

# EL AUGE DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA



Benito Castro

# EL AUGE DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Benito Castro

[castrogaliana@gmail.com](mailto:castrogaliana@gmail.com)



---

Este libro tiene la Licencia Creative Commons de Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 2.5 que te permite siempre que cites la autoría original distribuirlo, copiarlo y exhibirlo. En cambio no podrás obtener ningún beneficio comercial ni realizar obras derivadas.

Más información en: <http://es.creativecommons.org/>

**Sevilla, 14 de febrero de 2007**

## ÍNDICE

	<b>Prólogo</b>	<b>5</b>
	<b>Introducción</b>	<b>8</b>
<b>I</b>	<b>¿Cómo nos llamamos?</b>	<b>12</b>
<b>II</b>	<b>Comunicación Interna y Externa</b>	<b>17</b>
<b>III</b>	<b>¿Solo Prensa?</b>	<b>24</b>
<b>IV</b>	<b>En la cúspide</b>	<b>30</b>
<b>V</b>	<b>Poder y formación</b>	<b>37</b>
<b>VI</b>	<b>Filosofía y medios de la Dirección de Comunicación</b>	<b>42</b>
<b>VII</b>	<b>El proceso y el plan</b>	<b>48</b>
<b>VIII</b>	<b>El perfil y la persuasión</b>	<b>53</b>
<b>IX</b>	<b>La identidad corporativa</b>	<b>58</b>
<b>X</b>	<b>El Marketing</b>	<b>62</b>
<b>XI</b>	<b>Sobre la marca</b>	<b>66</b>
<b>XII</b>	<b>Vender imagen</b>	<b>71</b>
<b>XIII</b>	<b>Grandes acontecimientos</b>	<b>78</b>
<b>XIV</b>	<b>Responsabilidad Social Corporativa</b>	<b>83</b>
<b>XV</b>	<b>Intranet, sí por favor</b>	<b>88</b>
<b>XVI</b>	<b>Cómo trabajar a través de Internet</b>	<b>93</b>
<b>XVII</b>	<b>Números y control</b>	<b>98</b>
<b>XVIII</b>	<b>Ser portavoz</b>	<b>103</b>
<b>XIX</b>	<b>El liderazgo</b>	<b>107</b>

**Anexos.**

a) Las relaciones con los medios de comunicación	113
b) Resumir información	122
c) RR.PP. vs. Publicidad	126
d) Cómo organizar eventos	128

**Recta final.**

Antena 2, un ejemplo práctico	133
Regalo final (si se me permite)	153
Información sobre el autor	156
Créditos	157
Intermón Oxfam	157

## Nota inicial:

En el libro aparece indistintamente la palabra *comunicación*, con minúscula, y *Comunicación*, con mayúscula. La primera se refiere a la capacidad humana o al instrumento implícito en la manera de operar de cualquier organización, mientras que la segunda hace referencia a una disciplina o actividad. Esta segunda opción también aparece como *Comunicación Corporativa*.

## Prólogo

El ser humano, a lo largo de su existencia, ha conseguido a través de sus obras ampliar sus capacidades naturales hasta límites insospechados. El hombre y la mujer, en su evolución como individuos desde su aparición en la tierra, han querido ir siempre más allá, algo que han logrado mediante sus propios descubrimientos e inventos.

El poder andar y trasladarse de un lugar a otro tiene, por ejemplo, su desarrollo particular en la invención de los medios de transporte, unos medios que cada vez facilitan más esta primitiva capacidad de movimiento.

Si nos fijamos, por otra parte, en la capacidad de pensar, observamos que ha aumentado con la aparición de los ordenadores y otras máquinas inventadas en los últimos años de la existencia humana, instrumentos que han conseguido multiplicar hasta el infinito las mayormente limitadas posibilidades de nuestro cerebro.

El sentido de la vista también ha adquirido una mayor dimensión. Así, con la tecnología adecuada, tenemos hoy día la capacidad de ver más allá de lo que nos alcanza la vista, no solo hacia el exterior (podemos divisar hasta los planetas), sino hacia el interior de los objetos y las personas, para lo que usamos, por ejemplo, los microscopios o los rayos x.

La comunicación es otro atributo clave en este escenario de las potencialidades estrictamente humanas. Quizás sea el más destacado de todos, al resultar imprescindible para todas las funciones que desarrollamos. Originariamente, las personas se comunicaban de forma natural mediante la expresión hablada. Más tarde surgió la escritura y, muchos siglos después, se inventaron aparatos llamados *teléfonos* que hacen innecesario que las personas estén cara a cara para hablar.

Podríamos concretar que andar, pensar, ver y comunicarse son capacidades básicas en las que los seres humanos hemos ido mucho más allá del listón que nos puso la naturaleza. Y en todos estos casos (como en otros) hemos alcanzado este grado de desarrollo en un proceso evolutivo en el que el hombre ha mejorado sus propias capacidades gracias siempre a una tecnología de su propia invención.

Indicábamos un poco más arriba que la capacidad de comunicarnos es, entre todas las demás, la clave imprescindible. Y lo explicamos mejor ahora: la comunicación funciona como la argamasa que une y facilita todas las mejoras señaladas. Sin ella no podríamos transmitir datos e información a los demás, ni siquiera entendernos. Así las cosas, ¿de qué serviría que alguien hubiera inventado el fuego si no lo hubiera dado a conocer a los congéneres de nuestros primeros tiempos? Sin la comunicación, todavía estaríamos en las cavernas.

En una clasificación bastante sencilla podemos decir que, en este tiempo que vivimos, la comunicación como capacidad humana tiene cuatro campos esenciales de análisis. El primero y originario es el interpersonal. Los demás, fruto de nuestras obras e inventos, son: los medios de comunicación clásicos, las telecomunicaciones y las tecnologías de la información y, por último, la comunicación en el seno de las organizaciones, una perspectiva estudiada por la disciplina conocida como Comunicación Corporativa.

La comunicación está de moda en nuestros días. Suele ser invocada en múltiples ocasiones como fórmula para solventar problemas. Se usa asimismo como expresión omnipresente en un mundo que cada vez se halla mejor conectado. Esta realidad es la que nos anima a reflexionar sobre

la comunicación, lo cual nos permite descubrir entresijos y posibilidades. De igual forma, hablamos de la necesidad de alcanzar un conocimiento obligado para su potenciación.

La comunicación es, efectivamente, el eje vertebrador de nuestras vidas y, como tal, está presente en muchos ámbitos. Así, ha llegado a convertirse en un instrumento que lo mismo *sirve para un roto que para un descosido*, como se suele decir. Por eso es aconsejable distinguir y concretar *qué es qué* en este ámbito. Con este afán, como ya hemos indicado, la Comunicación Corporativa gestiona la comunicación en las organizaciones, tema del que hablamos en este libro.

## INTRODUCCIÓN

*El auge de la Comunicación Corporativa* es un libro fruto de la experiencia, la formación y, en cierta medida, de la investigación de su autor. Pretende ser un trabajo de divulgación sencillo o, por qué no, un pequeño manual que se dirija tanto a profesionales del gremio, como a aquellos que quieran iniciarse en estas lides; sin dejar de lado (más bien todo lo contrario) a los máximos responsables de empresas o instituciones que quieran confiar en las aportaciones de la Comunicación Corporativa.

Entre las propuestas que lanza *El auge de la Comunicación Corporativa*, podemos avanzar las siguientes:

1. El libro intenta efectuar un estudio de la situación, especialmente en lo referido al uso general que se hace de la Comunicación Corporativa en empresas e instituciones dentro del mercado español.
2. Organiza ideas y conceptos que circulan en nuestro ámbito, siempre desde una perspectiva profesional lo más pegada posible a la realidad. Tal enfoque no rechaza cierto planteamiento teórico que consideramos necesario, incluso, para garantizar una mejor divulgación.
3. *El auge de la Comunicación Corporativa* aporta algunas novedades, especialmente las relativas al valor estratégico de la disciplina.
4. Este trabajo se plantea, de igual modo, animar a los que trabajamos en esta actividad profesional a que la potenciemos y la hagamos imprescindible.

*El auge de la Comunicación Corporativa* desarrolla una serie de ideas y propuestas

basándose en tres ejes: la persona, la organización y las nuevas tecnologías. En cuanto a la persona, resulta evidente decir que es el pilar fundamental del proceso que estudia la Comunicación en relación con las empresas, las instituciones u otro tipo de organizaciones.

Las organizaciones, por su parte, tienen para la Comunicación Corporativa una doble perspectiva: la interna y la externa, como es de sobra conocido. La primera plantea todo lo relativo a la conexión requerida entre los miembros de una determinada estructura para acometer unas metas comunes y la segunda se refiere a la vinculación de la organización con el entorno en el que desarrolla sus actividades, con el fin de alcanzar a un determinado nivel de rentabilidad económica y social.

En lo tocante a las nuevas tecnologías se puede afirmar, sucintamente, que la aparición de sistemas como Internet e Intranet ha reorientado y catapultado los objetivos que la Comunicación puede conseguir en las empresas u otras organizaciones.

Quizás por la influencia de las nuevas tecnologías, o por ser aún una asignatura pendiente (o por ambas razones), la Comunicación Corporativa exige un replanteamiento de sus dimensiones. Algo parecido a lo que, en otros aspectos, está ocurriendo en el común de las organizaciones y disciplinas del nuevo entorno competitivo, el cual ha visto la luz con las últimas innovaciones tecnológicas aplicadas a la gestión de la información y la comunicación.

Pero es obvio que no hemos nacido hoy. Sin embargo, tampoco podemos decir que la Comunicación Corporativa goce de plenitud. Es más, se puede afirmar que queda mucho por andar, porque, entre otras exigencias, debemos demostrar que la Comunicación no trabaja con aspectos superfluos y prescindibles. Esta situación nos obliga a realizar un ejercicio de autocrítica que sirve para responder a cuestiones como: ¿qué formación especializada tienen quienes trabajan en Comunicación, qué resultados ofrece ésta?, y, si se me permite, ¿por qué puede llegar a ser

imprescindible para las distintas organizaciones?

En el prólogo señalábamos que la comunicación vive momentos gloriosos en muchos órdenes de nuestra vida. Comentábamos que se ha convertido en una palabra genérica, adaptable a diferentes contextos. En algunos (los medios informativos, las infraestructuras que garantizan las interconexiones de nuestra sociedad y por supuesto las organizaciones) se confirma cada vez más que la comunicación y su estudio son irresistiblemente fundamentales.

La Comunicación Corporativa ha manifestado, por su parte, una clara evolución en los últimos años dentro del mercado español. Esto indica que se está consolidando, si valoramos el hecho de que no lleva entre nosotros más tiempo que la democracia. Sin embargo, y al margen de optimismos sin fundamento, no se puede afirmar que sea imprescindible en el actual entorno competitivo.

Es muy importante señalar, siendo realistas, que la presencia de la Comunicación Corporativa es aconsejable solo en empresas u organizaciones con determinadas características, al menos por el momento. Como contraste, existen direcciones como las de Comercial o de Recursos Humanos que normalmente están operativas en el cien por cien de las empresas. Concebir la gestión sobre la base de la Comunicación Corporativa, sea cual sea la empresa o la organización para la que se trabaje, supondría, al fin y al cabo, una alternativa innovadora que ayudaría a generar buenos resultados. ¿O es que no estamos de acuerdo en que saber comunicar es muy importante? De esta manera, ¿por qué no aceptamos también que es, o puede ser, un asunto muy rentable, si se logra gestionar adecuadamente?

La clave está en saber hasta qué punto la Comunicación Corporativa ocupa el espacio que debe ocupar, o si está llamada a aumentarlo o (por qué no), a disminuirlo. Para saberlo, no nos queda más remedio que averiguar si nos encontramos ante una disciplina eficaz o no. En este debate, es el mercado el que finalmente dará la razón, y no hay que dar muchas vueltas al respecto.

Será, pues, el encargado de aceptarla o no, o de potenciarla más o menos.

Sin embargo, creo que, visto lo visto, la Comunicación, desde la perspectiva de la empresa o cualquier otra organización, se merece una oportunidad, aunque solo sea porque ya ha dado algunos frutos. Nadie puede dudar que la difusión es la mejor manera de hacerse un hueco. Utilizarla en este caso es un requisito elemental cuando la Comunicación Corporativa es una noble desconocida.

*El auge de la Comunicación Corporativa surge con el fin de paliar ese déficit de conocimiento. Este libro aporta su particular grano de arena que esperamos sea tenido en cuenta por todas las personas que, directa o indirectamente, están o estarán involucradas en esta actividad.*

# CAPÍTULO I

## ¿Cómo nos llamamos?

**Buscar un único nombre que defina la actividad de la Comunicación en las empresas e instituciones es una tarea primordial. Supondría un paso adelante para reducir la dispersión existente en torno a esta actividad, al prescindir del amplio catálogo de nombres que la definen. Esta confusión es de muy poca ayuda a la hora de alcanzar el impulso definitivo que requiere esta rama del conocimiento. Comunicación Corporativa es nuestra apuesta para avanzar.**

Cuando empecé a pensar y, más tarde, a trabajar en Comunicación desde una organización, allá por los comienzos de la década de los 80, comprobé en muchas ocasiones que se mezclaban en mi interior ideas y sentimientos, moviéndose y precipitándose entre la novedad y la plenitud. Tales pensamientos y sensaciones (me daría cuenta con el tiempo) iban a convertirme en una especie de descubridor ilusionado de algo distinto que se cruzaba por azar en mi vida.

Yo había estudiado para ser periodista y las referencias sobre la Comunicación en empresas me llegaron sueltas, algo difusas y a través de terceros. No encontré entonces mucho escrito al respecto (casi seguro estoy de que fue porque no busqué demasiado) pero, desde luego, me sentía cautivado. El tiempo pasó. Durante años me dediqué con intensidad a trabajar en los medios de comunicación como informador y el tema de la Comunicación quedó aparcado en mi vida, aunque nunca cayó en el olvido.

El tiempo transcurrió y volví a trabajar en Comunicación, esta vez para una gran empresa. Además de mi experiencia como periodista, pude añadir nuevos estudios a mi bagaje, los de Economía y Empresa, así como otros sobre el mundo de la Comunicación desde una perspectiva general y muy teórica

Inevitablemente, los años han pasado, y yo, como todos, en el entorno del final del milenio y comienzo del siglo XXI, me emborracho virtualmente de la sociedad de la información, Internet y otros inventos que giran alrededor de la comunicación. En esta coyuntura, sin duda histórica, empiezo a investigar sobre la comunicación aplicada a las empresas y otras organizaciones, y me convenzo de la importancia de la tarea. Pero... ¿de qué tarea?

