese es el punto en donde comienza la auténtica labor: poner en marcha las iniciativas necesarias para mejorar el clima organizativo o laboral en nuestra empresa. El esfuerzo vale la pena.

15. TÓCALA OTRA VEZ JEFE

Benito Berceruelo
- Cinco Días (23/11/2005)

"Tócala otra vez, Sam". Esta frase trae al recuerdo una mítica película en la mente de todos y es fácil que, si alguien dice Casablanca en voz alta, muchos rememoremos ese famosísimo diálogo (aunque en la versión original la frase es '*play it once, Sam*'). Cuando la Bergman solicita en el Rick's Café a Sam, el pianista, que toque de nuevo *El tiempo pasará* está reclamando la repetición para activar los recuerdos de un romance en París (con Bogart, por supuesto).

En Comunicación, la reiteración, la repetición del mensaje es absolutamente fundamental para garantizar que lo que queramos decir llegue con éxito a los diferentes públicos. Somos bombardeados continuamente por mensajes y estímulos de todo tipo y difícilmente somos capaces de asimilar un

mensaje si no nos lo repiten por diferentes vías y en diferentes ocasiones.

Ese principio lo tiene completamente asimilado en materia publicitaria el empresario o el directivo, pero normalmente lo olvida cuando de Comunicación Interna se trata, y es ahí donde fracasan muchos procesos de Comunicación en el seno de compañías grandes y pequeñas.

A la hora de programar importantes y multimillonarias campañas de publicidad, el directivo aprueba la repetición de mensajes sin tener, parece, ningún tipo de dudas. Comprende que, si quiere que su mensaje comercial llegue a todos los que ven la televisión o escuchan la radio, debe programar múltiples pases de su anuncio. Así, las cadenas de televisión repiten, hasta la saturación en ocasiones, anuncios que comienzan siendo atractivos y terminan por ser pesados cuando los hemos visto un centenar de veces. Pero esa repetición es técnicamente necesaria (tal vez no tanta en ocasiones) si queremos alcanzar una cobertura efectiva de nuestro público objetivo. Obviamente ningún líder empresarial se imaginaría realizar un *spot*, una cuña radiofónica o un original de prensa para emitirlo o publicarlo una sola vez.

Sin embargo, es fácil escuchar a ese mismo empresario sorprenderse porque 'en el discurso de la junta di un mensaje claro a la plantilla y no me han entendido' o 'no puedo comprender cómo mis directivos no han captado la consigna si el otro día la expliqué claramente en una convención a la que todos asistieron'. El mismo a quien no le tiembla la mano para gastarse millones de euros en repetir machaconamente el *spot* para que sus clientes capten el mensaje, pretende que sus directivos o empleados entiendan claramente lo que quiere decirles con una sola mención en un discurso.

La Comunicación Interna, ya nadie lo cuestiona, es un pilar básico de la gestión empresarial. Es un instrumento imprescindible para conseguir la integración y motivación de la plantilla porque, si queremos que los trabajadores ayuden a la empresa a lograr las metas que la dirección señale, lo primero que necesitan los colaboradores es saber dónde están esas metas y cuál debe ser su contribución para lograrlas.

Para gestionar la Comunicación Interna el empresario debe usar todos los instrumentos de manera coordinada y eficaz: las cartas, los boletines o revistas, la intranet, las videoconferencias, la convenciones... son algunos de ellos. Lo importante es que seamos capaces de que, con el uso de todos los instrumentos, la plantilla reciba los mensajes y los entienda. Para ello es importante, en primer lugar, que no generemos una Comunicación/imposición sino una Comunicación/diálogo y, en segundo, que usemos la reiteración.

Si queremos hacer llegar, por ejemplo, las directrices del nuevo plan estratégico no vale solo con que el presidente las señale en su discurso. También debemos divulgarlas utilizando los diferentes soportes e involucrar al equipo directivo, mediante procesos de Comunicación en cascada, en la transmisión de la información. No olvidemos que, cuando se le pregunta, el empleado considera que su jefe inmediato es el emisor de información que considera más creíble.

La Comunicación debe estar protagonizada por el receptor, porque la clave de una buena Comunicación es que el mensaje llegue correctamente y se entienda. Por eso, debemos recordar que no vale con tocar la canción una sola vez y hay que repetirla tanto como sea necesario. Rick, cuando en otra escena también pide a Sam que repita la canción (*¡Play it!*), le dice que si su amada había podido resistirlo él también podría. Nosotros debemos recordar que, si repetimos los mensajes comerciales en los anuncios para que nos entiendan nuestros clientes, también debemos repetirlos en la Comunicación Interna para llegar eficazmente a los empleados.

16. CINCO RAZONES PARA APOSTAR POR LAS REDES SOCIALES EN COMUNICACIÓN INTERNA

Adolfo Lázaro
- PRNoticias (18/05/2016)

La transformación digital en el ámbito de la Comunicación Interna empresarial continúa siendo todavía lenta. Aunque la utilización de redes sociales como herramientas de Comunicación Interna se ha disparado en los últimos años, los canales digitales más habituales continúan siendo todavía los de carácter unidireccional, como la intranet, el *newsletter* o la reunión.

Muchas empresas se muestran todavía reacias a abrazar herramientas más horizontales y colaborativas como Yammer, Zyncro, u otras aplicaciones que operan, como sistema de mensajería interna para los empleados dentro de una organización, de forma similar a Twitter. La desconfianza, la resistencia interna de los empleados o la escasa madurez social de la organización son algunas de las razones que explican estos recelos. Sin embargo, existen razones de peso para apostar por unas herramientas que posibilitan una Comunicación más fluida y bidireccional y que fomentan un modelo organizacional más claro, abierto, y sobre todo, mucho más permeable.

Estas son las principales razones:

Nuevos hábitos de consumo: Las redes sociales son una realidad en la Comunicación externa, donde se utiliza Facebook, Twitter, Instagram. Los empleados esperan tener en el ámbito empresarial las mismas herramientas que utilizan en su esfera personal. La incorporación de los *millenials* al mundo laboral está sin duda transformando las expectativas en esta cuestión. Pero no solo de ellos. Todos somos ya homo digitales.

Flexibilidad: Frente a las ineficiencias en la gestión y el manejo del correo electrónico, las redes sociales internas, con sus múltiples aplicaciones para ordenadores, tabletas y móviles, permiten compartir recursos comunes de forma más eficiente, intercambiar archivos, crear grupos de trabajo. Se sustituyen así las cadenas interminables de correos electrónicos.

Mayor implicación: Las redes sociales permiten una mayor implicación de los empleados, transforman la dinámica y los flujos de comunicación en el interior de la empresa, mejoran la comunicación y el intercambio de información, favoreciendo una mayor identificación. Precisamente, conseguir la implicación de los empleados, el *engagement*, es uno de los principales desafíos que afrontan las organizaciones. Conseguir un empleado satisfecho, identificado con los objetivos de la empresa y con su misión es vital. Es un resorte para el crecimiento. Tal como se recoge en el informe anual Global Human Capital Trends 2016 elaborado por Deloitte, la falta de compromiso de los empleados es, sin lugar a dudas, el mayor desafío al que se enfrentan las compañías en el entorno de los Recursos Humanos.

Mayor accesibilidad: Son además vitales para conseguir la colaboración de equipos de trabajo con gran movilidad o con empleados distribuidos en muchas sedes y con gran dispersión geográfica, ya que las posibilidades de conexión son múltiples. Son comunicaciones abiertas pero restringidas a la vez ya que solo los empleados tienen acceso a ellas.

Mayor productividad y motivación: Las redes sociales internas fomentan la creatividad y el talento interno, propician un rápido acceso al conocimiento generado dentro la compañía, resultando en una mejora de los procedimientos internos y en un mayor dinamismo de los grupos de trabajo. Facilitan el aprendizaje y que las ideas fluyan

desde todos los escalafones de la organización.

Las ventajas de las redes sociales son indudables y sus efectos en el desarrollo del negocio, en el fomento de la cohesión interna y la creación de un espacio más colaborativo. En cualquier caso, los uniformes y las tallas únicas no existen. Cada empresa debe hacer un análisis previo antes de decidir si implanta una red social o no: ha de evaluar el valor que una herramienta específica aporta a su negocio, si es útil y necesaria para los empleados, determinar el grado de madurez social de la organización y si la herramienta en cuestión se integra o adecúa a la cultura de la organización.

Posteriormente, y en función de esos resultados, optará por una plataforma u otra y deberá planificar con detalle una estrategia que permita su introducción con garantías de éxito.