Esta pregunta puede resultar un tanto ridícula, puesto que me refiero en primer lugar a la comunicación y en segundo término a empresas y otro tipo de organizaciones. Pero mi sorpresa (y hasta mi inquietud) pasa a primer plano desde el momento en el que compruebo que para denominar una misma actividad circulan numerosos nombres. En primera instancia aparecen las *Relaciones Públicas*, nombre tomado del mundo anglosajón, pero que se aplica de forma errónea en nuestro país, hasta el punto de que, hoy en día, por desgracia, el nombre *relaciones públicas* es más

conocido por las discotecas que por ser una disciplina que dispone de estudios universitarios propios.

Con el tiempo, la palabra *comunicación* cuajó de forma bárbara y, hoy en día, es una especie de salmo usado para definir estados de la cuestión y casi para exorcizar males. En ese clima, las Relaciones Públicas que entraron en España durante el franquismo de los 50 empiezan a denominarse, en los primeros pasos de la democracia, como *Comunicación*, a secas, *Comunicación e Imagen*, *Comunicación Empresarial*, *Comunicación Institucional*, *Relaciones Externas...*

Desde luego, la actividad penetra en el mercado español con los primeros vientos de libertad, lo cual es bastante lógico. Lo anterior, desde mi punto de vista, era menesteroso y tendente al cóctel, lo que quizá desvirtuó el sentido primigenio de las *Public Relations* en el momento de su adaptación patria. Igualmente, en los finales de los 70, la disciplina entra en una dinámica de profesionalización y de ampliación de miras muy destacada. Ahora, a comienzos del siglo XXI, gozamos de la perspectiva suficiente para dar otro salto cualitativo que se concretaría, a mi entender, en una doble dirección: superar la confusión y ocupar el lugar merecido.

El origen de la confusión puede formularse en tres interrogantes: cómo nos llamamos de verdad, qué hacemos y para qué sirve este negocio de la Comunicación Corporativa, cuestiones que espero resolver a lo largo de este libro. El nombre es sin duda el eje central de este primer capítulo, motivo por el que habrá que aclarar desde este momento el por qué de lo de *Comunicación Corporativa*. Para ello solicito que el lector o lectora ponga su atención sobre el ramillete de nombres que aparecen unas líneas más arriba, los cuales, de una u otra forma, pretenden definir la misma tarea.

Cuando nos fijamos en el universo empresarial podemos comprobar la existencia de las direcciones Financiera, Comercial, de Marketing, de Recursos Humanos... Estamos de acuerdo, estas direcciones, con algunas pequeñas modificaciones, en todos los sitios se llaman de la misma manera. Y lo que es más importante, en casi todos los cerebros existen ideas similares acerca de para qué sirven y cuál es la actividad de cada una de estas disciplinas.

La idea de usar el nombre de *Comunicación Corporativa* persigue eliminar lo máximo posible esa confusión propia y ajena. Pero la elección de un nombre no supone la aplicación forzosa un corsé tan incomodo como excluyente. Me explico y avanzo: el nombre *Comunicación Corporativa* actuará como un paraguas bajo el que se van a resguardar acciones que tienen sus propias singularidades: actos de relaciones públicas, relaciones con los medios, comunicación financiera, desarrollo de la identidad corporativa, comunicación de crisis, etc. Esto nos demuestra que, siendo la Comunicación Corporativa una especialidad, existen otras subespecialidades que pueden trabajar acatando una estrategia global.

Más concretamente, las razones que me animan a apostar por el nombre *Comunicación Corporativa* son éstas:

1. En primer lugar, lleva consigo la palabra *Comunicación*, que es esencial. Pero, ya que esta palabra sola es insuficiente al usarse en múltiples ámbitos (comunicación audiovisual, comunicación escrita, comunicación hablada, comunicación televisiva, comunicación interpersonal...) es necesario encontrarle un apellido.
2. Y el apellido necesario es *Corporativa*, pues, si lo pensamos, podemos llegar a considerar como corporación a una empresa, una institución pública o privada, una ONG, un sindicato, al Ejército, a la Conferencia Episcopal...
3. Todos hemos dicho que, cuando se trabaja en Comunicación Corporativa, nuestra tarea se divide en dos: Comunicación Interna y Comunicación Externa, que unidas dan el producto: Comunicación Integral o Comunicación Global. El origen latino de la palabra Corporativa es *corpus*, que se vincula al todo.
4. La palabra *corporativa* transmite ideas y sentimientos de homogeneidad, de algo compacto, de trabajo en equipo, de objetivos comunes, de contundencia, y sirve también de punto de referencia y guía de consulta válida en caso de conflicto o duda.

El momento es idóneo para atracar en el puerto adecuado. Me explico. Atravesamos una etapa en la que todo lo relativo a la información, la imagen y la comunicación, es como la música que suena bien: es lo correcto y lo bien considerado por la sociedad, la economía y los profesionales. Podemos decir que existe un hueco, o mejor, varios huecos por llenar, lo que significa que hacen falta ideas que den respuestas estables y duraderas a las preguntas que se han planteado en esta (ya sí) aldea global.

La Comunicación Corporativa dentro del grandioso y variado universo genérico de la comunicación, se puede convertir hoy en día en la respuesta adecuada para la empresa o para cualquier otra modalidad de organización que trabaje en un entorno en el que, por necesidad, se establezcan muchos lazos a la hora de acometer sus tareas.

La Comunicación Corporativa es hoy por hoy la herramienta estratégica necesaria para lograr un valor añadido que diferencie a la empresa dentro del entorno competitivo. La cuestión es que, si desarrollamos correctamente nuestra tarea, contribuimos a que la organización funcione de forma adecuada y logre más fácilmente sus objetivos de rentabilidad, bien económica, bien social o ambas. La Comunicación Corporativa es ese instrumento sutil que nos otorga el toque de calidad fundamental para alcanzar aquella ventaja competitiva que nos diferenciará de los demás competidores en este tiempo de saturación.

Pero... ¡cuidado!, que el trabajo no termina aquí. Y si me apuran, siendo muy exigente, diría que aún queda mucho por hacer. Ante nosotros se plantean muchos retos que no se salvan con la simple superación de la confusión en torno a la manera de denominar y definir la actividad. Esos retos ofrecen un especial desafío a los profesionales que, al fin y a la postre, son los que deben hacer valer sus propuestas por la vía de los resultados obtenidos. Para ello es básico efectuar una revisión del actual *modus operandi*.

## CAPÍTULO II

### Comunicación Interna y Externa

La Comunicación Corporativa se divide en dos: la Comunicación Interna y la Comunicación Externa. La primera trabaja en la concepción y el desarrollo de la cultura corporativa, es decir, aquellas ideas y conceptos cualitativos que definen a la organización. La segunda se encarga de gestionar la imagen que nuestra empresa quiere ofrecer al mercado o a la sociedad. El objetivo de ambas es colaborar en alcanzar los niveles de rentabilidad previstos.

La perspectiva global de la Comunicación Corporativa justifica la convivencia de los dos apartados anteriormente descritos. Esa visión global exige coherencia, un valor muy importante.

Particularmente me sitúo, casi por instinto o guiado por mi código genético (vaya usted a saber por qué) entre los analistas que se acercan a este asunto de una manera global. Aunque me gusta también mirar con microscopio, me deleita la visión del amplio horizonte. Creo, de entrada, en la línea de lo expuesto hasta el momento, que la Comunicación Corporativa *per se* es una disciplina de conocimiento que dirige su mirada hacia dentro y hacia fuera.

Sin embargo, visto desde la nada romántica realidad, lo de *in* y *out* es, en cierta medida, un latiguillo, un lugar común. En la mayoría de las ocasiones, cuando de forma espontánea surge el tema de la comunicación en relación con una empresa u organización, lo inmediato es recitar, casi de memoria, que existen dos tipos de comunicación: la interna y la externa, para posteriormente indicar que también están la ascendente, la descendente, la horizontal...

Personalmente estoy de acuerdo con la idea de que la Comunicación Corporativa se divide efectivamente en dos grandes apartados, Comunicación Interna y Comunicación Externa, entendidos como los dos pilares sobre los que se asienta la disciplina y que sirven para acercarse a la empresa desde una visión global.

La estructura, por tanto, es bastante sencilla. Esto se justifica en parte, por el hecho de que es una actividad joven y de que, en cierta medida, vive un proceso de evolución que, a estas alturas, se asienta en una plataforma básica y seguro que incompleta.

Para centrar más el tema considero indispensable dar aquí algunas definiciones acerca de lo que es y no es la Comunicación Interna y la Externa. La Comunicación Interna, dentro de la disciplina de la Comunicación Corporativa, es aquella que trabaja en la concepción y desarrollo de la cultura corporativa de la empresa.

Los departamentos de Comunicación manejan y concretan las estrategias básicas para trasladar a los diferentes miembros de la organización los mensajes y contenidos cualitativos que, puestos en circulación, ayudan a alcanzar los objetivos definidos.

No debemos confundir la Comunicación Interna con los Sistemas de Información, ya que la

misión de éstos últimos se centra en la organización y el control de las secuencias por donde circulan los datos necesarios para desarrollar los diferentes procesos propios de la gerencia empresarial.

Por su parte, la Comunicación Externa es el apartado de la Comunicación Corporativa que trabaja en la gestión de la imagen que nuestra empresa quiere ofrecer al mercado o la sociedad, con la idea de que tal gestión se traduzca en resultados, empresarial o socialmente hablando. Como veremos más adelante, y con más detenimiento, el concepto de imagen es usado desde diferentes puntos de vista. En las empresas habituales la gestión de la imagen queda diluida, aunque se suele relacionar con el departamento de Marketing o el Comercial, y muy pocas veces con el de Comunicación Corporativa, sencilla y lamentablemente porque éste último no está muy extendido.

Si contemplamos el organigrama tradicional de una empresa con una actividad igualmente tradicional, podemos afirmar que la Comunicación Interna conecta las direcciones de Comunicación Corporativa y de Recursos Humanos, a las que habría que unir la Dirección Técnica, que sería la encargada de desarrollar la infraestructura informática básica que facilite la comunicación en el interior de las empresas, esto es, las Intranets. El grado de conexión de este triángulo estará orquestado, como ocurre también en la Comunicación Externa, por la batuta de la Dirección General.

En la Comunicación Interna se incluye en principio toda la organización. La gestión de los flujos internos de información no es responsabilidad única de la Dirección de Comunicación Corporativa, como tampoco lo sería de la Técnica. La idea que se pretende promover es que la responsabilidad de favorecer la comunicación es de todos los miembros de la organización, si bien existen áreas como las citadas aquí que tutelan directamente esta actividad.

La tutela sería por tanto compartida, de tal manera que la estructura informática estaría en manos de la parte Técnica, el apartado del personal se situaría en la parte de Recursos Humanos y la gestión de los contenidos cualitativos de la cultura corporativa en los que se asienta la empresa, sería competencia de la parte de Comunicación.

A este esquema básico hay que añadir que, en cada empresa, se ponen en marcha una serie de flujos en los que la responsabilidad de la comunicación es de las áreas implicadas en cada momento. Imaginemos, por ejemplo, la gestión de la facturación, que concierne a Comercial, Finanzas y Producción. Estas direcciones deben asumir, por lo tanto, la responsabilidad de informar y comunicar.

En lo que se refiere a la Comunicación Externa, y teniendo como referencia un esquema de funcionamiento igualmente clásico, la actividad se suele relacionar con los departamentos de Marketing o Comercial. El elemento que sirve para hacer confluir a todos los departamentos que trabajan hacia fuera es sin duda la marca.

La diferencia fundamental a este respecto es que la Comunicación Corporativa trabaja con la marca a medio y largo plazo, mientras que el Marketing, y especialmente la Dirección Comercial, asumen la marca como el vehículo necesario para lograr resultados de ventas a corto plazo.

No podemos olvidar, para completar algo más este dibujo que, al fin y al cabo, cualquier departamento de una empresa tiene establecidos, en mayor o menor medida, diferentes niveles de conexión con el entorno. Pongamos como ejemplo que las relaciones con los proveedores o incluso la producción generan comunicaciones de la empresa con el exterior. Con una evidencia como ésta es de vital importancia asumir que la comunicación debe ser gestionada y nunca desatendida por considerarse algo consustancial a las tareas humanas.

Una de las vocaciones más claras de la Dirección de Comunicación Corporativa es trabajar por la empresa, contemplada ésta en su total complejidad. Esta dirección nunca subordinará este principio a la obtención de unos resultados particulares, por la sencilla razón de que su misión y su campo de acción es la empresa. De esta idea se puede deducir que la Comunicación Corporativa tiene que colaborar directamente con quien gestiona integralmente la empresa, es decir, con la máxima autoridad representativa.

Tal relación es lógica además, ya que es evidente que, si existe una dirección con una perspectiva tan amplia como la que tiene la Dirección General, ésta es sin duda la Dirección de

**Comunicación Corporativa. Las demás direcciones de una empresa tienen una visión más parcial. Así, que no se nos debe olvidar que la perspectiva integral de la Comunicación Corporativa es la perspectiva integral de la empresa, es decir, la de la Dirección General, y los resultados de la gestión de la Comunicación Corporativa son los resultados de la Dirección General.**

**Por ahondar algo más en esta idea, hay que fijarse por último en la cúspide del vértice donde habita el poder en las empresas. La Dirección General, o la Presidencia de una empresa, o cualquier otra referencia que defina a la máxima autoridad de la misma, tiene el encargo de definir el papel global que juega la Comunicación Corporativa. Es por esto por lo que los responsables del Área de Comunicación Corporativa deben estar situados en el organigrama bajo la tutela directa de la máxima representación institucional de la empresa, para, desde los territorios de la cúspide del poder, efectuar con máxima eficacia su trabajo estratégico.**

**Si nos hacemos la pregunta de por qué se reúnen en una disciplina como la Comunicación Corporativa dos, digámoslo así, fuerzas en principio tan contradictorias como la Comunicación Interna y la Externa, la respuesta sería que la Comunicación Corporativa busca la coherencia, y la coherencia es un valor importante desde el punto de vista del comportamiento personal y desde el de la eficacia empresarial.**

**Coherencia significa que los mensajes internos, considerados como objetivos a alcanzar, se transforman en las razones externas que sirven para convencer al mercado y, a su vez, lograr los resultados empresariales previstos. Es decir, las mismas ideas que sirven para movilizar dentro, adaptadas adecuadamente, son las que valen para convencer fuera. La aplicación de este procedimiento y su concreción en la realidad se vigila desde la Dirección General, ya que ésta tiene una perspectiva más amplia. A su vez, la Dirección General delega esta tarea en la Dirección de Comunicación Corporativa, quien además la entiende como una misión estratégica de primera magnitud.**

**Siguiendo un proceso lógico, una empresa debe organizarse primero internamente y luego aspirar a ganar fuera. Lo más eficaz es, pues, considerar aspectos como nuestro estilo de gestión,**

el producto o servicio con el que trabajamos, las ventajas competitivas de éstos, o la eficiencia del proceso productivo, como las bases fundamentales para crear una cultura de empresa. Más adelante, concretaremos con mensajes y claves internas que, bien difundidos de puertas para adentro, serán, al mismo tiempo, el motor y el combustible para conseguir los buenos resultados fuera de la empresa.