Caso práctico thyssenkrupp

Amandine Dennetiere

En Estudio de Comunicación organizamos con el equipo de Comunicación de thyssenkrupp Elevator SEAME unas Jornadas Internas para dar a conocer a toda su plantilla un cambio de estrategia adaptado a la nueva situación del mercado y presentar el nuevo equipo de dirección.

Objetivos de la acción/plan

La puesta en marcha de esas jornadas tenía varios objetivos. Los principales eran dar a conocer la nueva estrategia del Grupo y los modelos de negocio, proyectando una imagen de empresa innovadora, comprometida e involucrada con sus empleados y establecer un proceso de Comunicación Interna organizado fomentando la participación de todos los empleados y poner a su alcance herramientas de Comunicación útiles para todos los públicos internos.

El hecho de que los dos ponentes Jorge Estévez, CEO Regional Center Spain y Ramón Sotomayor, Presidente de SEAME acudieran a todas las convenciones ilustraba la nueva política de Comunicación Interna: incentivar un mayor grado de interrelación entre las distintas unidades de negocio, promover que los responsables y los mandos intermedios asuman la Comunicación como uno de los valores de la cultura empresarial y lograr que se conviertan en vehículos protagonistas de este proceso.

Además de fomentar el orgullo de pertenencia al Grupo, aumentar la motivación y mejorar el clima laboral, las jornadas permitieron impulsar los conceptos de cercanía, claridad y apertura con el objetivo de hacer la empresa más transparente a ojos de los empleados. Indirectamente, esos intercambios permitieron evitar la proliferación de “ruido”, rumores y malas interpretaciones por procesos de Comunicación incorrectos.

Públicos a los que iba dirigida

Todo el Grupo en su conjunto fue invitado a asistir y participar a las jornadas incluyendo los técnicos, jefes de servicio y de montaje, el equipo comercial, los departamentos administrativos y el comité de dirección.

Estrategia

El Grupo llevaba varios años organizando jornadas llamadas "EVO" para presentar los cambios empresariales y quisimos mantener esa lógica con la convención "Kick Off". Se diseñó un evento a medida con criterios de sencillez y originalidad en el formato y la gráfica. Se utilizó la experiencia de la Compañía para mirar hacia el futuro, extrapolándolo con una línea de diseño moderna haciendo alusión a la innovación y tecnología como parte imprescindible de la empresa para ser competitiva. Para resaltar la cercanía se utilizó un lenguaje accesible y el empleo de la palabra CAMBIO como hilo conductor de toda la acción.

La acción

Las jornadas fueron organizadas en dos tandas, la primera del 2 al 11 de noviembre de 2011 y la segunda parte después de las Navidades del 9 al 19 de enero 2012. Se invitó a más de 3.700 empleados repartidos en todo el territorio español respectando el formato de cercanía convocando un máximo de 180 personas por jornada. Para respetar la línea de modernidad e innovación, se eligieron lugares inéditos y exclusivos para realizar las jornadas. Por ejemplo el Museo Chillida-Leku en San Sebastián, la Capilla del MACBA en Barcelona o el Museo de Carruajes en Sevilla.

Para facilitar el acceso a la información, se creó un *Mini-Site* específico para las jornadas donde todos los empleados tenían acceso a la información detallada (horario, ubicación, aparcamiento, breve explicación de la jornada y sus objetivos, contacto) y podían confirmar su asistencia de forma inmediata. Para difundir la invitación, se utilizaron varios medios de contacto como el emails o el móvil según el medio más adecuado y utilizado por cada empleado.

A la llegada de los participantes, después de acreditarles, se les regalaba una libreta con su bolígrafo personalizado con el logo y el lema de las jornadas "Cambiamos el chip". Las reuniones arrancaban con las ponen-

cias de media hora del Presidente y del CEO o Director General ilustradas por presentaciones dinámicas preparadas especialmente para las jornadas. Durante la hora siguiente, un diálogo se establecía entre la dirección y los empleados mediante preguntas y proyección de un video corporativo creado especialmente para el evento resumiendo los objetivos y mensajes principales. Para fomentar la proximidad y cercanía, todos los participantes estaban invitados luego a un cóctel de pie.

Una vez concluidas todas las jornadas de Comunicación Interna, desde la Dirección de Comunicación de thyssenkrupp Elevator SEAME se difundió una breve encuesta de satisfacción a todos los participantes.

Resultados

La iniciativa de las jornadas ha abierto una vía de Comunicación con los empleados que ha sido muy bien acogida. En definitiva, se aprecia claramente una actitud positiva hacia la celebración de las Jornadas y los empleados de thyssenkrupp Elevator Spain están satisfechos con la cercanía, la apertura y la transparencia mostradas por la dirección de la Compañía.

Caso práctico

Grupo Banco Popular

Sobre la Comunicación empresarial

Por Ángel Ron, presidente de Grupo Banco Popular

La gestión de la Comunicación en la empresa se parece mucho a las tareas diplomáticas porque, en gran medida, comparten una variedad de rasgos comunes, a veces visibles y muchas otras veces menos evidentes, que tienen como objetivo principal promover los intereses empresariales. Esta es una finalidad común a todas las instituciones que requiere de un trabajo específico y cualificación profesional.

Ilustra muy bien esta idea una cita del conde austriaco Von Hübner, emisario personal de Metternich en Italia en 1848, con la que quiero abrir esta presentación y cuyos comentarios se pueden trasladar a la Comunicación o a las Relaciones Corporativas.

¡Qué difícil profesión es la diplomática! No conozco de nada que requiera tanta abnegación, tanta buena disposición para interesar y cumplir, tanta paciencia y, en ocasiones, tanto coraje. El embajador que cumpla con las obligaciones de su oficio nunca revelará fatiga, aburrimiento o disgusto. Guarda para sí mismo las emociones que experimenta, las sensaciones de debilidad que le asaltan.

Tiene que mantener silencio respecto a las amargas decepciones a que se vea sometido, así como al inesperado éxito del que podrá disfrutar en ocasiones, pero que raramente se le conferirá a él. Mientras celoso de su propia dignidad está constantemente en la mente de otros, es cuidadoso de no enfadarse con nadie, nunca pierde su serenidad en las grandes crisis. Cuando es una cuestión esencial se muestra calmado, impasible y confiado en el éxito.

Desde que las empresas, las grandes corporaciones, empezaron a principios del siglo XX a desempeñar un papel, en ocasiones más relevante que el de los propios Estados, resultó imprescindible exponer a todo tipo de público las intenciones de las compañías. Aunque más por necesidad que por virtud, el interés generado por la actividad empresarial obligó a las compañías a desarrollar también habilidades diplomáticas y a gestionar su relación con la opinión pública de una manera natural y frecuente, de acuerdo al interés propio, pero atendiendo también al interés ajeno.

Este es un principio de reciprocidad que pretende, básicamente, generar certezas, despejar dudas, crear vínculos estables a largo plazo, porque es frecuente, en el ámbito económico, referirse a la incertidumbre como una variable negativa que condiciona la actividad empresarial, cuando, en realidad, es una constante, como bien es conocido en el ámbito de la Comunicación, que está presente en todo proceso de decisión y de ahí la relevancia de esa función en las organizaciones así como, su capacidad para distinguir entre las clases de información, sus riesgos y las reacciones que suscita.

La propia dinámica de la actividad empresarial, una gestión equilibrada de intereses diferentes y a menudo contrapuestos, hace imprescindible atender a múltiples cuestiones y la Comunicación es una herramienta esencial para ello.

La incertidumbre está detrás de todas las decisiones que se adoptan, sean estas corporativas, personales o de grupo. Es un factor esencial en la evolución porque todos los organismos vivos tienen como fin la supervivencia en un mundo peligroso.

Con ese fin, todas las situaciones son evaluadas, en una primera fase y de forma veloz, como buenas o malas, que aconsejan la huida o permiten la aproximación. En la empresa, como organismo vivo, ocurre exactamente esto y las personas que la integran, lo más valioso de una compañía, actúan permanentemente bajo este criterio.

La ciencia social ha demostrado que una persona es capaz de evaluar, con una sola mirada a un rostro extraño, dos hechos cruciales relativos a esa persona. Uno, si es potencialmente peligrosa o si es digna de confianza y el segundo, si es más probable que sus intenciones sean amistosas u hostiles. Es importante ser consciente de que esa misma práctica, automática, forma parte del proceso de decisión dentro de la empresa y en las relaciones comerciales cotidianas.

Después de esa fase y tras esa primera evaluación, son emitidos juicios concluyentes de acuerdo con la disponibilidad de la información, concepto que sencillamente hace referencia a la facilidad con la que los ejemplos acuden a la mente. La principal ventaja de la disponibilidad, en términos adaptativos, es la rapidez para reaccionar, y su mayor inconveniente es la precipitación.

La información más disponible es siempre la que está relacionada con los sucesos poco habituales y de los que se pueden deducir problemas. Es la que atrae una atención desproporcionada, porque, como se conoce bien en los Medios de Comunicación, el riesgo percibido siempre excede al riesgo objetivo, genera más alerta. Como consecuencia de lo anterior, el público considera como frecuentes hechos que no lo son y tanto su pensamiento, como su comportamiento, se ven influidos por las circunstancias del entorno en mayor medida de lo que se es consciente.

En definitiva, el mundo que se suele imaginar no es una réplica de la realidad, está distorsionado por la prevalencia y la intensidad de los mensajes accesibles, así como por las expectativas sobre la frecuencia de los acontecimientos y la tendencia a buscar los hechos que confirman las ideas previas.

Estas cuestiones son muy evidentes en la vida de las empresas, donde es necesaria la gestión eficiente de grandes volúmenes de información a partir de la cual se forman los juicios y se toman las decisiones. Pero la Comunicación, requiere un grado más. Solo se produce cuando el conocimiento del mundo y el uso de las palabras son, en gran medida, cosas compartidas entre los empleados, los clientes, los accionistas, todos los que están involucrados en la actividad empresarial. En otros términos, la Comunicación consiste en compartir significados mediante el intercambio de información y para ello es esencial en ese proceso prestar toda la atención a la repuesta que suscita.

Esto obliga a las empresas a no confundir información, transmisión y explicación de hechos o datos, con la Comunicación, la acción de compartir los significados de esos hechos o datos. Es frecuente pensar que explicar el propósito de una acción, de una operación corporativa, construir una historia o en terminología más actual, un relato o una narrativa es el fin de la Comunicación, olvidando que no hay peor error que dar por sentado que todo el mundo comparte la misma realidad y que en la Comunicación tan importante como los hechos por sí mismos, es la forma en que se ven y las actitudes y reacciones que causan. Por tanto, saber qué decir, cómo decirlo y hacer que interese, es una forma sencilla de ilustrar una realidad compleja como es la Comunicación.

Reúne tres acciones diferentes y complementarias que los profesionales que la dirigen deben activar. La primera informar, es decir observar y transmitir hechos, datos, a la propia empresa y al exterior. La segunda, negociar, resolver las diferencias hasta acordar compromisos comunes. Y la tercera, representar, hablar en nombre de la empresa.

Son acciones cuyo propósito principal es que los juicios que se elaboran sobre los hechos que afectan a la empresa, aquellos que hemos visto que tienen lugar en toda interrelación entre personas, sean precisos, en el sentido de que puedan ser comprobables, y aceptados, en cuanto que sean compartidos.

Se trata de establecer una relación de compromiso de transparencia, de colaboración por ambas partes, como decía André Maurois, de exponer la hostilidad con cortesía, la indiferencia con interés y la amistad con prudencia.

La empresa persigue el respeto de su actividad pública y por ello también debe respetar. El símbolo de esa promesa es su marca y su reputación, que dependerán del ejercicio de ese compromiso reconocido por sus interlocutores. El ejercicio de la Comunicación es también la gestión de la marca, por cuanto que es la herramienta más visible y la que genera esa primera impresión de acercamiento o distancia, que posteriormente ocupará para bien o para mal un espacio en la mente individual o colectiva. Expresado en otros términos, la reputación, aquello que dicen de nosotros cuando no estamos delante y que puede deteriorar la confianza establecida.

Sin duda, la Comunicación aplicada a la empresa extendida a todos sus ámbitos como la gestión de la marca, el cuidado y esmero en las relaciones institucionales, avanza con firmeza en las organizaciones y tiene claro porvenir en una era en que la información está previsto que cambie más aún la gestión empresarial y las condiciones de trabajo. Esa veloz transformación conlleva una mayor exigencia que es posible resumirla en una sola idea: saber discriminar entre los hechos y una interpretación de los mismos que pueda dañar la confianza a la que aspira toda empresa con vocación de permanencia.

Quiero terminar felicitando a Estudio de Comunicación por esta iniciativa y el trabajo minucioso que han hecho, y agradeciendo que hayan pensado en Popular para incluirnos en el texto como un caso de interés. Estudios como estos ayudan a la mejora del conocimiento de la Comunicación, una disciplina que ha progresado en el ámbito profesional, pero a la que aún le queda por avanzar en el académico.

Caso práctico

Por Área de Comunicación, Marca y Relaciones Corporativas de Grupo Banco Popular

Saber qué decir, cómo decirlo y hacer que interese, son las tres acciones que pueden definir la comunicación. Si avanzamos algo más en esta idea y la trasladamos al ámbito empresarial, comunicar es gestionar la reputación para persuadir o influir en todo tipo de decisiones que afectan a la empresa en su actividad comercial, corporativa y de gestión interna.

Los consumidores, clientes potenciales, clientes habituales y ciudadanos en definitiva, recibimos hoy del orden de cinco mil mensajes al día. Esa avalancha ha generado más educación y más escepticismo entre la opinión pública que nunca.

Para planificar y actuar, comprender la mentalidad y el proceso de toma de decisiones del público es la tarea fundamental de un área de comunicación de una empresa. Es previa a la acción e imprescindible en la gestión; lo contrario origina pérdida de energía y recursos.

En la dinámica de la selección de las ideas influyen:

- La dificultad psicológica de los individuos para aceptar nuevas ideas, principalmente en contra de sus convicciones más profundas;

- Las restricciones a la circulación y comprensión de las ideas de otros. Es una tendencia habitual aplicar el pensamiento crítico solamente para las cosas con las que se está en desacuerdo.

- La lucha interesada de los empresarios y directivos por el poder y la gloria, con los inevitables condicionantes de la propia organización social y sus sistemas de promoción e influencias.

Entendemos la comunicación como el intercambio de información, es decir, hechos o datos. En definitiva, historias, relatos o, usando una terminología más moderna, una narrativa, para compartir significados; y esos significados se alcanzan mediante la asociación de ideas.

Ahora bien, este proceso de relacionar ideas encuentra dificultades. La limitación más importante es que todas aquellas cosas que puedan facilitar la selección de la información producirán creencias sesgadas, por tanto, conocer la clase de sesgos o errores y actuar para neutralizarlos es la tarea cotidiana de la comunicación.

Expresado de otra forma, si somos capaces de comunicarnos con los demás es porque nuestro conocimiento del mundo y el uso de las palabras son cosas compartidas, y por esa razón, encontrar las relaciones causales es parte de la comprensión de una historia.

La manera de buscar automáticamente causas conforma nuestro pensamiento y esto se traduce en la práctica en una tendencia frecuente por buscar acontecimientos que puedan explicar lo que sucede.

Ese proceso asociativo se mueve entre dos extremos: la facilidad y la tensión. La facilidad con que los hechos o las imágenes vienen a la mente es un signo de que todo va bien, no hay riesgos, no hay novedades importantes, no hace falta reconducir la atención o emplear esfuerzo.

Por el contrario, la tensión indica que hay un problema que requerirá mayor movilización para decidir qué pensar y qué hacer, porque llegado ese caso, si no se está preparado o la atención no es la adecuada, las actividades correspondientes se realizarán peor o no se realizarán en absoluto.

El pensamiento intuitivo es el primero que se produce en la comunicación, sólo mucho más tarde interviene el pensamiento reflexivo para realizar el ajuste necesario entre ambos, pero hasta que esa fase se produce, el salto a las conclusiones a partir de una evidencia limitada es clave para entender el pensamiento intuitivo.

Es importante recordar que la confianza que las personas experimentan viene determinada por la coherencia de la historia que tratan de construir a partir de la información de que disponen.

La evidencia pone de manifiesto que lo que importa para una buena historia es la consistencia de la información, no que ésta sea completa. A menudo se puede comprobar que conocer poco hace más fácil encajar cualquier cosa que conozcamos con un diseño coherente. De hecho, una manera segura de hacer creer al público falsedades es la repetición frecuente, porque la familiaridad, en la medida en que no se distingue bien de la verdad, tiende a ser confundida con esta. Si no hay manera de recordar el origen de una

afirmación o de relacionarla con otras conocidas, no queda otra opción que la de quedarse con la sensación cognitiva más fácil.