Internamente, los contados pero sólidos mensajes en los que se sostengan nuestra filosofía de empresa y sus valores deben ser claros, y la Dirección tiene que ponerlos en movimiento con honestidad. En el apartado externo todas las acciones, bien coordinadas, deben dirigirse en favor de la marca. En este sentido, es muy importante que constantemente se incida en destacar frente a la competencia aquellas ideas que subrayan nuestras ventajas o singularidades más sobresalientes.

Al final, la coincidencia entre mensajes y objetivos perseguidos dentro y fuera de la empresa, aunque comunicados por canales y con formas diferentes, permite, en síntesis definitiva, aunar esfuerzos que van en una misma dirección: la del éxito; destino que es, en gran medida, el resultado de la coherencia.

Esta estrategia de coherencia en la comunicación genera un cúmulo de energías que incrementa considerablemente las posibilidades de alcanzar buenos resultados. Y es éste, y no otro, el fin último que persigue la Comunicación Corporativa, siempre que ésta se desarrolle en su verdadera y necesaria amplitud.

Coherencia significa convencer. Por eso, plantear una buena estrategia de imagen y difundirla en la mente de los empleados o cuadros directivos, por una parte, y en el mercado por otra, vale para muchas cosas. De entrada, sirve para potenciar nuestra marca, pero también, por ejemplo, para fijar una línea eficaz de relación profesional con los proveedores, o para introducir nuevos productos o servicios, o para reclutar a los mejores profesionales o, incluso, para facilitar la búsqueda de financiación.

La coherencia tiene una consecuencia última: la excelencia. Históricamente se ha considerado que la excelencia ha sido un fruto recolectado con el tiempo; una responsabilidad que,

en gran medida, se atribuye a un determinado talante de gestión aquilatado durante muchos años. A estas alturas, el salto cualitativo más importante en la evolución de las empresas es el de desarrollar la coherencia como medio para alcanzar la excelencia, estadio ideal para el que hay que poner en movimiento, sin más espera, la gestión de la Comunicación Corporativa como estrategia fundamental de la Dirección.

## CAPÍTULO III

### ¿Solo Prensa?

La Comunicación Corporativa no se basa en un instrumento único como es la relación con la prensa, por mucha importancia que ésta tenga. En la disciplina de la Comunicación existe un elenco de herramientas amplio y variado, que podremos ver en este capítulo. Sin embargo, es bueno tener en cuenta que en nuestra actual sociedad cada vez se impone más la generación de protagonismos sociales y de mercado en función de lo que aparece y no aparece en los medios de comunicación.

Siempre supone un ejercicio atractivo saber si estamos cogiendo *el todo por la parte o la parte por el todo*. También es un ejercicio recomendable comprobar los límites que nos definen, así como los protagonismos que adquieren determinadas facetas. Saber si existe algo más allá de lo cotidiano es igualmente un excelente reto que nos permitirá medir nuestras capacidades. Y en la disciplina de la Comunicación Corporativa este autoanálisis puede partir de la pregunta que introduce este capítulo: ¿sólo servimos para desarrollar la relación con los medios de comunicación?

Generalmente, en el mundo anglosajón, y especialmente en el mercado norteamericano, las Relaciones Públicas centran buena parte de su trabajo en procurar que las empresas o los líderes aparezcan de forma positiva en los medios de comunicación. De hecho, es uno de los objetivos prioritarios de la tarea del relaciones públicas. Esta circunstancia encaja perfectamente en la idiosincrasia de la propia sociedad estadounidense, en la que la importancia de la imagen pública se dirime en el seno de la comunidad y, por consiguiente, a través de los medios de comunicación, ya que éstos son actualmente la mejor manera de llegar a aquella.

Los EE. UU. llevan aproximadamente un siglo desde que se activó este juego entre la sociedad, los medios de comunicación y las relaciones públicas como intermediarios. El dinamismo de la economía de este país permite que en este esquema se involucren los productos, las empresas y sus ejecutivos, de tal manera que, en un momento dado una cadena de cafeterías, un coche o cualquier otro producto son noticia para los medios de comunicación hasta un nivel impensable en el caso de España.

Últimamente, el increíble auge de los medios de comunicación (la novedad de Internet y, especialmente, el gran número de televisiones, periódicos y, en menor medida, radios) alimenta en nuestras sociedades occidentales el juego de la fama. Hoy en día “ser tocado por el dedo de la televisión” puede generar excitaciones y destellos muy intensos. No hay recompensa más grande en determinados niveles de nuestra sociedad que la de ser identificados por haber aparecido en televisión.

El establecimiento de esta moda en nuestra sociedad ha sido motivo de numerosos análisis. Particularmente, me gustaría añadir una perspectiva más. En lo que se refiere al desarrollo de las relaciones con los medios de comunicación, la Comunicación Corporativa va a tener una progresión cada vez más importante. Esta importancia se deriva, casi con toda seguridad, del hecho de que estamos empezando a vivir una etapa en la que, cada vez más, la presencia en los medios de comunicación supone la generación de protagonismos sociales y de mercado que van a marcar la diferencia.

Personalmente, soy uno de los convencidos de que la cuota de presencia en los medios de comunicación es un asunto de gran relevancia, y de una trascendencia probablemente no del todo valorada. El control de este fenómeno es un asunto que exige trabajo, tiempo, aptitudes y una cierta paciencia e influencia. Jugar en el terreno de los medios de comunicación es un arte que demanda conocimiento de los mismos, dominio de la profesión periodística, capacidad de persuasión, cierto olfato comercial, control de los tiempos...

Los resultados son parte de un proceso en el que la última palabra nunca la tiene el técnico en Comunicación ni la organización a la que representa, sino que dependen del medio de comunicación. Los resultados son, por lo tanto, bastante imprevisibles.

La única alternativa que queda a la hora de llevar a cabo el trabajo del Gabinete de Prensa es la profesionalidad que, a mi entender, se basa en dos puntos fundamentales: saber transmitir a los periodistas noticias, y no propuestas que ellos puedan considerar que ocultan publicidad gratuita, y, por otra parte, desarrollar un buen servicio que facilite la tarea del informador, siempre que se salvaguarden los intereses de la empresa, por supuesto.

Es primordial saber qué lugar se ocupa en el contexto en el que se dirime el proceso de las relaciones con los medios. Las empresas informativas, propietarias de los medios, tienen sus propias líneas editoriales que marcan prioridades y aclaran cuales son sus filias y sus fobias. Así, es clave saber hasta qué punto los intereses que podemos representar encajan o no con la línea ideológica de un medio en cuestión.

En ocasiones puntuales, pero también durante largos períodos de tiempo, se hace completamente imposible casar las pretensiones de uno y otro lado. Este caso suele ser muy común en el momento en el que existen influencias políticas o ideológicas contrapuestas entre una y otra parte; sin descartar tampoco las económicas.

He de señalar, por otro lado, que, en muchos casos los clientes que tienen en cartera las empresas de Asesoría de Comunicación buscan casi exclusivamente el *efecto prensa* y que, también las consultoras por su parte *ponen toda la carne en el asador* para alcanzar ese efecto. No quiere decirse que, finalmente, sea lo único que se les ofrece o lo único que se demanda, pero sí es lo más frecuente. Ahora bien, si optamos por el desarrollo máximo de las potencialidades de la Comunicación Corporativa, está claro que tenemos que ir más allá.

El desarrollo de la actividad de la Comunicación Corporativa debe procurar la construcción de una buena imagen con relación a aquellas personas, grupos sociales, instituciones... (*públicos* en la terminología clásica de las Relaciones Públicas) que sean importantes para nuestra empresa, sus líderes o sus productos o servicios. Para lograr la meta final es altamente interesante desarrollar una estrategia envolvente desde diferentes perspectivas y plazos, y a través de diferentes soportes.

Podemos deducir, de acuerdo con lo que hemos dicho hasta ahora, que la Comunicación Corporativa no se basa en un instrumento único, a pesar del protagonismo que puedan tener las relaciones con la prensa. Es fácil aceptar esta aseveración si reflexionamos sobre el hecho de que la Comunicación Interna y la Externa no pueden desarrollarse únicamente en función de lo que digan los medios, como parece obvio. Es, por poner un ejemplo, como si el clima laboral de una empresa pudiera verse afectado únicamente por lo que publican los periódicos acerca de ella; cuando, en realidad, dicho asunto viene marcado por múltiples factores.

Si pensamos detenidamente en nuestras funciones habituales, sin ninguna duda comprobaremos que nuestro elenco de actividades es amplio y variado. Para constatarlo, presidido de un ánimo exclusivamente dinamizador y estructurador, expongo a continuación una relación de actividades propias de la Comunicación Corporativa; si bien no hay novedades en ella. Son

actividades comunes, pero, me parece que no está de más tenerlas en cuenta dentro de lo que, en definitiva, debe ser una variada “caja de herramientas”.

#### **En cuanto a la Comunicación Interna:**

**Diseño de la cultura corporativa:** clarificar cuál es la filosofía de la organización, cuáles sus puntos fuertes y débiles.

**Diseño de la identidad corporativa.** Existen varias opiniones en relación a lo que realmente es este punto, aunque en lo básico se refiere al desarrollo de los logotipos y demás señas que identifican a la empresa.

**Gestión de los contenidos de Intranet.**

**Elaboración de publicaciones internas.** Desde cartas a revistas.

**Asesoría del líder de la organización.**

**Gestión de los tableros de anuncio.**

**Organización de reuniones y elaboración de documentos internos relativos a la situación de la Comunicación y sus aplicaciones.**

#### **En lo que se refiere a la Comunicación Externa:**

**Relación con los medios de comunicación,** lo que incluye desde redactar una nota de prensa u organizar una rueda de prensa hasta hacer de portavoz...

**Gestión de la publicidad.** Organizar la coordinación de los mensajes publicitarios en todos los soportes.

Gestión de los contenidos corporativos en Internet.

Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa.

Relaciones institucionales.

Patrocinio y mecenazgo.

Diseño y ejecución de eventos.

Elaboración de publicaciones para la calle.

Apoyo a las tareas de Marketing, como pueda ser el diseño de envases, la investigación de mercados o la promoción.

No quiero finalizar este apartado del libro sin hacer una puntualización. La Comunicación de Crisis es una especialidad en el catálogo de funciones que la Comunicación Corporativa posee. Y es verdad que se trata de una especialidad muy requerida porque, como humano que es, *sólo nos acordamos de Santa Bárbara cuando truena*, o lo que es lo mismo: echamos mano de la Comunicación cuando el agua está a la altura del cuello, en plena crisis, algo que no está bien, como todos sabemos.

## CAPÍTULO IV

### En la cúspide

Si hiciéramos una radiografía de la situación actual, no tendríamos más remedio que afirmar que sería tan inoperante como ridículo que la Dirección de Comunicación no estuviera en la cúspide del poder de las organizaciones. Esto se debe a que la materia prima con la que trabaja la Comunicación es la información, una materia fundamental para construir y mantener cualquier estructura organizativa. Por este motivo los responsables de la Comunicación Corporativa tienen que estar cerca de los máximos interesados en estar bien informados, esto es, cerca de los máximos dirigentes.

El ser humano se caracteriza por su afán de ir siempre más allá. Las civilizaciones han buscado, con mejor o peor fortuna, dejar un legado que facilite la evolución posterior. Esta evolución puede darse por aceptación u oposición al movimiento precedente. En cualquier organización humana como la empresa, los cambios se han planificado desde la cúspide, siempre sobre la base de ideas y estilos determinados, que con el tiempo se han ratificado o no en el resto de la pirámide y con los resultados.

En la necesidad, bien entendida, de plantear y desarrollar un estilo de dirección para la empresa, existe de forma subyacente una disciplina preferente que influye por encima de las demás. Es decir, es muy normal encontrarse organizaciones en las que prima la perspectiva financiera, u otras en las que la visión comercial es la primera razón de ser. Es algo palpable, no obstante, que se dan también empresas en las que el estilo de dirección está más armonizado, ya que se contemplan diferentes puntos de vista y se hacen valer siempre las razones de eficiencia y rentabilidad, vengan de la dirección o área de la empresa que vengan.

En el caso de la Comunicación no se da esa circunstancia. Es decir, no es para nada habitual encontrar un estilo de dirección basado en esta materia. La pregunta pertinente, visto lo visto, es: ¿por qué, en líneas generales (y más allá de meras poses cara a la galería), no asumimos la disciplina de la Comunicación Corporativa como un valor clave dentro de la gestión empresarial a la hora de conseguir los objetivos y los fines previstos?

Probablemente, si a raíz de esta pregunta se hiciera un estudio de mayor profundidad, aparecerían muchas explicaciones en relación al *Management* y a la propia Comunicación Corporativa. Sin tener este libro ese objetivo principal, pienso que se da una razón primordial que explica la falta de comprensión y seguimiento que tiene la comunicación como instrumento para la gestión. La clave la podemos hallar en el hecho de que es obvio considerar la comunicación como una capacidad consustancial al ser humano, y que éste, por lógica, la utiliza en sus acciones. La naturalidad y la consustancialidad de la que hablamos permiten pensar, por añadidura, que la comunicación no requiere gran atención, que simplemente se da, y punto.

Las cosas, sin embargo, están cambiando. En nuestros días, asumimos a gran velocidad nuevas situaciones y procesos emergentes que probablemente requieran más atención; aunque la verdad es que el tiempo es cada vez más efímero y se nos están acumulando demasiados fenómenos que deberíamos estudiar adecuadamente. En mi criterio, se dan dos escenarios que replantean el protagonismo que puede jugar la Comunicación Corporativa en las empresas. El primero de ellos, de gran trascendencia en nuestras vidas, es la revolución de la información que se lleva a cabo gracias a los nuevos instrumentos tecnológicos; y el segundo, la sofisticación de la competitividad, que exige nuevas estrategias.