En sentido contrario, sabemos si una afirmación es verdadera si está fuertemente vinculada por la lógica o la asociación a otras creencias o preferencias que se mantienen o provienen de una fuente en la que se confía y se aprecia; en ese caso, experimentamos facilidad cognitiva.

Por ejemplo, un choque de aviones con gran cobertura en los Medios altera temporalmente nuestra idea de la seguridad en los vuelos y la percepción de riesgo aumentará independientemente de las probabilidades reales del mismo.

El papel de los Medios en la "facilidad cognitiva" es esencial. La cobertura de los Medios de cualquier asunto sesga el interés del público hacia la novedad y el dramatismo, y distorsiona las estimaciones de la causa de los riesgos.

En este sentido, es importante dejar constancia de que, en la medida en que el riesgo percibido siempre excede al riesgo objetivo, los Medios, sobre todo, y los analistas financieros, en menor medida, por definición, prestan siempre más atención al riesgo percibido que al riesgo objetivo, el que está basado en el análisis de las probabilidades de que pueda suceder.

Por esa razón, la información disponible para el público no iniciado estará siempre distorsionada por la percepción del riesgo. La probabilidad objetiva ni se considera. A este respecto cabe recordar que en situaciones de estrés, como son las que prevalecen en los Medios de Comunicación y analistas financieros, la rapidez en las decisiones obliga a dejar en segundo plano procesos, como el cálculo de probabilidades, que consumen mucho tiempo y que el público no suele entender. Por eso, hablar de un riesgo probable, aunque sea muy pequeño, produce un impacto, en términos de comportamiento, de quien lo procesa, similar al de un riesgo considerado real.

Las conclusiones apresuradas del público contribuyen al logro de la coherencia y a la facilidad cognitiva, que lleva a aceptar una afirmación como verdadera.

Esto explica también que se pueda pensar con rapidez y seamos capaces de dar sentido a cierta información parcial en un mundo complejo. Muchas veces la historia coherente que se elabora está lo suficientemente cerca de la realidad para sustentar una acción razonable.

En los juicios y elecciones que se realizan de forma rutinaria se producen muchos sesgos que la gestión de la comunicación obliga a conocer.

Daniel Kahneman destaca los siguientes:

- **La confianza excesiva.** La confianza que los individuos tienen en sus creencias dependen sobre todo de la cualidad de la historia que pueda contar acerca de lo que ven, aunque lo que ven sea poco.

A menudo dejamos de tener en cuenta la posibilidad de que falte la evidencia que podría ser crucial en nuestro juicio. Además nuestro sistema asociativo tiende a decidirse por un modo coherente de activación y suprime la duda y la ambigüedad.

- **Efectos marco**. Maneras diferentes de presentar la misma información a menudo provocan emociones diferentes. La afirmación de que un acuerdo ha tenido el apoyo del 95% de la Junta de Accionistas, atrae más que si se especifica que ha tenido un rechazo del 5 por ciento.

La equivalencia entre formulaciones alternativas es transparente, pero el público individuo normalmente sólo ve una formulación.

- **Tase base ignorada.** La descripción de una personalidad o de un acontecimiento es realista y vívida, de manera que los hechos estadísticos no viene a la mente la primera vez en que se considera una cuestión y, por esa razón, es frecuente emitir opiniones erróneas cuando no se tiene en cuenta la relación estadística entre la explicación de un hecho y las probabilidades alternativas que explicarían el mismo hecho.

Teniendo en cuenta todas estas consideraciones y en la medida en que en la comunicación empresarial predomina lo que se hace sobre lo que se dice, en el sentido de que el público recuerda con mayor claridad las acciones u omisiones de la empresa que el discurso o la explicación de las mismas, Popular tiene como objetivos principales.

- Que todas las acciones y discursos estén fuertemente vinculados por la lógica y la coherencia.

- Convertirnos en una fuente plenamente confiable y, de forma simultánea, altamente apreciada.

- Poner a disposición del público la mayor cantidad posible de hechos y

datos para que puedan formarse con facilidad una opinión consistente y veraz sobre el banco, para evitar riesgos perjudiciales.

Gestionar la reputación es un ejercicio de influencia o persuasión. Existe una diferencia notable entre persuadir y presentar. Para evitar que en el ámbito de la comunicación se confundan ambas cosas, conviene dejar sentado que cualquier persona puede repetir una lista de características y ventajas, enseñar el producto o servicio y presionar a los posibles públicos interesados. Sin embargo, con la persuasión se pretende conseguir que el público confíe instintivamente en la entidad y sienta aprecio por ella. En definitiva, reforzar el prestigio. Es tan relevante que, en términos de comunicación, puede hacer que las cosas sucedan por sí mismas, casi sin necesidad de que una empresa tenga que actuar.

Decía Gracián que "la reputación se compra con trabajo, poco vale lo que poco cuesta y tanto el prestigio como la reputación cuesta mucho ganarlas y muy poco perderlas".

Todos los esfuerzos de Popular van en esa dirección como veremos en este capítulo. Conocer al público, conocer su código, estructurar los argumentos persuasivos, realizar acciones coherentes con los valores y el prestigio del banco, son esenciales para preparar las acciones que permitan influir. Saber quién, qué, cuándo, dónde y por qué sobre el mensaje y el público, es una actividad esencial del área de Comunicación, Marca y Relaciones Corporativas de Popular.

Contexto de la Política de Comunicación de Popular

Los bancos han estado y están sujetos a cambios y reorganizaciones normativas que dificultan su actividad y la planificación.

El Área de Comunicación, Marca y Relaciones Corporativas de Popular se creó en 2012, como subdirección general dependiente de Presidencia, a partir de la unión de tres oficinas que estaban en áreas distintas.

Desde esa fecha, toda la actividad del área ha estado determinada por los cambios en el sistema financiero y su efecto en Popular.

Los principales desafíos han sido:

- La reconversión bancaria, en el que los bajos tipos de interés, los márgenes estrechos y la baja rentabilidad han llevado a una reestructuración

y reorganización del sector.

• La transformación digital.

• El "tsunami" regulatorio.

Para afrontar estos retos, la forma de gestionar la comunicación ha sido mediante la aplicación de distintos planes de comunicación.

El primero de ellos, de 2012 a 2014, agrupaba una serie de acciones para pasar de "una gestión de crisis a la gestión de las expectativas". Posteriormente, el de 2015 a 2016, ha girado sobre la idea de "gestión de las expectativas a la gestión en una época de volatilidad".

A continuación detallamos en qué han consistido cada uno de estos planes de comunicación.

De la gestión de la crisis a la gestión de expectativas

La Comunicación de Popular anterior al año 2012 ha estado marcada por un entorno de crisis, con un impacto muy notable en la reputación, la imagen y la marca del banco.

El Plan de Comunicación elaborado para esos años tenía como fin neutralizar las distorsiones en la información y preparar a la entidad para lanzar una imagen renovada, de fortaleza, solvencia y capacidad competitiva.

Superado ya ese entorno tan adverso, a partir del año 2012, nos encontramos con un contexto mejorado, en términos de reputación, puesto que Popular se situó entre el grupo de las entidades consideradas con futuro y bien gestionadas.

Incluso por contraste con los últimos episodios narrados sobre alguno de los competidores, la fortaleza en términos de reputación del banco se vio reforzada.

El foco de la atención informativa se puso en comportamientos concretos de entidades, tanto en España como en otros países, que no estaban induciendo al público a pensar en el sector financiero en su conjunto.

Sin embargo, existía "hipersensibilidad" hacia cualquier asunto relacionado con el consumo de productos o servicios bancarios. Era, principalmente, en

ese capítulo en donde se generaba el estigma. El maniqueo de que "la banca siempre es mala, porque quiere engañar, y el cliente siempre es bueno, por desinteresado, y está desinformado", no había desparecido de la opinión pública y no había indicios de que eso pudiera ocurrir a medio plazo.

No obstante lo anterior, el periodo que se abría en esa fase de la recuperación económica, era el de expectativas favorables hacia Popular. Se esperaba en los mercados un aumento del beneficio, mejora de la rentabilidad y, al mismo tiempo, perduraban algunas de las cuestiones que condicionaban nuestra imagen y nuestra gestión en los últimos años (cláusulas suelo, evolución del valor de la acción en bolsa, desahucios, amenaza de ampliación de capital, falta de transparencia en la venta de determinados productos...). Son amenazas que, si se llegaban a materializar, tendrían un notable impacto desfavorable en nuestra reputación.