Ante este panorama podemos informar, con lógica cautela, de la suerte de irrupción que está protagonizando la Comunicación Corporativa; entendida ésta como aquella que gestiona intangibles de la empresa en esa doble perspectiva, interna y externa, y desde una visión globalizadora. Gestiona pues intangibles que, de un lado, tienen que ver con la motivación de los componentes de la organización, y, del otro, con el análisis de la percepción que tienen los consumidores a través del diálogo con el entorno; por citar dos ejemplos concretos de las tareas que incluye.

El campo de acción existe y el trabajo también, sin embargo, la Comunicación Corporativa es como una “asignatura maría”. Esto es: se tiene en cuenta, pero poco; está bien aprobarla, pero que no sea con mucho esfuerzo, porque no merece la pena. A pesar de todo, siempre hubo quien, en nuestra generación de estudiantes primerizos, reivindicaba la trascendencia de algunas de estas “asignaturas marías”, como podían ser entoces los idiomas. El tiempo ha la dado razón, decenas de años más tarde, a quien opinaba de tal manera.

Los indicios que percibimos en el actual contexto nos indican que algo está modificándose. El gran salto cualitativo sería que asumiéramos de verdad, aquí y ahora, que la comunicación es, sin ninguna duda, un instrumento dinámico que está, no ya descuidado, sino muy descuidado en la empresa. En esta línea, es del todo recomendable que enmarquemos y aclaremos algunos asuntos primordiales como la misión, el valor y el poder que ostenta la Comunicación Corporativa, ya que éste es el propósito con el que ha surgido el trabajo que estás leyendo.

Un buen día, hace ya mucho tiempo, se fraguó la célebre máxima: “información es poder”. La estructura creada en torno a la sociedad, la tecnología y la empresa de nuestros días exige que nos cuestionemos esta trascendental frase, ya que, aunque no haya dejado de ser cierta, su interpretación ha variado un tanto. En este estado, asumir que quien acapara más información tiene más poder, sigue siendo válido; pero cabría matizar que, en la actual situación en desarrollo, no tiene sentido acumular información por defecto, sino que la eficiencia y la rentabilidad se hayan en compartir, y por lo tanto en comunicar.

Aunque ya se ha mencionado anteriormente, no está de más incidir en que existen dos factores claves que aconsejan la revisión del binomio *información y poder*: de un lado, la tecnología que nos permite el uso de gran cantidad de información en casi todos los niveles de decisión y, por otro, la sofisticación de la competitividad de nuestro tiempo, que exige nuevas formas de actuar referentes a la creación de entornos bien comunicados, motivadores y generadores de buena imagen.

Hemos dicho en alguna ocasión en este texto (que tiene cierta vocación no declarada de ensayo), que la Comunicación Corporativa es una disciplina relativamente joven que busca su sitio. La experiencia acumulada hasta ahora nos permite, en primer término, ratificar determinadas consideraciones previas efectuadas sobre esta materia, para, en segundo lugar, lanzar propuestas relativas al papel que tiene que jugar.

El punto de partida para analizar nuestro *ser o no ser* se ubica en el estudio del perfil de las empresas que, de forma eventual o permanentemente, han decidido usar la Comunicación Corporativa. Este análisis, que llevaría su tiempo, nos permitiría conocer quiénes demandan nuestra actividad, cómo y para qué.

Al margen de lo que nos digan las empresas que ya confían en la Comunicación, es evidente que la Comunicación Corporativa tiene su propia reputación, lo cual le otorga cierto protagonismo. A mi entender, actualmente, tal protagonismo es pequeño, aunque está empezando a crecer.

La representatividad institucional de la Comunicación Corporativa (por ser gráficos: qué lugar ocupa en el organigrama) nos hace reflexionar sobre la trascendencia o la utilidad reales que ésta puede tener. A primera vista, la cuestión tiene un acercamiento fácil de comprender: si realmente somos importantes, nuestra relevancia tiene que quedar patente en los juegos de las relaciones de poder, pero nunca mediante una referencia hueca (“sabemos lo importante que hoy en día es la comunicación”).

Lo ideal, a este respecto, sería que la Comunicación Corporativa no ocupara su lugar en la representación de las relaciones de poder de forma gratuita, sino como consecuencia del desempeño eficaz de una tarea destacada.

Para comprender las consecuencias de trabajar sin contacto formal y reglado con los núcleos de poder de una empresa, resulta tan gráfico como aclaratorio imaginar a un responsable de Comunicación vagando por los pasillos de la empresa sin saber *que se cuece* realmente en su organización.

Lamentablemente, no es extraño encontrarse de vez en cuando ese tipo de profesional de la Comunicación carente de autoridad por falta de información de primera mano y en tiempo real. Su labor profesional dependerá de las informaciones que le proporcionen otros, por lo que su capacidad de representar la realidad será siempre de segunda mano. El hecho de que esté ausente del territorio donde se crea y planifica la información de primera mano, su invisibilidad en el lugar en el que todos los detalles se ven en primera instancia, impide que pueda analizar la situación desde la perspectiva de la Comunicación y, por tanto, que se puedan aplicar con mayor fecundidad las herramientas de esta disciplina.

Son aún más duras otras circunstancias en las que instancias del poder de una organización dictan al responsable de Comunicación qué es lo que debe hacer. Situaciones como ésta, además de ser poco respetuosas con el conocimiento de la Comunicación y sus profesionales, son exponentes, además, de falta de eficacia. El resultado final es que la empresa pierde, puesto que no llega a alcanzar los réditos que se pueden obtener de la Comunicación Corporativa.

No debemos, por otra parte, dejar de entonar el *mea culpa*, puesto que, en muchas ocasiones, somos los propios profesionales de la Comunicación los que no vamos más allá de la aplicación de un recetario de medidas tipo, e, incluso, de llevar a cabo aquello que sabemos gusta. Y no tengo más remedio que señalar aquí un ejemplo: el de la consabida nota de prensa que procuramos que se publique en el mejor sitio posible, aunque el contenido no sea muy “comprable” desde el punto de vista de los medios de comunicación.

Llegados a este punto, y sin más demora, se hace obligado interrogarnos sobre dos secuencias de ideas correlativas con el fin de aclararlas lo mejor posible. La primera: ¿cuál debe ser la relación de la Dirección de Comunicación Corporativa con el poder y en qué términos se debe plantear ésta? Y la segunda: ¿qué exigencias se deben imponer tanto a la propia disciplina de la Comunicación como a sus valedores, teniendo como referencia la organización para la que ésta trabaja?

Siendo realistas, quien nos debe poner en nuestro sitio es el director general. Es decir, la persona que debe sacar de las catacumbas la gestión de la Comunicación será, sin duda, el principal responsable de la empresa. Es muy cierto, de igual modo, que los profesionales de la Comunicación deben ganarse su hueco. Así, entre ambos, las tareas propias de la Dirección de Comunicación se irán abriendo paso. En este sentido, no hay que esperar que el que más autoridad posee en una empresa impulse la Comunicación si no le ve utilidad; algo que tampoco no se produciría si los que la trabajan con ella de primera mano no dan resultados.

La Dirección General no debe transmitir a la organización la sensación de que la Comunicación y las personas que la desarrollan son meras prerrogativas suyas, ya que, en este caso, llevaría a cabo de forma incompleta la verdadera y eficaz dimensión de la misma. Lo más conveniente, en este orden de cosas, es que, como principal ostentador de los recursos de la empresa, y asumiendo por convencimiento propio la importancia y trascendencia de la comunicación, decida delegar la gestión de ésta en el responsable de la Comunicación Corporativa, algo que debe visualizarse con claridad desde el primer momento.

Lo más fácil y operativo es que la Dirección de Comunicación se ubique en el seno de los órganos de dirección de la empresa. Eso permitiría la obtención de información de primera mano y, por tanto, garantizaría una mayor fiabilidad a la hora de desempeñar su misión. Una vez cumplido este requisito, se puede decir sin temor a equivocarnos, que *la pelota estaría en el tejado* de la Comunicación Corporativa y sus gestores. Pero, eso sí, no debe darnos empacho asumir que es aquí donde se haya nuestro reto, y no en otro sitio.

La normalización de la gestión que lleva a cabo la Dirección de la Comunicación Corporativa, en los términos referidos hasta este punto, nos permite avanzar sucintamente en un doble sentido. De un lado, es una representante directa de la principal autoridad de la empresa ante la organización en el día a día; es una persona de la máxima confianza que está continuamente trasladando mensajes de la dirección y comprobando que tales ideas tienen calado.

Por otra parte, hay que tener muy en cuenta que el responsable de Comunicación es el administrador de contenidos cualitativos que tienen que ver con el fomento y desarrollo de la cultura corporativa, internamente, y con la gestión de la imagen, externamente. Estas tareas otorgan a los responsables de la Comunicación Corporativa un papel estratégico, en la medida en que manejan aspectos cualitativos que tienen que ver, por citar un ejemplo, con la motivación, de puertas adentro; o, de puertas afuera, con el cultivo de las relaciones con los principales agentes del entorno.

Finalmente, no debemos olvidar ni por un segundo lo siguiente: cualquier empresa y cualquier máximo responsable siempre van a pedir resultados cuantificables. Éste es el talón de Aquiles de la Comunicación, puesto que sus trabajos tienen una difícil ponderación. A este respecto, y como veremos más adelante, es fundamental vincularnos a los resultados generales de la empresa como el balance y la cuenta de resultados. El mensaje está claro: dada nuestra proximidad al jefe, nuestros retos económicos son los suyos.

## CAPÍTULO V

### **Poder y formación**

La solvencia de la Comunicación está sujeta, en buena medida, al apoyo que la máxima dirección de una empresa otorgue a los comunicadores. Esto es consecuencia, aunque no lo parezca, de uno de los déficit más claros de la Comunicación Corporativa: la falta de alternativas y planes adecuados de formación. Impulsar estos aspectos procurará varios atributos a los profesionales, así como un mejor desarrollo de sus potencialidades y una mayor confianza en sus posibilidades, lo que redundará, por último, en una presencia más estable de la Comunicación en el mercado.

Probablemente estemos atravesando en el orbe occidental un período en el que la formación se ha transformado en una realidad de una importancia y trascendencia medular. La mayor demanda de especialización y, en nuestro ámbito más cercano, la tardanza en la entrada de las personas al mercado laboral, se han convertido en características habituales que marcan nuestro tiempo presente.

Este panorama debe movernos aún más hacia una dirección idónea para desarrollar una formación de calidad que suponga el gran revulsivo de la Comunicación Corporativa. La formación nos procurará varios atributos: desarrollo de nuestras capacidades, estabilidad en la presencia de nuestra actividad en el mercado profesional y, por último, mayor confianza en nosotros mismos y en nuestras posibilidades. Y todo esto, siguiendo el título de este capítulo, redundaría en la obtención o, en algunos casos, la consolidación de una mayor cuota de poder.

La Comunicación Corporativa como instrumento de gestión, más o menos habitual en nuestros días, puede gozar de mayor o menor poder; entre otras razones, por la capacidad que demuestre el responsable de la Comunicación y su equipo, o por el apoyo que le otorgue la máxima autoridad de la organización. La incidencia favorable o desfavorable de estos factores estará relacionada, de forma muy directa, con la mucha o poca influencia que la Dirección de Comunicación pueda gozar en un determinado organigrama de poder. Los altibajos de la moda, que también afectan al día a día de las empresas, están emparentados, igualmente, con el hecho de si los comunicadores *cotizamos al alza o a la baja*.

La cuestión de la mayor o menor relevancia en los organigramas de poder se ilustra de forma clara si nos fijamos en la escasa homogeneidad de los niveles de responsabilidad que asume la Comunicación Corporativa en distintas empresas, aunque éstas pertenezcan al mismo sector incluso o tengan dimensiones parecidas. Normalmente, los niveles de poder e influencia de las direcciones de Comunicación en estas organizaciones varían según lo expuesto anteriormente: qué valor le otorga el director general a la Comunicación, qué tipo de gestión desempeñan su responsable y equipo y, hasta qué punto se hacen respetar dentro de la organización, todo ello sin olvidar la incidencia del ciclo de la moda.

Este panorama indica que en nuestro trabajo se da una evidente inestabilidad en la confianza de la que somos acreedores. A pesar de todo, existe una clara constancia, año tras año, de una tendencia alcista del sector de la Comunicación en lo relativo al incremento del volumen de facturación, así como del número de personas que se dedican a esta profesión, por poner dos datos ilustrativos y determinantes.

No es raro (y probablemente todos nos hayamos encontrado con algún caso) comprobar como, en una determinada organización, la presencia de una persona en el área de la Comunicación ha servido para dotar a la disciplina de un rango e influencia superior; *status* que desaparece desde el momento en el que otra persona pasa a ocupar la responsabilidad. Hechos como éste demuestran que lo que una empresa considera importante no es la Comunicación, sino la persona que la gestiona, algo que no ocurre con las Finanzas.

Para dar solidez a la participación de los comunicadores en el devenir del sistema productivo y económico, hay un aspecto básico que, como venimos señalando, debemos mejorar: el de la formación. Hoy por hoy, lo más normal es encontrar a muchos profesionales de la información (periodistas) que, un buen día, deciden pasarse al mundo de la Comunicación Corporativa. Los informadores suelen realizar la transición apoyándose en varios elementos: su agenda, su conocimiento de la realidad y, lógicamente, su capacidad para adaptarse al nuevo entorno profesional.

El bagaje señalado es, hasta el momento, suficiente, puesto que el mercado así lo acepta. Sin embargo, y pensando la futura evolución, los profesionales de la Comunicación Corporativa deben aspirar a una mejor y más especializada preparación, puesto que este requisito es clave para garantizar una presencia más sólida y continuada.

Desde mi punto de vista, existen algunas vías para lograr un nivel formativo adecuado en la actividad de la Comunicación Corporativa, y que, además, sea válido para progresar y ganar estabilidad tanto en la propia disciplina como entre los profesionales que la sostienen.

Esto no es nada raro. Se entiende fácilmente cuando observamos que, en una empresa de

perfil habitual, los ingenieros o los licenciados en Empresariales están llamados, tras un período de formación más o menos largo, a liderar las tareas fundamentales de la organización empresarial, como son la producción, la comercialización o las finanzas. ¿Y en el caso de la Comunicación? Pues, está visto que, en nuestro caso, no funciona de la misma manera esta relación causa-efecto.

En el panorama actual de un país como España, existe alguna que otra vía para hacer más rentable y exitoso el proceso que va de la formación al ejercicio de la profesión. En primer lugar, es muy importante que se potencien los estudios de las facultades de Ciencias de la Comunicación. Además, las personas que finalizan sus estudios en estos centros universitarios necesitan añadir a su preparación, una sólida formación en las empresas (tipo postgrado), algo que pondría a estas personas en una mejor disposición para aplicar adecuadamente los conocimientos sobre Comunicación en organizaciones muy específicas como son las compañías.

Evidentemente, cabe integrar la posibilidad de que los licenciados en Ciencias de la Comunicación, u otros licenciados, añadan a sus estudios universitarios otros de postgrado, especializados en Comunicación Corporativa. En este campo, las opciones actuales son muy limitadas, ya que, si bien existen algunas escuelas de negocio españolas que integran estudios de Comunicación Corporativa, no son muchas y, además, suelen ofrecer programas no siempre amplios y competitivos.

Como conclusión, puede decirse que la juventud de la Comunicación Corporativa es a la vez su fuerza y su limitación. Lograr el necesario y justo reconocimiento empresarial es algo que esta actividad debe ganar a pulso. Para ello, es fundamental que convirtamos nuestra disciplina en una tarea lo más tangible y lo menos vaporosa posible, y que consigamos que sus resultados se puedan entender desde una lógica cuantitativa. Ante este panorama, urge adquirir gran confianza en nosotros mismos y en nuestras posibilidades. Y para poder alcanzar esta sensación debemos contar efectivamente con la ayuda de una buena formación.

Por último, me gustaría plantear una simple ecuación que podría animar a apostar por nuestra disciplina desde la primordial parcela de la formación: si consideráramos la Comunicación

Corporativa como un edificio, veríamos que el ladrillo con el que está construido se llama información. Y si lo que se gestiona en la Comunicación es información, es del todo evidente concluir que nuestra disciplina gestiona poder. Otra cosa sería discutir el nivel de trascendencia que, de manera más o menos explícita, pueda tener esa información en cuanto al nivel de poder efectivo que conlleva.

Pero, sean cuales sean, el uso, el tratamiento y la gestión de la información otorgan a quienes la trabajan un valor dentro de los vericuetos del poder. Por tanto, desde esta perspectiva, trabajar en Comunicación Corporativa significa trabajar con un material tan poderoso como es la información, que además nos pone en relación directa y permanente con la parte de la empresa sensible a ella, la dirección.

## CAPÍTULO VI

### Filosofía y medios de la Dirección de Comunicación

Todo movimiento guarda tras de sí una filosofía que soporta las posiciones y avala las decisiones. A la hora de analizar una realidad empresarial, por ejemplo, se puede pensar que, si se dan buenos resultados, éstos son atribuibles a un buen producto o precio, a una resuelta política de inversión en I+D, o a un liderazgo competitivo, pero nunca a una comunicación fluida. Si las cosas fallan, entonces sí puede concluirse que el error fue la comunicación.

La Comunicación Corporativa, como disciplina, reivindica la comunicación como instrumento y factor crítico que se ha de tener en consideración a la hora, primero, de trabajar y, después, de analizar resultados. Este principio debe estar sustentado por una determinación clara, la cual, a pesar de todo, podría convertirse en una mera postura cara a la galería si no se le aportan medios necesarios.

Lo que vemos, conocemos o vivimos resulta irrefutable muchas veces. Posee una especie de núcleo fundamental que es el que le da valor o se lo quita, una vez soportado el constante juicio al que el ser humano somete todo aquello que le rodea. Pero curiosamente, a veces, las tareas más sencillas y, desde luego, las más sofisticadas, guardan secretos que no son tales, sino que constituyen auténticas verdades de Perogrullo. De esta manera, parece obligado efectuar un análisis pertinente de cualquier hecho para saber, con el máximo detalle posible, qué es lo que tenemos entre manos, por si se trata de algo válido o bien de algo prescindible.

En lo que a mí respecta, en la necesaria normalización de la cultura de la Comunicación Corporativa, entendida como una disciplina estratégica para la gestión de empresas u otro tipo de organizaciones, resulta clave acometer varios procesos de forma simultánea; cometidos que van desde la aceptación, lo más consensuada posible de las ideas esenciales que constituirán su *corpus*, hasta la concreción práctica de los medios necesarios para su aplicación.

De entrada, hay que asumir que la Comunicación Corporativa plantea un método de trabajo que busca siempre la consecución de unos objetivos. Su principal apuesta es entender que, una organización bien comunicada, tanto hacia dentro como hacia fuera, es una organización más y mejor preparada para lograr resultados óptimos.

A la hora de buscar las razones del por qué una empresa consigue buenos resultados, podemos encontrar muchas: un buen producto, una buena administración, una exitosa política comercial o, incluso, un auténtico liderazgo... Sin embargo, no es nada habitual reconocer que se han dado unos niveles de comunicación óptimos y éstos han favorecido la obtención de unos logros positivos. Por el contrario, se oye con cierta asiduidad, cuando detectamos un fracaso, que “la comunicación ha fallado”.

Es necesario, visto lo visto, reforzar la idea de que es imposible que haya éxito sin una comunicación adecuada, de uno u otro estilo. Resulta evidente que nadie consigue nada si no comunica. La política de hechos consumados es, en líneas generales, negativa a la hora de analizar

con justicia, sentido común y lógica lo que está ocurriendo a nuestro alrededor.

Asumir con plenitud la gestión de la Comunicación Corporativa como vehículo adecuado para poder alcanzar unos objetivos de rentabilidad es algo esencial. Darla por supuesta es un error. Por poner un ejemplo, es como si la capacidad de correr se considerara algo normal en las personas, sin ir a más, obviando que, estimulando esta facultad a través del entrenamiento, podríamos conseguir mejores resultados. Si no fuera así, el récord de velocidad se situaría en el mínimo posible, no en el máximo al que se puede aspirar. De esta forma, queda claro que no habría competiciones deportivas, o serían muy aburridas. De lo que estamos hablando es del cuidado de los ejes básicos que permiten lograr metas superiores.

El edificio que proyectamos tiene que incluir, pues, que la gestión del área de la Comunicación sea un valor fundamental presente en nuestra estrategia empresarial. La condición es que forme parte de la estrategia, sí, pero de forma explícita, con el fin de conseguir su máxima potencialidad posible. Dicho esto, es pertinente dar pasos adelante con las miras puestas en aclarar y concretar más nuestra alternativa. Y, para ello, convendría que revisáramos varios aspectos.

En primer lugar, hay que fijarse, no tanto en la Dirección de Comunicación Corporativa como en la empresa en la que ésta trabaja. Es evidente que solo algunas compañías tienen direcciones de Comunicación. Se trata, habitualmente, de organizaciones de ciertas dimensiones (medianas o grandes en función del número de empleados) y que tienen, además, un negocio con una clara conexión con el entorno en el que trabaja. Este dibujo de la realidad no impide que nuestra disciplina valga para otras compañías, lo que ocurre es que su uso no es común más allá de lo mencionado.

Comentábamos al principio que es fundamental aceptar el valor de la comunicación como parte de una gestión eficaz. Así, es responsabilidad de la Dirección General saber inculcar en su organización la aceptación de una cultura presidida por la comunicación. La plasmación de esta idea no consiste en ninguna pose, ni tampoco en una concesión a la moda. Se trata de una estrategia competitiva inevitable en nuestro tiempo.

Las organizaciones modernas no deben, en cualquier caso, dejar que la comunicación sea misión exclusiva de la Dirección de Comunicación Corporativa; como tampoco debe serlo de la Dirección de Sistema de Información o Informática. Realmente, la comunicación debe ser misión de todos porque se trata de una herramienta básica que procura el entendimiento necesario para llevar a cabo el trabajo cotidiano.

Es cierto que la Dirección de Comunicación Corporativa y la de Sistema de Información, aunque conectadas por una misión compartida, asumen responsabilidades diferentes. La Dirección de Comunicación Corporativa se mide por coordinar el trabajo de transmisión de contenidos que marcan las líneas y objetivos prioritarios dentro de la que hemos definido como *cultura corporativa*; mientras que la Dirección de Sistemas de Información se concentra en garantizar la alimentación y administración de datos que ponen en marcha y mantienen activos los procesos productivos.

La idea de reivindicar el papel de la comunicación resulta tan necesaria, como necesario es, por otra parte, concretar la estructura básica de una Dirección de Comunicación, ajustada, tanto a los retos diarios que debe afrontar, como a las exigencias que plantea la empresa de la que forma parte. Sobre este apartado, la verdad es que no conocemos una norma válida para todos los casos. Por lo tanto, y, si se me permite, lo que expongo aquí no es más que una sugerencia destinada a la búsqueda de un cierto consenso.

A la hora de precisar la estructuración básica de una Dirección de Comunicación, es muy importante especificar los objetivos que ésta pretende alcanzar. Debemos tener en cuenta que nuestra responsabilidad es global, dado que incluye la Comunicación Interna y la Externa. Una vez especificados los objetivos, deben concretarse las tareas que dependen de estos apartados, hacia dentro y hacia fuera de la organización.

Algunas tareas necesarias son: relaciones con los medios, gestión de la publicidad, actos de relaciones públicas, relaciones institucionales, patrocinio y mecenazgo, identidad corporativa, desarrollo de contenidos corporativos para Internet, creación de las bases de la cultura corporativa, Intranet, y confección de publicaciones. Se le pueden añadir más, pero digamos que están implícitas

o son colaterales a las citadas.

La dotación de la Dirección de Comunicación, en términos presupuestarios y de recursos humanos, depende de la propia empresa u organización, pero, desde mi punto de vista, para cumplir mínimamente con las tareas aquí planteadas tienen que estar disponibles, como poco, un total de cinco personas.

La distribución de responsabilidades irá en función de cada caso, aunque se pueden aportar de forma genérica algunos perfiles profesionales necesarios como son los siguientes: periodistas, publicitarios, relaciones públicas, diseñadores, informáticos, administrativos, documentalistas... Hoy en día es fundamental resaltar, además, el importante papel de apoyo que juegan las empresas externas de Comunicación.

Las empresas de Comunicación externas que subcontratan las direcciones de Comunicación Corporativa se han convertido en las ejecutoras de determinadas funciones tales como la realización de los resúmenes de prensa o el apoyo en la organización de actos públicos. Su relación con la empresa que requiere sus servicios puede ser permanente o parcial en función de las necesidades. Sea de una forma o de otra, esta colaboración exige de la parte subcontratada la observancia de las líneas maestras que se le marquen.

El director del área es el encargado de distribuir el trabajo y de pedir resultados. Desde mi perspectiva es clave que sepa identificar y vincular las tareas que son propias de la Comunicación Interna y las de la Externa; y tener en cuenta qué conexiones existen entre ambas sobre la base de la lógica coherencia exigible.

Otra de las misiones a tener en cuenta, cometido del responsable de la Dirección de Comunicación, es la de mantener una fuerte conexión con el máximo responsable de la empresa. En dirección ascendente y descendente este profesional tiene que informar al líder de la organización sobre el estado de la comunicación. Debe constatar, como esquema de funcionamiento, si los

mensajes llegan a los lugares deseados y si se obtienen los resultados esperadas.

El control del estado de la comunicación no depende en exclusiva de la relación interpersonal entre el primer responsable de la empresa y el director de Comunicación. Tal forma de actuación es a todas luces limitada, aunque importante. El conocimiento del clima de la comunicación depende además de medidas como las siguientes:

**Desarrollo de un plan de acción anual con la idea de alcanzar unos objetivos básicos.**

**Análisis de resultados a través de encuestas, valoraciones cualitativas y otros métodos.**

**Conexión permanente mediante planificación de reuniones de mesas compartidas de cuatro direcciones implicadas: la Comercial, la Técnica (Sistema de Información), la de Recursos Humanos y la de Comunicación Corporativa.**

La mecánica esbozada es sencilla. Para conseguir que funcione, el primer objetivo es rescatar del anonimato la práctica de la comunicación en las organizaciones. Aunque la comunicación como instrumento siempre ha estado presente, aunque nadie la valora salvo cuando falla. El segundo objetivo es especificar los trabajos y responsabilidades de la Comunicación Corporativa para, de esta forma, elevar a la máxima potencia su contribución en la misión compartida de conseguir los objetivos de rentabilidad propuestos.

## CAPÍTULO VII

### El proceso y el plan

Probablemente a la actividad de la Comunicación en las organizaciones le sobra improvisación y le falta método. La alternativa más eficaz es concebir el día a día a través de un plan de comunicación basado en un proceso bien definido.

Este plan daría sentido a las decisiones que se adoptasen a corto plazo, pero sobre todo a aquellas pensadas para medio o largo plazo. El proceso que sirve de guía al plan de comunicación podría dividirse en los siguientes apartados: producción de las ideas, elaboración de los mensajes, desarrollo de la estrategia por plazos y, por último, valoración de los resultados.

Trazar una línea de acción y seguirla requiere una estrategia. En la vida no hay nada permanente. La relatividad de los acontecimientos es ya un hecho absoluto. Pensar que algo puede o no ocurrir, así, sin más, resta protagonismo al profesional y, también, al ser humano que lleva dentro. Los retos son fundamentales porque generan movimiento. Lo ideal es que acojamos los retos con un método e intentemos descubrir el proceso que guardan. Una vez conocido el proceso, éste facilitará el planteamiento de futuras tareas.

En *El auge de la Comunicación Corporativa*, he querido hacer coincidir mi experiencia con un cierto planteamiento teórico; una mezcla necesaria, desde mi punto de vista. De esta manera (y aunque sea una cuestión muy básica), no está de más echar un vistazo a las características que definen el proceso de creación de la actividad en la Comunicación Corporativa. Muchas veces, se hace oportuno revisar tales procesos, ya que en ellos encontramos la explicación de fallos o mejoras latentes, localizables cuando analizamos los resultados.

Lo que ofrecemos en este apartado del libro puede entenderse como una guía sistemática que puede ser aplicada tanto para una acción concreta, como para el elenco completo de las acciones propias de los departamentos de Comunicación a lo largo de un período o ejercicio. En líneas generales, son cuatro los pasos que debemos dar a la hora de desarrollar las tareas propias de la gestión de la Comunicación Corporativa:

La producción de las ideas.

La elaboración de los mensajes en función de los distintos canales.

El desarrollo de la estrategia por plazos.

La valoración de los resultados.

Dentro de estas cuatro etapas podemos especificar aún más, hasta indicar un total de ocho subetapas determinantes para el desarrollo adecuado del proceso, que son las siguientes:

- Detectar el problema que debe solucionar la comunicación.
- Plantear alternativas para esta solución y elegir una.