Por tanto, el periodo al que nos enfrentábamos se podría resumir en una idea: cambiábamos de una gestión de la reputación en un entorno de crisis, durante los años anteriores a 2012, a gestionar las expectativas favorables creadas sobre el Banco, en 2013 y 2014, para hacerlo en época de volatilidad, durante 2015 y 2016.

La tendencia habitual de estos procesos de transición es la de tomar decisiones, en todo momento, en función de cómo esperan los demás que actuemos. Las expectativas tienen un impacto poderoso en los públicos en los que confiamos y a los que respetamos, porque desde que somos conscientes de que alguien espera algo de nosotros, intentamos satisfacerle para ganarnos su respeto y aprecio. Pero las expectativas tienen un impacto aún mayor en los completos desconocidos.

Crear expectativas implica un cambio en el comportamiento de grupos e individuos, porque siempre que se etiquetan comportamientos o rasgos específicos, se espera una acción. Cuando no se cumplen esas expectativas, se puede producir enfado, indignación, sorpresa o insatisfacción.

La idea y los mensajes que hemos trasmitido y que han sido asimilados, como pretendíamos, eran los siguientes:

- Popular es un banco de empresas.

- En Popular hemos superado con nuestros propios medios la crisis, mientras otros han recibido ayudas públicas.

- Hemos contribuido a reestructurar el sistema financiero con aportaciones sustanciosas para garantizar su estabilidad.

- Hemos crecido en crédito a la economía real durante estos años de crisis.

- Hemos creado empleo cuando se destruían puestos de trabajo en el entorno más cercano.

Reconocidos estos hitos por la opinión pública, para esos años se esperaba que el banco ejerciera un liderazgo en operaciones corporativas, mejorara la gestión de los activos improductivos, consiguiera mayor rentabilidad y fuera un agente activo del crédito en la economía real.

Dicho en otros términos, la opinión pública esperaba que el banco mantuviera un nivel alto de actividad como empresa; pero, se mantenía en estado de alerta respecto de la comercialización de los productos, ámbito en el que consideraba que todos los bancos son iguales en la medida en que se percibía como que tenían poco aprecio por el interés de sus clientes.

En una situación como la descrita, en la que se esperaba que Popular mantuviera, al menos, el mismo nivel de compromiso, la implicación resultaba esencial para conseguir ser persuasivo; porque el compromiso, para ser aceptado, ha de conllevar implicación.

La implicación se crea despertando la curiosidad o el interés por un asunto. Cuanto más se puedan atraer los cinco sentidos de una persona o un grupo, cuanto más se consiga implicar física y mentalmente al público y se cree el ambiente adecuado para la persuasión, más efectividad e influencia se conseguirán.

El principal objetivo, para ello, es reducir, incluso suprimir, las barreras, los lugares comunes, los prejuicios que se han creado hacia la banca para evitar el contagio. Más implicación supone menos distancia y, por tanto, mayor facilidad para la relación.

Sentada esa base, las acciones propuestas en este Plan respondían al objetivo de generar implicación del banco con el público y del público con el banco.

El siguiente paso de la implicación sería aumentar la participación. Escuchar puede ser un acto muy pasivo. Se puede escuchar un discurso entero y

no pensar ni hacer nada. Para persuadir se debe ayudar al público a dar el paso que le sitúe más cerca del momento de actuar. El incremento del tiempo de relación con el público, mediante acciones promovidas por el banco, ayudaría a ese movimiento y, finalmente, a las ventas.

De hecho, el mayor tiempo de estancia en un negocio aumenta la posibilidad de venta. En nuestro caso, además de la relación física por medio de las oficinas o Internet, es necesario que el cliente tienda a ver a Popular por asociación indirecta como el banco principal; de ahí que el deporte, la música o la gastronomía fueron y siguen siendo los ámbitos elegidos. Estas tres actividades consiguen alta implicación y participación de los ciudadanos, son de interés y cuentan con el apoyo de la opinión pública, aportan visibilidad y credibilidad. Demuestran que compartimos intereses comunes con los clientes, es decir, son tan relevantes para nosotros como para ellos.

Convertir nuestros intereses en intereses de los clientes, es una de las claves para alcanzar una participación mucho mayor, y esto también nos acercará al éxito a la hora de implicar a los clientes potenciales. Si damos la opción de participar a los clientes, si conseguimos que nuestras propuestas las hagan suyas, se convertirán en prescriptores nuestros.

Sobre todo, en la actividad comercial, que es el primer ámbito donde empieza el proceso de la comunicación/relación del banco. Acciones que tiendan a hacer partícipes a los clientes del diseño de los productos y de los servicios son muy útiles para conseguir que nos recomienden, es decir, su prescripción.

Por naturaleza, las personas otorgan su apoyo a las cosas que ha ayudado a crear. La inclinación mayoritaria es la de ser más partidario de las propias ideas antes que de las ideas de los demás. Saber que lo habitual es no resistirse a las propias ideas puede ser clave cuando se intenta influir en los demás. Hacer que participen activamente produce avances en términos de implicación.

Una buena forma de conseguir implicación es tener el producto en la mano. Si una persona puede empezar a utilizarlo, lo más probable es que no quiera desprenderse de él. Hay que conseguir dar la sensación de propiedad, hacer sentir que lo ha adquirido y mostrarles cómo pueden utilizar el producto.

Las características del negocio bancario, en el que la información es la base del negocio, los productos son intangibles y hacen referencia a aspiraciones de los clientes. Generar implicación nos lleva a aumentar el flujo de infor-

mación y a estrechar las relaciones mediante eventos en los que se puedan sentir "propietarios" de la entidad o bien que puedan interpretar que el banco está trabajando constantemente para ellos. En definitiva, se trata de mantener alto el interés por Popular.

Los mensajes que transmitió el banco entonces gozaban de alta credibilidad, como se ha podido constatar en los informes sobre la imagen y la reputación de Popular.

En la medida que teníamos que cumplir con las expectativas creadas y aumentar la implicación, debíamos tener en cuenta que para conocer y medir el nivel de aceptación es imprescindible conocer el clima social:

- Determinar dónde se encuentra el público al que nos dirigimos, conocer qué sabe el público sobre los asuntos que vamos a tratar y valorar qué interés puede tener al respecto.

- Calibrar el apoyo que existe a nuestras ideas, elaborar el perfil demográfico común del público objetivo y averiguar las creencias comunes de público objetivo.

En el contexto en que se elaboró este Plan, el clima social al que se enfrentaba el banco, en función de los públicos objetivo, se puede sintetizar en los siguientes aspectos:

Sociales

La idea de que la Banca es la responsable de la crisis era una idea que se había extendido entre diferentes grupos sociales, si bien es cierto que cuando se preguntaba a los ciudadanos por determinadas entidades "sanas", esa opinión se desvanecía. Las asociaciones de consumidores promovían esa idea negativa colectiva al referirse a todos los productos bancarios como tóxicos.

Jurídicos

La actuación del Colegio de Abogados a favor de los afectados por las participaciones preferentes, así como las sentencias del TJUE (Tribunal de Justicia de la Unión Europea) sobre cláusulas abusivas habían extendido la idea de que, frente al concepto clásico de caveat emptor, es decir, que ha de ser el comprador quien debe asegurarse de que aquello que adquiere es exactamente lo que pretende adquirir, se pasó al extremo opuesto, a que ha de ser

el vendedor (la entidad financiera) quien debe velar porque la adquisición realizada por el comprador se ajusta a sus pretensiones, caveat venditor.

Políticos

Las asociaciones, plataformas y otros movimientos seudo asociativos optaron por aplicar tácticas de agitación, un mensaje a una masa, y de propaganda, varios mensajes a determinados públicos, para conseguir cambios legislativos que desconocen los fundamentos financieros y que, de aceptarse, perjudicarán a los consumidores a los que dicen representar. El Senado, el Gobierno y algunas Comunidades Autónomas, también se han sumado a planteamientos populistas que desvían la atención hacia la Banca como el culpable de la crisis, antes, y como agente un tanto pasivo para impulsar la recuperación, más recientemente.

Es la teoría política de Carl Schmitt, de que hay que buscar un enemigo frente al que plantear todas las actuaciones políticas y al que responsabilizar de los problemas. Aunque son viejas teorías, la novedad radica en que ambos extremos, tanto antisistema como institucionales, han coincidido en señalar a la Banca. Aunque el estado de opinión es menos hostil, aún permanece.