- Concretar lo que queremos transmitir en dos o tres mensajes, uno principal y otro u otros secundarios.
- Adaptar el mensaje al canal.
- Especificar los plazos para llevar a cabo nuestro plan.
- Tener en cuenta las otras alternativas planteadas al principio por si no nos funcionara la elegida.
- Medir los resultados y sacar conclusiones.

Los procesos, tanto los generados por una acción limitada, como los que son fruto del conjunto de acciones ordinarias de un determinado ejercicio, deben respetar (digámoslo así) el marco normativo: los principios filosóficos que influyen en nuestro estilo de dirección, en nuestra manera habitual de encarar y manejar los asuntos.

Definamos ahora los cuatro pasos del proceso en los que se incardinan las ocho subfases que indicamos algunos párrafos atrás:

En primer lugar, se ha de estudiar la situación en cuestión, detectar el problema que pudiera existir y sugerir una serie de ideas para solventarlo. El estudio del estado de las cosas requiere reuniones, entrevistas, intercambio de opiniones, lectura de documentos... En este momento de análisis y posterior propuesta de ideas, se tiene que avanzar al máximo posible hasta confeccionar adecuadamente los mensajes que queremos lanzar. Normalmente no tienen que sugerirse más de uno o dos mensajes fundamentales de los que derivarán otros secundarios.

El segundo paso de este sencillo procedimiento es el siguiente: ya sabemos qué decir, ahora hay que pensar cómo lo decimos. Es por tanto el momento de adaptar el mensaje al canal (esto es, las técnicas o las tecnologías disponibles para transmitir). Previamente, es muy importante elegir los diferentes públicos a los que deben llegar las ideas que queremos comunicar, para después elegir los medios más eficaces para nuestros intereses.

Es el momento en el que hay que decidir si convocaremos una rueda de prensa, si solamente emitiremos una nota, o si hablará un portavoz por teléfono. Habrá que determinar,

igualmente, qué debe aparecer en nuestra página de Internet y qué diremos internamente a través de Intranet, por ejemplo. Es muy recomendable recurrir a la creatividad para evitar que el uso de las herramientas citadas se convierta en algo excesivamente rutinario.

La tercera parte de este proceso consiste en especificar los plazos de la estrategia con la que, consideramos, vamos a obtener los resultados merecidos. A la hora de estipular los plazos es inevitable especular con las respuestas que creemos darán los distintos públicos a los que dirigimos nuestro plan. Es muy importante, en este tiempo de estrategias, incluir planes alternativos por si la marcha de los acontecimientos no se atiene a lo que previamente hemos proyectado.

En cualquier iniciativa, la elaboración de un plan de Comunicación supone el pistoletazo de salida. Sin embargo, lo que confirma o desmiente su valor, no es lo que hemos trazado en unos papeles, sino el trabajo previo y el posterior a la planificación. *Previamente*, porque hay que estudiar bien todos los aspectos que permiten conducir la actividad por un camino u otro (y ya se sabe que elegir implica prescindir). Mientras que *a posteriori*, porque lo que desarrollemos y los frutos que obtengamos, calificarán al plan elegido de una manera u otra.

El final de este sencillo proceso no es otro que el de la valoración de los resultados alcanzados. Aquí encontramos nuestro particular talón de Aquiles. La Comunicación Corporativa, a diferencia del Marketing, no cuenta con sistemas de medición de resultados. Esta tozuda realidad nos otorga el papel de disciplina netamente cualitativa.

Los sistemas de medición de resultados más habituales en nuestro campo, en lo que se refiere a las relaciones con los medios, son, por ejemplo: las encuestas que intentan aclarar el sentido de las opiniones tras una campaña de Comunicación, la medición de las audiencias de los medios en los que han sido publicados nuestras noticias, o la no muy científica traducción en tarifas publicitarias de lo que se ha conseguido publicar como información (*publicity*). A pesar de esta limitación, lo que sí hay que establecer de forma más o menos contabilizada, son unas conclusiones lógicas y convincentes sobre lo qué hemos conseguido.

A lo largo de estos cuatro pasos (la producción de las ideas, la elaboración de los mensajes

en función de los distintos canales, la puesta a punto de la estrategia por plazos y la valoración de los resultados) se dan, en mi opinión, dos detalles añadidos importantes. Me refiero, de un lado, a la trascendencia de la vigilancia y cuidado de los pequeños detalles, y del otro, a la repetición de las ideas principales.

Afinar nuestros mensajes y procurar que lleguen claros a los receptores se consigue, en buena parte, si se cuidan los pequeños detalles; algo que, al final, resulta definitivo si queremos lograr los resultados que nos hemos propuesto. Por pequeños detalles se puede entender, por ejemplo, repasar bien el protocolo de un acto, cuidar las fotografías, saber que existen alternativas a mano si se dan fallos imprevistos... En lo que se refiere a la repetición de los mensajes, se podría considerar ésta como una mecánica primordial, un procedimiento que garantice que los mensajes lleguen antes o después a las personas para los que están destinados.

## CAPÍTULO VIII

### El perfil y la persuasión

Cada actividad demanda un determinado perfil profesional. En el mundo de la Comunicación Corporativa, las características exigibles son, entre otras, las siguientes: conocer bien la empresa o institución para la que se trabaja, tener capacidad de análisis y planificación estratégica, concretar ideas en mensajes claros y saber con qué medios difundirlos, apoyar al líder, disponer de creatividad y también ser capaz de trabajar en equipo...

La diplomacia es otro valor importante dado que, cuando se trabaja en Comunicación, se tiene que abandonar cualquier planteamiento que persiga la imposición de las ideas. Al contrario, la clave fundamental en nuestra actividad es convencer.

Nadie debería sentir miedo, pues el miedo paraliza y enferma. Para neutralizar ese sentimiento el mejor paso que se puede dar es conocerse a uno mismo. Saber quiénes somos es fundamental a la hora de delimitar fortalezas y debilidades y, por supuesto, una forma de planificar en el presente la mejora de los tiempos que aún están por vivir. Conocernos es conocer también nuestras obras.

Cuando se analiza una actividad como la de la Comunicación Corporativa (tal y como ocurre con cualquier otra disciplina) es muy importante estudiar las características de las personas que desarrollan esta tarea, es decir, qué perfil poseen. Inevitablemente el perfil está vinculado directa o indirectamente a la formación, al margen de a las capacidades personales o las connotaciones que definan al colectivo de profesionales que se aglutinan en un mismo gremio. Pero la formación, insistimos, es un aspecto que determina lo que somos o seremos; cuestión de la que ya hemos comentado algo en este capítulo, y de la que ampliaremos más detalles en el siguiente.

Desde un punto de vista general (aunque no cuantificado) del panorama español, es mucho más frecuente encontrarse periodistas en el mundo de la Comunicación en empresas o instituciones que otro tipo de profesionales, incluso licenciados de la rama de Publicidad y Relaciones Públicas.

Curiosamente, en el marco creado en nuestro país con la aparición de la actividad de la Comunicación Corporativa 25 ó 30 años atrás —llamada, eso sí, como mencionábamos al principio del libro de múltiples formas— se detecta una suerte de fenómeno en el que muchos periodistas, sobre todo de las secciones de Economía, se pasan *al otro lado*. Esto es, dejan los medios de comunicación para desembarcar en empresas o instituciones con el fin de trabajar como *chico de prensa*; una expresión coloquial que, aunque se oye alguna vez todavía, parece que ha caído, afortunadamente, en desuso.

La expresión *chico de prensa* guarda varias argumentaciones muy expresivas. Para el periodista era una forma clara de definirse. Algo que en parte perdura hoy. Como perdura también la aceptación de que el paso de un medio a una organización cualquiera no significa cambiar de actividad, cuando, realmente, trabajar de periodista es una actividad diferente a la de trabajar de

comunicador. Por su parte, la organización que contrataba al periodista también andaba un poco confundida, porque la misión para la que se requería el servicio del profesional era la de colocar noticias poco menos que en la portada de los periódicos, como si el informador asistiera a “la reunión de primera” en la que discutir qué “temas mandan” y cuáles no en la próxima edición.

Con el tiempo —aunque lo que afirmo en el párrafo anterior se da todavía hoy, y quizá más de lo deseable— se empieza a ser consciente de la complejidad y de la eficacia que puede llegar a tener una gestión cabal de la Comunicación. Y se empieza a detectar tal hecho, tanto por parte del profesional como del empresario, lo cual no es más que un signo inequívoco de avance. Enhorabuena a todos. En esta coyuntura, que es en la que nos encontramos ahora, el objetivo no puede ser otro que el de reubicarnos y replantearnos nuestras dimensiones, tanto como profesionales de la Comunicación Corporativa, como en lo que se refiere al papel que jugamos en el hecho económico, empresarial, institucional, político...

En el panorama actual se sigue dando la circunstancia, similar a los comienzos, de que el sector de la Comunicación se nutre principalmente de periodistas. Sin embargo, hoy en día, a los periodistas profesionales hay que sumar, en porcentajes menores, personas de muy diversos campos (economistas, psicólogos y otras licenciaturas sociales) y, por supuesto, titulados en Publicidad y Relaciones Públicas.

Con el tiempo transcurrido, se hace obligatorio que los periodistas dejen de actuar como tales para convertirse en comunicadores. Esto no significa que abandonemos la categoría de periodista, sino que, cuando trabajamos en Comunicación somos técnicos en Comunicación. Lo único que tienen en común el Periodismo y la Comunicación (y sólo en algunos casos) es la necesidad de dominar determinadas técnicas periodísticas fundamentales para, por ejemplo, hacer una nota de prensa (ver anexo “Relaciones con los medios”).

Así pues, si hablamos de Comunicación Corporativa, el periodista tiene que dejar a un lado su capacidad de análisis periodístico a la hora de encarar un hecho informativo, para manejar un determinado proceso comunicativo desde una perspectiva interesada: la de la empresa o la

organización con la que esté vinculado. Y claro está, las cosas cambian notablemente: si el periodista debe indagar en los claroscuros que pueda presentar un hecho, el comunicador ha de construir un discurso en el que sobresalgan los puntos fuertes de su organización.

La clave de la situación descrita es el progreso en el desarrollo de nuestra disciplina. Por este motivo es fundamental apostar por la formación, ya que sin ella no existirían ni un *corpus* ni unas herramientas comunes, y cada cual actuaría según le dictara su inteligencia y sentido común. Añadiré brevemente, en este punto, que cualquier persona que desee trabajar en la Comunicación Corporativa, de entrada, además del conocimiento adquirido en la universidad, debe incorporar otros conocimientos esenciales acerca de lo que es una empresa.

De forma sucinta podemos concretar las características que ha de tener la mujer o el hombre que se introduce en el mundo de la Comunicación Corporativa. Debe ser, o llegar a ser, un gran conocedor de la empresa para la que trabaja. Debe, ante todo, defenderla. Apoyará al líder, el cabeza de la organización. Deberá aportar capacidad de análisis y planificación estratégica. También tendrá que demostrar capacidad para gestionar mensajes e ideas de forma concreta. Habrá de contar, además, con capacidad para comunicar. Deberá ser una persona abierta, prudente y diplomática. Desarrollará el trabajo en equipo, con lógica y con sentido común. Destacará también por su creatividad y por su visión de futuro... Todas éstas son algunas de las características de nuestro perfil como comunicadores. No son pocas, pero nadie dijo que fuera fácil.

Las características citadas son, básicamente, las que se ajustan a la misión que ha de llevar a cabo este profesional. Están justificadas por la tarea que está obligado a desarrollar en su doble papel de gestor de una Comunicación global, hacia el interior y el exterior, en la que el denominador común es la necesidad de convencer a los diferentes públicos con mensajes. Por tanto, la materia de la que hablamos tiene que ver con la persuasión.

La complejidad de las sociedades de nuestro tiempo y la saturación de los mercados, así como el alto nivel de preparación académica de los profesionales de las empresas y la incidencia de las nuevas tecnologías que universalizan la información en las organizaciones, no dejan otra

estrategia de funcionamiento que la multilateral. Esta estrategia tiene como argamasa el convencimiento, frente a la unilateral, propia de la cultura de la imposición. Por ello, la Comunicación Corporativa es un valor de presente y, más aún, de futuro, ya que en su definición esencial y primigenia coloca la persuasión como uno de sus pilares insustituibles.

Los comunicadores nos situamos en un contexto en el que los contenidos con los que trabajamos no pueden imponerse. Es imposible. Valga de ejemplo la absurda pretensión de imponer a un periodista una idea porque éste, desde su tribuna, tiene el suficiente margen de libertad como para aceptar o no una propuesta interesada. Lo mismo ocurre cuando se convoca una rueda de prensa o se distribuye información en Internet, pues nuestro objetivo en la Comunicación Externa debe ser siempre provocar una imagen, algo que se logra poco a poco y convenciendo.

En el plano interno podríamos aplicar aproximadamente el mismo esquema. En este terreno el flujo de la información que gestiona el comunicador tiene dos cometidos: aportar ideas y mensajes para facilitar el trabajo de los componentes de la organización y, por otra parte, movilizar mensajes que conecten con esa audiencia interna para motivarla a dar pasos hacia una dirección común. Todo esto es, en el ámbito de la Comunicación Interna, algo que tiene que ver también con la persuasión, quizás en menor medida que en lo referente a la Comunicación Externa, pero nunca será una actitud cercana a la imposición.

## CAPÍTULO IX

### **La Identidad corporativa**

La identidad corporativa, vista desde la perspectiva de la Comunicación, es el conjunto de valores y signos que definen y concretan la cultura de una empresa. Los valores, por decirlo así, serían como el alma de la organización, fraguada con el paso del tiempo. La identidad corporativa tiene como función, además, conectar esas ideas principales con una serie de signos identificativos que representen nuestra forma de ser y nuestras aportaciones.

La Comunicación Interna, así como la Externa, están conectadas con un concepto, el de la identidad corporativa, respecto al cual existen diferentes definiciones y formas de entenderlo, algo bastante normal en nuestro entorno profesional.

Desde los criterios que defendemos en *El auge de la Comunicación Corporativa*, esto es, asumiendo el propósito de concebir una disciplina que aúne puntos de vista comunes, podemos definir la identidad corporativa como el conjunto de valores y signos que definen y concretan la cultura corporativa de una empresa u organización.

Cada conjunto de personas (y especialmente los que se forman en torno a una actividad económica, social, deportiva...) cuenta con una serie de ideas que, al principio sirven de motor y, a largo plazo, son la base para definir la forma de operar, de trabajar, y los fines que se aspiran a conseguir.