Regulatorios

Los permanentes cambios en la regulación dificultan la planificación en la gestión y generan inestabilidad en los mercados y en la opinión pública. Unos, porque exigen la aplicación inmediata de una normativa que dispone un calendario amplio para su aplicación, y la opinión pública porque tiende a pensar que la Banca tiene problemas que no termina por resolver.

Judiciales

La decisión de los jueces de modificar y protagonizar las reivindicaciones sobre la Ley Hipotecaria ha llevado a este grupo a sentar un precedente inaudito, como es el de que su papel ya no es el de hacer cumplir la Ley, sino que puede oponerse a ella si no es de su agrado. En nuestro caso, las cláusulas suelo suponen un claro ejemplo de cómo se pueden realizar diferentes interpretaciones sobre hechos iguales acerca de una cuestión que genera alta controversia y reivindicaciones económicas.

Económicos

Tras años de crisis (aunque ya empiezan a verse los primeros síntomas de recuperación), destrucción de empresas y un número de parados creciente, las empresas, entre las que se incluyen a los Bancos, aparecen como un acelerador de la crisis, en lugar de una víctima.

Medios de Comunicación

Se ha extendido una tendencia a mezclar opinión e información, práctica profesional contradictoria y rechazable, así como a sustituir la modalidad de la entrevista por la de interrogatorio, fenómeno que ha convertido a los Medios en amplificadores de la crisis y en censores, en lugar de críticos. Por una lado, porque los espacios informativos tienden a estar muy limitados para las versiones de los hechos más contrastadas y, por otro, porque si se utiliza la crítica ha de poder usarse la refutación, pero en la actualidad, los Medios restringen mucho la capacidad de refutar y, sin esa posibilidad, acaba por imponerse la censura de las opiniones diferentes.

Respecto de la actitud del público hacia nuestras acciones, se puede dividir en cuatro grupos:

Público hostil

Es el que no está de acuerdo y puede que incluso actúe en contra. Popular no suscita hostilidad. Ahora bien, algunas acciones comerciales sí la generan en determinados públicos, como ya hemos visto con las cláusulas suelo.

Para rebajar esta tensión es muy útil argumentar con datos que refuercen la credibilidad y utilizar razonamientos con máxima claridad y fijando la atención sobre los mismos.

Público neutro o indiferente

Son grupos de personas que comprenden la postura que tenemos, pero no está interesado en el resultado de la misma. No da importancia a nuestras acciones, pero tampoco se posiciona en contra, a no ser que se vea afectado personalmente y, en ese sentido, se puede decir que los mensajes del Banco que le puedan llegar no van a cambiar su opinión sobre la entidad. Mucho de nuestro público se podría encuadrar en este segmento.

Para dirigirse a este público es necesario evitar argumentos complejos, y es útil identificar la razón por la que les debe interesar el tema y facilitar que ese asunto les lleve a tomar una decisión.

Público desinformado

Un público desinformado es el que no tiene los datos ni el contexto necesario para analizar nuestras acciones y que les podamos convencer. Popular, como norma general, no tiene problemas de desinformación. La opinión pública nos considera un Banco transparente; de hecho, nos sitúa entre los más transparentes.

En los casos en que se pueda producir, debemos averiguar el porqué de la desinformación, así como utilizar estadísticas, ejemplos sencillos y citar a expertos que el público respete para llegar a conseguir que sean favorables.

Público favorable

Grupo de personas que está de acuerdo con nosotros. Esta posición no les lleva necesariamente a actuar, por lo que nuestro objetivo será establecer una relación fructífera con ellos, crear el ambiente que les mueva a la acción y prepararles contra los ataques futuros, inmunizándoles contra otros argumentos. Es útil indicarles qué se debe hacer.

En el caso de Popular, nuestro nivel de aceptación es alto y la actitud de la opinión pública hacia nosotros se mueve poco entre la desinformación y la indiferencia, y mucho entre la indiferencia y lo favorable. Lo más importante es que no se registran actitudes hostiles.

El reto a medio plazo

En el mundo interconectado y siempre alerta de hoy en día, las noticias viajan rápido. El crecimiento del "social media" ha magnificado la velocidad de la llegada de noticias y ha cambiado drásticamente los hábitos de consumo de información y también de las noticias. Twitter, además de ser un centro de noticias, también es una fuente de historias.

Cuando surge una crisis, esta multiplataforma de 24 horas al día y siete días a la semana supone diferentes retos de comunicación para una compañía. En el pasado, una crisis empresarial se desarrollaba en los Medios de un solo país y de ahí pasaba a otros Medios internacionales. Hoy, una historia que cuestiona a una empresa puede dar la vuelta al mundo en mi-

nutos, generando a las organizaciones más presión para generar un plan de reputación de crisis y así poder responder rápidamente cuando surge el problema.

Las malas noticias viajan rápido y lejos

Las últimas encuestas realizadas sobre la gestión de crisis empresariales en la era digital recogen las siguientes conclusiones:

- Casi dos tercios de las noticias de la crisis de una empresa pasaron los límites nacionales, lo que significa que el impacto del problema quedaba refrenado al país originario en solo un tercio de los casos.

- En aquellos casos que tienen difusión internacional, más de un 25% llegan en cuestión de una hora y más del 75%, en 24 horas.

- En promedio, la información sobre crisis corporativas se difunde a 11 países.

- Una vez que la noticia ha llegado, tiende a quedarse en la atención de los Medios durante meses en lugar de días o semanas. Más de la mitad (53%) permanece bajo el foco público un mes después de la primera difusión de la noticia.

- En la mitad de los casos, las redes sociales tienen un impacto significativo sobre la difusión local de la noticia.

- En casi un tercio de los casos, las redes sociales juegan un papel protagonista sobre cómo se difundió la historia.

- Los diarios nacionales y las redes sociales son dos canales que mantienen un alto nivel de interés en el seguimiento de la historia tras el primer día de publicación (80% y 74%, respectivamente).

El coste de una crisis

La incapacidad para controlar la reputación de una crisis en las primeras etapas puede ser muy costosa para un negocio, con consecuencias devastadoras sobre el valor, los ingresos y la reputación a largo plazo de una compañía.

- El 58% de las empresas que han tenido una experiencia de esta clase aseguran que han sufrido una gran desorganización en sus operaciones.

- El 50% afirma que la compañía había sufrido una pérdida de ingresos, mientras que un cuarto afirmó que había sufrido una bajada en el precio de la acción.

- Solo una de cada diez compañías no sufrió ningún impacto o fueron preparadas adecuadamente para afrontar el problema.

- En la mayoría de los casos, el 75%, el impacto de la crisis fue temporal, pero para el tercio restante causó daños a largo plazo.

Esto varía de acuerdo al tipo de crisis:

- **Operacional**: sucesos como retirada de productos e incidentes medioambientales.

- **Comportamiento:** conductas ilegal/cuestionables por parte de la compañía o sus empleados.

- **Corporativo:** problemas de liquidez, materiales o litigación.

- **Informativo:** fallos del sistema y ataque de hackers o pérdida de datos.

Las crisis operacionales tuvieron un impacto más profundo en las encuestas (74%). Éstas también fueron las que más se reportaron a nivel internacional. Las crisis de comportamiento fueron las que se difundieron más rápidamente en las redes sociales, el 40% en una hora, el doble que una crisis operacional.

Para las corporativas y de comportamiento, las crisis se propagan con más lentitud (32% y 3%, respectivamente en una hora, comparado con el 71% para operacionales y una media del 50% sobre cualquier tipo de crisis).

En este contexto, los esfuerzos a medio plazo se van a centrar en aumentar la preparación de los recursos necesarios para impulsar las actividades en las redes sociales y los medios digitales. En este plan se recogen acciones que responden a este objetivo.

Después de esta etapa en la que Popular tuvo que gestionar el paso de una época de crisis a la de generación de expectativas en torno al banco, desde 2015 la comunicación giró en torno a la gestión de estas expectativas en un entorno altamente cambiante.

De la gestión de las expectativas al año de la volatilidad

La circunstancia predominante a lo largo de estos dos años, -2015 y 2016-, ha sido la volatilidad. Está bastante asentada la idea de que la volatilidad es sinónimo de caídas de los mercados. No es del todo cierto. La presencia de la volatilidad tan solo indica que nos enfrentamos a un mercado sin tendencias constantes y esto exige prestar mayor atención a la profundidad de las variaciones y requiere más agilidad en la gestión. Supone también "esperar lo mejor, pero estar preparado para lo peor".

Los riesgos económicos, financieros y políticos han ido aumentando de tal forma que la duda y el escepticismo son unas constantes hoy en día en la opinión pública. La actividad empresarial e institucional se cuestiona hasta tal punto que hoy quizás el tópico de que "nada es cierto hasta que se niega oficialmente" tiene un peso muy relevante en la forma en que los ciudadanos descodifican la información. Sin duda este extremo condiciona la política de comunicación.

Después de casi una década de recesión y de crisis, parecía que a finales del pasado año se invertiría esa nefasta tendencia y que el crecimiento económico serviría para introducir una percepción favorable en la opinión pública; sin embargo, y ante la permanencia de riesgos de los que se había anunciado su final, se han recrudecido las tensiones y se ha cumplido la máxima de que casi todos los conflictos son el resultado de expectativas incumplidas.

Una época propicia para los rumores

En épocas de volatilidad, los rumores se incrementan y esto obliga a extremar las alertas para contrarrestarlos.

Los rumores son declaraciones de hecho sobre personas, grupos, instituciones, acontecimientos, que no han demostrado ser veraces pero que han pasado de una persona a otra. No tienen credibilidad porque haya pruebas directas que las sostengan, sino simplemente porque otra persona parece creerlas.

Quienes crean y propagan rumores lo hacen a partir de cuatro motivos distintos:

- Interés propio particular (Ganar dinero, sacar partido).

- Interés particular en general (Atraer lector o la atención –webs, redes sociales-).

- Altruistas (Personas que se sienten ofendidas, molestas o han recibido un trato, en su opinión, insatisfactorio de una empresa, producto de una transacción comercial. También de una recientemente creada "Industria de la indignación", movimientos sociales y políticos que promueven la indignación entre el público como forma de conseguir sus fines).

- Malintencionados (Causar daño).

Los rumores están directamente relacionados con las creencias previas de las personas, que responden siempre a un motivo. Que sea acertado o equivocado ese motivo es irrelevante para convertirse en creencia previa; simplemente es un juicio que se forma cuando se tiene conocimiento de un hecho o de su posibilidad y se necesita entenderlo.

Por tanto, todas las creencias están motivadas por las preferencias de las personas, que procesan la información de modo que se ajusta a las propias predilecciones.

En este sentido, ante la información, las personas adoptan, sobre todo, tres actitudes:

- Receptiva.

- Neutral o indiferente.

- Resistente o escéptica.

Para influir en las creencias previas hay que conocer la actitud del público y actuar en una fase temprana y antes de que se muestre receptivo a los rumores. Para ello, es esencial el trabajo previo orientado a generar y consolidar la credibilidad, un factor que protege frente a los rumores.

La importancia de las creencias previas y la necesidad de actuar en una fase temprana implica tener en cuenta dos posibles escenarios.

Ahora bien, existe siempre un "peligro de la corrección" cuando se quiere neutralizar un rumor. Así, si el rumor es falso y la opinión pública está en actitud receptiva, los intentos de corregirlo no ayudan, pueden ser inútiles e incluso contraproducentes, porque se centra la atención en la falsa cuestión

de debate y se respaldan las opiniones negativas existentes.

Cuándo corregir un rumor:

- Si quienes oyen un rumor falso no tienen motivos de peso para aceptarlo.

- Si el conocimiento previo es débil o inexistente.

- Si confían en quién hace la corrección.

Además, frente a los rumores es necesario tener en cuenta siempre que, si se recibe información que sugiere que no hay razón para temer aquello que se veía como un riesgo mínimo, aumenta el miedo. La razón que lo explica es que genera miedo pensar en un peligro, aunque sea improbable, y se actúa como si el riesgo fuera cierto.

Si la actitud es indiferente o resistente a los rumores o informaciones falsas, las personas se informarán en personas que lo que dicen no genera dudas.

Si se quieren cambiar las convicciones previas, es mejor ofrecer opiniones de personas con quienes pueda lograrse una fácil identificación y no de los adversarios habituales.

De la teoría a la práctica: Pilares de la Comunicación

Desde el Área de Comunicación, Marca y Relaciones Corporativas se han diseñado durante los últimos años, varios planes estratégicos de comunicación basados en la gestión de las expectativas y de la volatilidad, que contribuyeran a que el banco alcance los objetivos propuestos y afronte los retos que tenía planteados para estos últimos años.

De esta forma, las acciones de comunicación que a continuación detallamos fueron diseñadas e impulsadas a partir del año 2012 y desarrolladas y reforzadas durante los posteriores ejercicios.

Los planes de comunicación descritos engloban toda una serie de iniciativas en torno a cuatro pilares mutuamente influyentes:

Acciones con los medios de comunicación

Las principales iniciativas previstas con los Medios de Comunicación en estos planes, y en línea con la política de comunicación desarrollada hasta ahora son:

- Permanente interacción con los Medios de Comunicación.
- Desayunos institucionales.
- Publicación de artículos y tribunas.
- Gestión de entrevistas con portavoces del banco.
- Acciones en Redes Sociales.
- Evaluación del riesgo reputacional.

Relaciones corporativas

Partiendo de la idea de que queremos conseguir implicación para que el banco se perciba como algo propio, los objetivos perseguidos en las acciones con los clientes, especialmente empresarios, y de Relaciones Institucionales son:

- Contribuir al negocio acercando el banco a potenciales clientes.
- Impulsar y consolidar las relaciones con los Medios de Comunicación.
- Extender la marca Banco Popular.
- Intensificar las relaciones con autoridades, instituciones, organismos públicos, empresarios...
- Foros empresariales.
- Colaboración con Escuelas de Negocios.
- Apoyo a asociaciones empresariales.
- Publicaciones.

Marca

La imagen y la identidad corporativa de una empresa no son inalterables. Ya sea porque el mercado está en constante cambio, especialmente tras periodos de crisis, o por la propia evolución de la empresa, su identidad y su imagen corporativa deben evolucionar.

La identidad determina "lo que la empresa es", a diferencia de la imagen, que debe entenderse como "lo que la empresa proyecta ser". Debemos por tanto considerar que estamos hablando de dos conceptos diferentes, pero directamente complementarios. Dos conceptos sobre los que se debe trabajar tanto interna como externamente. Ese trabajo es el que hará que evolucione la percepción y visión que la sociedad, y en particular los clientes, tienen de una organización, de nuestra organización.

El proceso debe iniciarse internamente, construyendo esa personalidad de la empresa que desarrolle la cultura corporativa y tras ella llegará la identidad de una empresa que debe ser comunicada a través de acciones de imagen para compartirla, aceptarla, asumirla y cumplirla, tanto interna como externamente. Esta identidad, reflejada en la imagen, es el vector que decantará la elección de los clientes sobre una empresa a favor de otra.

La construcción de la identidad corporativa, trasladada a todos los elementos que son contacto con los clientes – sucursales, marketing, comunicaciones, relación, etc...- es lo más importante para lograr un posicionamiento sostenible y diferenciado y, además, es fundamental para conseguir campañas de marca e imagen efectivas y coherentes.

Con este fin, durante los últimos años se ha abordado un reforzamiento de la marca de Popular, con un cambio de imagen corporativo y un logotipo, que ha comprendido un completo conjunto de iniciativas para su consolidación.

Empleados

La comunicación interna sigue y persigue ese objetivo intangible pero tan imprescindible en las organizaciones como es la creación de una cultura corporativa, el fomento del orgullo de pertenencia y, por tanto, una mayor implicación de la plantilla en los objetivos de la compañía. En definitiva, este tipo estratégico de comunicación persigue el éxito empresarial, incentivando el talento y promoviendo el conocimiento y la información dentro de la organización.

Así, en contraposición a los beneficios tangibles, el coste de no comunicar internamente es muy elevado. La ausencia de información deja paso a los rumores, la incertidumbre, el descenso de productividad, la desintegración de la plantilla y, en última instancia, la pérdida de credibilidad del equipo directivo. A todo ello se suma el coste adicional de la pérdida de valores corporativos, la desvinculación de la plantilla y el crecimiento del sentimiento de desmotivación profesional, el más perjudicial de todos ellos (en una labor con orientación comercial como la nuestra).

Dado, por tanto, el sentido estratégico de la Comunicación Interna, resulta imprescindible desarrollar una adecuada política de comunicación en este ámbito que contribuya a implantar los cambios y a lograr los objetivos corporativos y estratégicos del banco para conseguir los fines propuestos.

Esto se ha realizado actuando principalmente sobre dos aspectos de Comunicación Interna que promueven tanto la productividad como el compromiso de la plantilla.