En el proceso de creación, las ideas o apuntes iniciales pueden dar un paso hacia delante, perfeccionarse, y convertirse en valores. Éstas serían las ideas que, con el transcurso del tiempo, logran una raigambre más sólida a la hora de influir en el desarrollo de las acciones que cualquier organización ejecuta. Y es, efectivamente, el factor tiempo el que consolida lo que comienzan siendo solamente apuntes o ideas básicas, ya que nos permite saber si lo inicialmente ideado tenía o no razón de ser. Los valores serían como el alma de nuestra empresa.

La constatación continua de una certidumbre es lo que nos permite entrar en el terreno de los valores, conceptos que pueden llegar a estar muy interiorizados. Se trata de cuestiones como, por ejemplo, la integridad, la calidad, el ahorro, el servicio o la responsabilidad social, etc... ideas cruciales que conforman la materia de la que se nutren los principios éticos.

La utilidad de los valores se puede comprobar especialmente en determinadas coyunturas generales o en determinados momentos particulares de las personas. Hablamos, por tanto, de instantes en los que recordar los valores puede motivarnos para superar una crisis; o de esas otras situaciones en las que se produce un choque de intereses que se puede dirimir si se invocan las claves que definen nuestra *forma de ser colectiva*. Estas claves son y actúan como una especie de

constitución o cuerpo doctrinal de la empresa.

Nos referimos, por ejemplo, a momentos como cuando el consejo directivo plantea dos alternativas. Los valores servirían para inclinar en última instancia la balanza en un sentido u otro, en el caso de un posible empate una vez analizadas las alternativas planteadas por dos áreas diferentes de la empresa.

La identidad corporativa tiene que ver con los valores, como hemos mencionado, pero también con los signos. Los signos se refieren principalmente a logotipos y sus aplicaciones como uniformes, características estéticas de los edificios, normas de atención... Este conjunto de referencias materiales está conectado con los valores. Así, nuestra alma como empresa o institución se relaciona con colores, formas y sus respectivas aplicaciones, lo que finalmente se convierte en un juego en el que lo físico actúa como vehículo para recordar los valores.

Es muy habitual que aquellas claves que nos definen como organización estén poco difundidas de forma explícita, y menos aún interiorizadas de forma reconocida. Lo normal es que sean considerados asuntos que están ahí y poco más. También suele ser común que ese ideario fundamental radique en la mente de algunas personas de la organización, como por ejemplo los fundadores de la empresa, lo cual limita mucho su potencialidad, sobre todo si no se comunica debidamente.

En muchas ocasiones es necesario indagar y reflexionar sobre nuestros valores porque, a pesar de tenerlos, no caemos en la cuenta de su existencia. Para lograr contactar con nuestros puntos de referencia como organización es necesario realizar una auditoria que los haga aflorar. Hay diferentes métodos para efectuar esa especie de autorreflexión. Normalmente, debería llevarse a cabo por expertos externos que cuenten con la máxima participación interna.

El hallazgo y constatación de cuáles son nuestros valores no significa que hayamos llegado al final del trabajo. Lo que sigue después es su puesta en funcionamiento. La Comunicación Corporativa trabaja para ambas tareas. Trabaja tanto para promover el ejercicio de reflexión acerca de quiénes somos, qué hacemos y con qué valores, como para, posteriormente, comunicar esas

ideas esenciales que nos definen y con la que todo cobrará más sentido.

Como hemos expuesto, la Comunicación Corporativa se vincula al descubrimiento de las ideas que nos definen en lo más esencial, así como a la transmisión de las mismas. Esta segunda misión colabora en el propósito de lograr la mayor determinación y unidad posibles en la lucha interna por unos objetivos compartidos, pero también participa en la tarea de trasladar al exterior unas pautas de comportamiento que nos diferenciarán de los demás.

En términos económicos, la puesta en circulación de los valores sirve para promover una actividad que, bien gestionada, se plasma en una forma de producir concreta y en unas exigencias de productividad necesarias para alcanzar unos determinados niveles de rentabilidad. Indiscutiblemente, se mezclan otros criterios, sobre todo, el nivel de la calidad del proceso, que desemboca en un producto o en un servicio. Esta es la cara interna de la habitual doble perspectiva con la que trabaja la Comunicación Corporativa.

En el ámbito externo, nuestros valores nos permitirán ser percibidos de una determinada manera por el mercado y por el público. La gestión de la Comunicación Corporativa procurará convertir aquellas de señas de nuestra identidad que puedan ser determinantes en una potencial ventaja frente a la competencia. *Por sus obras los conoceréis*, dice la Biblia.

## CAPÍTULO X

### El Marketing

Llegado el momento en el que nos encontramos, podemos afirmar sin ningún problema que la Comunicación Corporativa y el Marketing son dos disciplinas diferentes, aunque relacionadas en algunos aspectos. Por apuntar alguna diferencia, parece claro que la Comunicación Interna es un asunto muy específico de la Comunicación Corporativa que nada tiene que ver con el Marketing. Sin embargo, sigue siendo bastante habitual asumir que la Comunicación en las empresas no es más que un elemento del Marketing mix definido como acciones de Relaciones Públicas.

Establecer diferencias es una manera de conocerse mejor y, al mismo tiempo, vale para fijar con más intensidad las líneas de colaboración, ya que Marketing y Comunicación, Comunicación y Marketing son dos actividades "condenadas" a entenderse.

Resulta evidente que el Marketing se ha convertido en nuestros días en un instrumento de gran repercusión en el mundo empresarial y académico. La Comunicación Corporativa, por su parte, es la gran desconocida, si establecemos una comparación entre ambas. Hecha esta afirmación, y quizás para los más iniciados e inquietos, avanzaré lo siguiente: es bueno distinguir la Comunicación respecto del Marketing. Lo cual ni mucho menos quiere decir que deban dejar de colaborar.

Creo necesario añadir, casi como principio, que es fundamental que el Marketing no conciba nuestra labor como un mero apéndice de su Marketing mix. Tradicionalmente el Marketing mix ha considerado las tareas de Comunicación —concretándolas en acciones de relaciones públicas— como un apartado más, junto con el producto, el precio, la promoción (publicidad) y la distribución.

El marco definido es insuficiente, entre otras razones, porque no asume en toda su amplitud la misión de la Comunicación Corporativa. A este respecto, es conveniente apuntar que el Marketing está focalizado en el producto o en el servicio, mientras que la Comunicación se concentra en la visión global de la empresa. Estas responsabilidades se relacionan con los plazos, siendo el Marketing una tarea centrada más en el corto plazo, mientras que la Comunicación presta mayor atención al largo plazo.

Para profundizar un poco más, sería conveniente tener en cuenta la siguiente explicación básica que aclara qué diferencias existen. El Marketing no tiene nada que ver, por ejemplo, con el trabajo de la Comunicación Interna, y tampoco sabe cómo influir en la opinión pública a través de las noticias que aparecen en los medios. El objetivo *marketingniano* es, en exclusiva, el incremento de las ventas a través de acciones directas hacia el exterior.

Cuando planteo la existencia de distinciones entre Comunicación Corporativa y Marketing no quiero hacer un ejercicio inútil, ni soberbio. Tampoco se trata de un capricho, pues, si existe algo perjudicial a la hora de analizar una realidad es no tener los pies en la tierra. Así, resulta más que evidente que la disciplina de la Comunicación Corporativa tiene carencias. Sin ir más lejos (y como apuntábamos en el capítulo anterior), la falta de formación. En este orden de cosas, sería más que deseable hacer un ejercicio de reflexión y medir nuestro campo de acción para definir mejor

nuestras opciones de futuro. Y en esta estrategia el aprendizaje y el conocimiento sobre quiénes somos, qué hacemos y hacia dónde vamos, es más que imprescindible.

Definir las características de la Comunicación Corporativa frente al Marketing tiene como objetivo alcanzar una cierta autonomía. Por otro lado, esta autonomía ya existe, aunque tan solo formalmente, ya que la evidente supremacía que el Marketing ejerce sobre la Comunicación la desdibuja en parte.

El panorama competitivo y la realidad empresarial de nuestros días están poniendo en marcha un orden distinto de las cosas. Desde mi punto de vista, la evolución de los acontecimientos económicos, tecnológicos, sociológicos y profesionales van a reivindicar un papel de mayor protagonismo para la Comunicación Corporativa. Desde una perspectiva de empresa o de organización, el hecho de conseguir una cuota de mercado o un ámbito mayor de influencia social dependerá, cada vez más, de la imagen que se tenga hacia el exterior, pero también hacia el interior.

Las estrategias envolventes —las que se hacen desde diferentes parcelas y a través de múltiples canales— son las más eficaces a la hora de captar clientela y, por tanto, a la hora de lograr el liderazgo social o económico. La Comunicación Corporativa tiene mucho que decir a la hora de ejecutar estas estrategias. El nuevo paradigma otorga, además, a la Comunicación Corporativa un papel preponderante, desde el momento en el que los procesos para la generación de riqueza demandan en el interior de la empresa un *modus operandi* integrador y nunca disgregador, misión *ad hoc* para la Comunicación.

Soy consciente de que las ideas que apporto en este capítulo pueden llamar la atención, aunque también pueden no provocar ninguna reacción. Mi intención no es desmontar nada. Mi objetivo es, más bien, hacer una pequeña llamada de atención para que hagamos entre todos un ejercicio de autorreflexión; algo que, desde luego, nunca pasa por dejar de colaborar con el Marketing. Es verdad, por contra, que siempre debemos aspirar a cooperar sabiendo qué lugar ocupa cada cual. Y tampoco es menos cierto que en esta vida no hay nada permanente o definitivo y

que todo está sujeto a revisiones y a evoluciones.

## CAPÍTULO XI

### Sobre la marca

La Comunicación Corporativa es la gran desconocida o marginada en el proceso de la creación de las marcas, a pesar de que colabora en varios apartados como el desarrollo de la identidad corporativa o la conexión interna con los empleados de la empresa. Y, por supuesto, en la relación con los medios.

La perspectiva integral con la que trabaja la Comunicación Corporativa marca la diferencia en estos momentos en los que tenemos un complicado panorama competitivo en el que el diálogo con los consumidores/clientes empieza a ser clave para crear y reforzar la imagen de nuestra empresa, institución, líder o producto

¿Quién no tiene una marca en su vida? ¿Quién no ha asociado alguna vez un coche determinado o una bebida concreta con vivencias especiales? ¿A quién en, un momento, dado no le ayuda saber que puede adquirir algo que estimula valores o sentimientos interiorizados? Las respuestas de cada uno de nosotros a estas preguntas se sitúan en el terreno de lo intangible.

El mundo está lleno de marcas. Nuestras cabezas son terrenos ansiados por los equipos de Marketing porque quieren colocar en ellos sus marcas. Mas, el lugar es estrecho y no hay sitio para todas dado que nuestra mente, a pesar de ser amplia y compleja, tiene la capacidad de albergar un número muy limitado de nombres de productos. En este libro la pregunta pertinente es qué papel juega la Comunicación Corporativa en el mundo de la marca. De entrada, podemos afirmar que esta disciplina aporta un trabajo, a veces directo y otras sutil, en pro de la marca. Otros muchos ni tan si quiera entran a valorar este papel, aunque la tarea pueda resultar determinante en el actual entorno competitivo.

La Publicidad es sin duda la que más tiene que decir en el entorno competitivo de la marca. Así pues, es irrefutable que, quien quiera tener un hueco en el mercado de hoy, no tiene más remedio que invertir cantidades ingentes de dinero para hacerse un sitio en ese estrecho habitáculo (el *short list*, como algunos lo llaman) que dispone nuestro cerebro para albergar nombres de marcas. El experimento es bien sencillo y conocido de sobra por todo el mundo. No hay más que preguntarse por cualquier producto: coches, zapatos, lavadoras... y nos responderemos un pequeño número de marcas de cada uno de ellos. Más o menos cuatro o cinco nombres. Así de estrecho es el margen de lo memorizado, cuando el universo de las marcas es casi infinito.

La incidencia publicitaria en la creación de una determinada imagen de marca es enorme. Estamos de acuerdo, pero esto no lo es todo. El momento en el que una persona opina y decide sobre una determinada marca, es fruto de una interacción de diferentes elementos que debe ser contemplada desde una doble perspectiva.

De un lado, el producto *empuja*, básicamente, mediante los mensajes publicitarios y las promociones, pero dentro de un entorno en el que inciden también aspectos como el

comportamiento de la empresa que lanza el producto publicitado, las opiniones al respecto de los medios de comunicación, de las organizaciones o de las personas...

De otro lado, las prioridades, deseos, planteamientos éticos, aspiraciones o limitaciones económicas de los consumidores filtran todo este cúmulo de mensajes. A lo que cabe añadir la opinión respecto a una marca elaborada según nuestra experiencia previa y, por supuesto, según los intercambios de opinión con nuestros contemporáneos.

De la confluencia entre estos campos, obtenemos la resultante, esto es: la imagen que genera una determinada marca, que se vincula a los ojos del consumidor en un sentido favorable o desfavorable, tanto en el corto (acto de compra) como en el medio y largo plazo (¿forma parte de la vida de un consumidor una determinada marca?).

La Comunicación Corporativa es la gran desconocida, o marginada, en esto de la creación de marcas. Es injusto, aunque quizá sea comprensible por la sutileza del trabajo que despliega, y que comentábamos en el primer párrafo. Pero también debemos hacer un requerimiento para buscar *nuestro lugar bajo el sol*, porque en la creación de la marca influyen múltiples factores y hay diferentes responsables para lo bueno y para lo malo.

Si realizamos una pequeña disección de nuestras tareas, podemos concluir que existen actividades en el ámbito de la Comunicación en las que la relación directa con la creación de la marca es muy importante, mientras que en otras lo es menos. Así, crear un logotipo —algo asimilable dentro de la identidad corporativa de una empresa tanto interna como externamente— es un elemento fundamental que influye sobremanera en el valor de una marca. Los colores, la tipografía, las formas del logotipo son componentes de la expresión más concentrada e incisiva tanto de la propia compañía, como de sus productos y de sus ventajas frente a los demás.

Ni que decir tiene que, en otros apartados de la Comunicación Corporativa, detectamos conexiones importantes que inciden de igual forma en el ser o no ser de una marca. Así, la Comunicación Interna define el grado de compromiso que puede llegar a tener una organización con la empresa y su producto, y cómo llega a interiorizarse la marca, pues en el éxito de ésta, los

primeros por convencer son los de casa: los propios empleados.