Para fomentar la productividad, a través del conocimiento puntual de noticias del banco y de noticias económicas y financieras, se les traslada de forma permanente información de interés para los empleados, usando los diferentes canales con los que cuenta el banco: Intranet, correo electrónico, Portal del Empleado,... Además, Popular cuenta con su propia revista digital, el portal de información para empleados + Informados, una clara apuesta del banco por informar y conversar.

Por otra parte, para fomentar el compromiso, se trabaja sobre los valores compartidos por la organización. Para ello, se organizan diversas acciones dirigidas a los empleados, como galas solidarias a las que asisten con sus familias; acciones para hijos de empleados en las que participan prescriptores del banco, como los deportistas Pau Gasol y Javier Gómez Noya; concurso de Navidad; iniciativas deportivas; etc.

Conclusiones

La confianza y la credibilidad son pilares fundamentales de la comunicación, especialmente en situaciones de riesgo y crisis.

La construcción de la confianza mutua es un proceso complicado que exige inversión de tiempo y esfuerzo comunicativo. Estos lazos hay que establecerlos antes de las crisis y trabajar para mantenerlos de forma continuada.

La premisa básica en comunicación es prometer solo lo que se pueda cumplir. No se debe cometer el error de aventurar fechas y crear unas expectativas falsas sobre la solución de un problema. Para ello, es vital ofrecer la información de forma clara y comprensible.

Además, la periodicidad de la información es un factor muy importante para generar confianza y hay que prestar la atención debida. El anuncio temprano de un de cambio de gran impacto es de vital importancia para evitar pasar del riesgo a la crisis, en la que el margen de tiempo para involucrar a la población y explicar las posibles soluciones al problema es muy reducido.

Por otra parte, existe una relación directa entre comunicación eficaz y la credibilidad de la institución.

Admitir la incertidumbre, pero al mismo tiempo, desvincularse del problema son los aspectos que más desconfianza provocan respecto a la persona que comunica. En cambio, lo que más se valora en una organización es su capacidad para tomar decisiones firmes, su compromiso y su capacidad para comunicar e involucrar a la población.

La gestión de las expectativas es fundamental en cualquier relación y en todo proceso de comunicación. Así, no se debe, por ejemplo, emitir "forecasts" o previsiones de algo peores de las esperadas para batir a los analistas ni mejores que los rebatan. La gestión de expectativas es un trabajo de largo plazo que, ejecutado consistentemente de forma íntegra, beneficia a la empresa.

Respecto al mensaje, se exige que cuente la verdad absoluta de forma clara y concisa, que se actualice rigurosamente y que quien facilite los datos sea creíble.

La confianza en la comunicación en un contexto de inestabilidad como el actual se basa en "la expectativa generalizada que mantiene un individuo de que la persona o institución correspondiente va a facilitarle de forma eficaz toda la información veraz necesaria para velar tanto por su protección, como por la de sus intereses frente a unos riesgos determinados".

Esta confianza se convierte en credibilidad cuando es compartida por numerosas personas sin ser dañada en un período de tiempo considerable.

Por lo tanto, lo que separa la credibilidad de la confianza es que se trata de una expectativa conjunta, de grupo, y que se desarrolla a través de una experiencia positiva compartida a lo largo del tiempo.

Una vez que se establece una relación de credibilidad, si ésta se ve deteriorada como causa de una traición, es decir, se falta a esas expectativas, es muy complicado volver a recuperarla.

La interacción permanente con la opinión pública, las acciones participativas con los clientes y los empleados y la apertura e implicación en actividades institucionales, son la base de actuación del Área de Comunicación, Marca y Relaciones Corporativas de Popular.

En definitiva, la Comunicación no cambia la naturaleza de las cosas, pero contribuye a que sucedan y ayuda a entender su por qué.

OTRAS PUBLICACIONES DE ESTUDIO DE COMUNICACIÓN

Libros

- **Nueva Comunicación Interna en la Empresa.** Colección Biblioteca de Miguel Ordoñez de Recursos Humanos. AEDIPE.

- **Comunicación Financiera: transparencia y confianza.** Edita Bolsas y Mercados Españoles, BME. Colección Estudios & Investigación.

- **Comunicación Interna en la empresa, claves y desafíos.** Biblioteca de Recursos Humanos. AEDIPE y Wolters Kluwer.

- **Oportunidades de Relaciones Públicas en la Internet: cómo afrontar ataques en las redes sociales.** Editorial Señales (México). Por Carlos Bonilla, vicepresidente ejecutivo de AB Estudio de Comunicación.

- **La presunción de inocencia y los juicios paralelos.** Fundación Fernando Pombo y Fundación Wolters Kluwer. Con la participación de Ramón Almendros, director de Estudio de Comunicación.

- **Los Medios y su público: ¿las redes sociales propician el diálogo?** Julio de 2015. En colaboración con Servimedia.

- **'Cuarto poder' y empresa.** Julio de 2015. En colaboración con Servimedia.

- **El periodista frente a su formación.** Julio de 2014. En colaboración con Servimedia.

- **La comunicación médico-paciente.** Mayo de 2014. En colaboración con ABC.

- **La Comunicación Interna de las empresas cotizadas (vista por sus trabajadores)**. Mayo de 2014. En colaboración con CAPITAL HUMANO.

- **La comunicación interna de las empresas en los procedimientos de despido colectivo y en las situaciones de crisis laboral.** Marzo de 2014. En colaboración con CINCO DÍAS.

- **Papel o web: enemigos o aliados.** Noviembre de 2013. En colaboración con CINCO DÍAS.

- **Presencia de las empresas del Ibex 35 en la web 2.0.** Septiembre de 2013. En colaboración con EL PAÍS.

- **El papel de las Agencias de Noticias en el siglo XXI.** Julio de 2013. En colaboración con SERVIMEDIA.

- **Igualdad en el periodismo.** Abril de 2013. En colaboración con la Federación de Asociaciones de Periodistas de España (FAPE).

- **Las Relaciones Institucionales: Comunicación entre políticos y empresas.** Abril de 2013. En colaboración con ABC.

- **La ética en la empresa periodística y sus profesionales.** Julio de 2012. En colaboración con SERVIMEDIA y FAPE.

- **Uso de internet y de las herramientas 2.0 en los Medios de Comunicación.** Julio de 2011. En colaboración con SERVIMEDIA.

- **Las marcas de consumo en la Web 2.0.** Marzo de 2011. En colaboración con EL PAÍS.

- **Uso de la Web 2.0 por las compañías del Ibex 35.** Septiembre de 2010. En colaboración con EL PAÍS.

- **Los nuevos periodistas, la influencia de la web 2.0 y la responsabilidad social.** Julio de 2010. En colaboración con SERVIMEDIA.

- **La presencia de las entidades financieras en las redes sociales.** Mayo de 2010. En colaboración con EXPANSIÓN.

- **Los inversores internacionales ante la nueva situación política de Chile.** Abril de 2010. Estudio de Comunicación, Chile.

- **La Comunicación Interna en las compañías cotizadas vista por sus trabajadores.** Octubre de 2009. En colaboración con NEGOCIO.

- **La Comunicación con Inversores y Analistas en tiempos de crisis.** Septiembre de 2009. En colaboración con EXPANSIÓN.

- **Cómo valoran la RSC y el periodismo social los Medios y los periodistas.** Julio de 2009. En colaboración con SERVIMEDIA.

- **Las agencias, los anunciantes y la crisis.** Junio de 2009. En colaboración con EL PUBLICISTA.

- **La RSC, el liderazgo, la imagen pública y la Comunicación para los futuros empresarios y directivos.** Abril de 2009. En colaboración con EL ECONOMISTA.

- **La Comunicación de las empresas en los ERE y en situaciones de crisis laboral.** Marzo de 2009. En colaboración con CINCO DÍAS.

- **Jornalistas e empresas. Pistas para uma relação necessária.** Portugal, 2009. Estudio realizado por CIDOT ESTÚDIO DE COMUNICAÇÃO Y DEMOMÉTRICA.

- **Periodistas y empresas. Claves de una relación necesaria.** Argentina, 2009. Estudio realizado por ESTUDIO DE COMUNICACIÓN Y LA UNIVERSIDAD AUSTRAL.

- **Medios, empresas y agencias de Comunicación. Claves de una relación necesaria.** Chile, 2007. Estudio realizado por ESTUDIO DE COMUNICACIÓN Y LA UNIVERSIDAD CATÓLICA.

- **Periodistas, empresas e instituciones. Claves de una relación necesaria.** España, 2006. Estudio realizado por ESTUDIO DE COMUNICACIÓN Y DEMOMÉTRICA.

www.estudiodecomunicacion.com