En la Comunicación Externa puede llegar a ser trascendental una buena orientación de las relaciones con los medios (y si no, que le pregunten, entre otros, a los responsables de esas marcas de agua mineral que se han visto involucradas en escándalos públicos por la aparición de algunas botellas contaminadas).

El experto en Comunicación, y consultor de marcas, Wally Olins, aporta ideas interesantes acerca de la marca y el producto. A este respecto, en una entrevista periodística dijo algo que parece evidente, pero que no está de más recordar: “ninguna marca funciona si el producto no es bueno”. Absolutamente de acuerdo. Más adelante, a la pregunta: “¿Qué elementos conforman una marca?”, contestaba de forma esquemática lo siguiente: “Uno es el producto; el segundo es el entorno; el tercero es la comunicación, quizás el que más ha cambiado porque se ha sofisticado mucho, y el cuarto, el más difícil de controlar, porque es impredecible, es el comportamiento humano, cómo reacciona la gente a los cambios”.

Si nos fijamos en los puntos dos y tres del razonamiento de Olins, podemos entrever que la Comunicación Corporativa hace o puede hacer mucho por la marca. Sin entrar en complicaciones, comprenderemos fácilmente que el entorno (la opinión pública) es una parcela muy cercana al territorio de la Comunicación Corporativa, ya sea a través de las relaciones con los medios o mediante el uso de actividades de Responsabilidad Social Corporativa, por poner dos ejemplos. El punto tres de la respuesta de Olins cita la sofisticación de la realidad comunicativa...

En mi opinión, la perspectiva integral de la que hace gala la Comunicación Corporativa en sus acciones, es un método aconsejable para el complicado entorno competitivo, como se desprende de las afirmaciones vertidas hasta ahora. Pero también es importante diseccionar el trabajo que desarrolla esta disciplina respecto al comportamiento humano.

En este sentido, la conexión entre la marca y los consumidores puede ser clarificadora, ya que la Comunicación Corporativa se plantea esta relación en una doble dirección. Es decir, no basta solo con la emisión de mensajes que hablen de las aportaciones del producto, si no que es

fundamental oír también qué dice el mercado/sociedad para respetar los puntos de vista de los consumidores/personas. Éstos responden, a través de un diálogo social cada vez más estable, a estímulos que van más allá de lo que se publicita sobre el propio producto.

No pretendemos, en estos párrafos, que se extraiga como conclusión que la Comunicación Corporativa debe erigirse como responsable principal de la marca, desbancando muy seguramente al Marketing. No obstante, conviene resaltar dos ideas hasta cierto punto relacionadas entre sí. En primer lugar: en el alambicado y novedoso escenario competitivo que nos presenta este mundo, la Comunicación Corporativa aporta diferentes métodos que pueden generar valor. Y, en segundo: la misión de la marca no es solo de unos pocos. La Comunicación Corporativa solo quiere ocupar su lugar, por muy pequeño que éste sea.

## CAPÍTULO XII

### Vender imagen

La frase vender imagen, tan popular como denostada, denota una actitud de incitación lindante con la actividad comercial, perspectiva que consideramos insuficiente: tener o no tener buena imagen, no sólo depende de lo que hagan los comerciales.

El tema en cuestión se realiza a través de un proceso completo, desde que el producto es una mera idea hasta que se convierte en una realidad tangible y se pone a la venta. Si los pasos están bien dados, si se trabaja bien, podremos aspirar a lograr el marchamo de la "buena imagen". Para alcanzar esta calificación, la Comunicación Corporativa tendrá un papel coordinador y vigilante en aquellos apartados del proceso en los que se dirimen la bondad o no de este complicado arcano.

Vivimos en la sociedad de la información, el conocimiento y, yo añadiría, de la imagen; tercer apellido que serviría para definir de forma más completa el actual panorama mundial formado por las telecomunicaciones, los medios de comunicación, los mensajes que éstos ponen en circulación, y las propias personas interactuando a través de sus límites y posibilidades.

Quizás, el exponente más nítido de la influencia que la imagen tiene hoy en día sea la televisión. Su incidencia social es enorme. Quien no sale en ella prácticamente no existe y sus contenidos son, de otro lado, los que influyen en mayor medida en la formación de opinión. Más aún, el impacto que genera la imagen que aparece por la televisión, contribuye substancialmente en la conformación de la imagen que de sí tienen, por ejemplo, segmentos sociales tan importantes como la juventud.

La imagen se considera, desde el punto de vista de la Comunicación, como la resultante obtenida entre, de un lado, lo que una persona conoce o ha experimentado en relación a un producto, servicio, institución... y, de otro, las prioridades, valores, deseos que tiene interiorizados. Por tanto, podríamos decir que la imagen es la opinión que le merece a una persona una determinada marca una vez que la conoce y después de haberla relacionado con sus puntos de vista particulares. Este tipo de mecanismo reside en la mente del ciudadano/consumidor.

Dotar este concepto básico de un uso más extendido y cotidiano, socialmente hablando, nos lleva a aceptar la disyuntiva de que, lo que es relevante tiene buena imagen, o al contrario, lo que no es relevante no tiene buena imagen. Esta división puede estar relacionada con otro elemento más: el poder. Así, aquello que tiene buena imagen tiene poder, o es utilizado por éste; mientras que lo que no tiene buena imagen se sitúa fuera del escenario para, en buena medida, dejar de existir.

La expresión *tener buena imagen* plantea hoy en día el objetivo que de forma irremediable se debe seguir. En términos de liderazgo, de empresa, o de cualquier otra organización humana, la buena imagen es un activo muy importante, aunque su consecución es complicada. Contar con una buena imagen es tener cuota de presencia, algo que relacionamos con el éxito en los resultados.

En la competencia establecida hoy día, la Comunicación Corporativa puede colaborar en

primera línea con la empresa para el hallazgo de ese *santo grial* llamado imagen. Pero, previamente, es necesario despojar a la imagen de todo vestigio de leyenda. Como podremos comprobar más adelante, de lo que se trata es de trabajar, y trabajar bien, para dar a conocer nuestra imagen y conseguir así unos objetivos rentables. La tarea es diferencial, vista desde la perspectiva de la competitividad, puesto que la misión propia de los gestores de la imagen, como punta de lanza del desarrollo de la actividad de la Comunicación Corporativa, no se incluye habitualmente en la estrategia empresarial.

La frase *vender imagen* denota una actitud de incitación lindante con la actividad comercial. Esta actitud es motivadora, pero a la vez insuficiente: tener buena o mala imagen no depende en exclusiva de las fuerzas de venta, sino de todo el proceso interno de producción y, más tarde, del de salida al exterior (entre otras formas, eso sí, a través de la comercialización). Por todo ello, la misión de los gestores de la imagen, que no son otros que los profesionales de la Comunicación Corporativa, es claramente una misión coordinadora y vigilante de los procesos en los que efectivamente se dirima la imagen.

Si analizamos una secuencia muy sencilla en la elaboración de cualquier producto o servicio, existen múltiples apartados (por no decir todos) en los que se empieza a dilucidar si finalmente podremos lograr el marchamo de la buena imagen. En última instancia, por supuesto, éste queda a expensas de lo que opine el cliente. La sencilla secuencia productiva a la que nos referimos está conformada por los siguientes elementos básicos: las materias primas, el diseño, la tecnología, el proceso productivo, las personas, una estrategia, un producto final y, por último, la venta.

A esta estructura lineal hay que aplicarle dos conceptos cuantificables clásicos: la calidad y los costes. A estos dos parámetros se les puede sumar un tercero de difícil medición, la imagen, cuya existencia comienza a plantearse a través de la aplicación de la cultura del *trabajo bien hecho*. Se trata de lograr, a fin de cuentas, una mezcla de eficiencia y productividad que provoque respuestas positivas en cadena. Y esto se traduce en la adquisición paulatina de una buena imagen. La clave consiste en considerar la imagen como un parámetro preconcebido más que, como al

resto, hay que controlar para lograr los réditos apetecidos.

La presencia de la Comunicación Corporativa en el proceso productivo se fija desde una perspectiva global y en representación de la Dirección General. No se dedica a la fiscalización del trabajo tecnológico y humano —tareas para las que existen otros responsables— sino que garantiza que las ideas y mensajes medulares de la organización, sus valores, su cultura corporativa en definitiva, sean claros y lleguen a los destinos pertinentes para obtener los objetivos planificados. La Comunicación Corporativa aspira a generar una buena imagen de la empresa, sus gentes y sus líderes y, para ello, su trabajo se efectúa a través de la gestión de los contenidos cualitativos.

En el sistema productivo actual se persigue el talento como una ventaja competitiva definitiva que hace que un producto o servicio sea mejor que el otro. Y el talento es la expresión de las personas y sus mentes: las ideas, los mensajes, la organización, la estrategia, los canales, las misiones y los objetivos; elementos que, además, conforman el ámbito de acción de la Comunicación Corporativa. Si armonizamos todos estos elementos se lograrán buenos resultados, esto significará que se ha encendido la luz y que podremos ver la buena imagen; de lo contrario, tendremos un barómetro que nos indicará que las cosas no van bien.

### Los elementos

La creación de una imagen positiva desde la perspectiva de la Comunicación Corporativa se basa en la interacción de varios planos que paso a explicar:

- En primer lugar están el producto o servicio y sus características (ellos son los que nos dan la información básica sobre cuál puede ser nuestra ventaja competitiva).
- Segundo: los años de presencia en el mercado y las relaciones con el entorno (nuestro *ser o no ser* depende de nosotros mismos y de nuestras circunstancias).

- Tercero: el liderazgo de los gestores de la empresa y el grado de implicación de los recursos humanos (lo que creamos se define por lo que somos y por cómo actuamos).
- Cuarto: la tecnología (hoy en día, el gran reto. Adaptarla a nuestras exigencias es el comienzo del éxito en un mundo en evolución, de la sociedad industrial a la de la información).
- Y quinto: el valor de la marca (que es el centro de atención principal de la Comunicación en lo que se refiere a la creación de la imagen).

Estos elementos interactúan entre sí y con el consumidor. Éste último, en un proceso permanente de socialización, interactúa a su vez con el resto de su comunidad a través de la pareja, la familia, los amigos, los compañeros de trabajo, la institución educativa, los vecinos... De estas relaciones surge la imagen de marca, que se define finalmente como la opinión activa que los consumidores/ciudadanos tienen de los productos del mercado o de un determinado líder. En este contexto, la enorme presencia de la Publicidad incide sobremanera; si bien, el ciclo de la imagen de marca se cierra cuando comenzamos a expresar nuestra satisfacción a través del boca a boca.

El panorama descrito aclara también que la Publicidad es sólo un vector (de gran presencia e insistencia, sin duda, pero solo un vector al fin y al cabo), mientras que la Comunicación Corporativa gestiona y coordina el amplio y alambicado conjunto de factores que participan, con muchos matices, en el proceso de la creación de la imagen, cuestión que se dilucida a largo plazo. La complejidad del asunto justifica, una vez más, la necesaria relación entre la Dirección General y la Dirección de Comunicación Corporativa.

### **Repetición**

La gestión de la imagen tiene un aspecto fundamental, una norma básica que debe acatarse. Me refiero a la repetición de las ideas o los mensajes como vía necesaria, aunque no suficiente, para lograr notoriedad. Así, por ejemplo, una canción mediocre se hace famosa gracias a su

repetición constante en las cadenas radiofónicas, mientras que otra, magnífica, puede quedarse atrás porque apenas suena. A pesar de esta verdad, la mecánica de la repetición de mensajes, informaciones (internas y externas) es una estrategia que ha de usarse en Comunicación Corporativa, pero no solo al final del proceso, es decir, no exclusivamente en el momento de la venta.

En cuanto a los plazos, desde la perspectiva global de la Comunicación Corporativa, conseguir el marchamo de la buena imagen es el fruto de una estrategia planificada para el medio y, más aún, para el largo plazo, antes que para el corto; ya que, alcanzar ese sello distintivo no es tarea de días, sino de años. Todo comienza, como hemos señalado, por algo tan fácil de enunciar como complicado de lograr, y que no consiste en otra cosa que en hacer bien las tareas, paso a paso, con los criterios bien marcados y los valores asumidos. Para ello es obligado lograr la máxima eficiencia de los recursos y buscar la mejor implicación de las personas.

La Comunicación Corporativa actúa en el ámbito interno como una fuerza motivadora, basándose en los principios de la cultura corporativa de la empresa. Es también una herramienta clarificadora en situaciones de conflictos, en la medida en que aporta continuamente mensajes e informaciones básicas que tienen como punto de referencia los objetivos a lograr y los medios para conseguirlos. El termómetro de la imagen, en este punto, debe indicarnos si la organización está realizando globalmente bien su trabajo, dentro de las etapas que fija el proceso, y además, si la misma organización lo acepta como éxito propio.

El punto crítico de este planteamiento se dirime en el mercado; de tal manera que si conseguimos llevar una buena imagen de nuestro producto —que se empieza a fraguar desde dentro— a la mente del cliente, habremos cerrado positivamente el ciclo. En la fase del mercado, debemos tener en cuenta que intervienen dos factores: la saturación y la inversión. El primero se refiere a la acción de la competencia y el segundo al dinero del que disponemos para lanzar nuestra imagen hacia el exterior.

Tradicionalmente, la empresa dilucida su *ser o no ser* únicamente en el mercado, ya que es

en el paso final dónde se plantea el trabajo de la imagen. Es entonces cuando, habitualmente, se invierte más o menos en publicidad para, en el tiempo que dura una campaña publicitaria, tratar de alcanzar sus objetivos de facturación. Entonces nos topamos con el problema de la saturación de otras estrategias finales de otros miles de productos que aspiran a colocar sus respectivas buenas imágenes en el último momento, como el mal estudiante que estudia apurado por el reloj.

Lo verdaderamente revolucionario es considerar que la suma de éxitos, contabilizados de dentro hacia afuera —desde la organización al exterior—, genera una mejor imagen que el intento de alcanzarla exclusivamente en el exterior. Es decir: en el mercado y dentro del plazo limitado que ocupa una campaña publicitaria. Es una cuestión, por tanto, de acumular esfuerzos en el tiempo en el que modelamos una imagen con sentido. De esta forma, alcanzar el resultado final que nos proponemos puede tardar más, pero sin duda se obtendrá de forma más contundente, sin detrimento de que se obtengan resultados parciales positivos.

Y llegamos a la última idea de este capítulo, referente a ese difícil arcano de la imagen; un valor que tiende a plantearse como un cliché estático y con un cierto matiz vulgar. Sin embargo, tener buena imagen en el mundo y mercado actuales significa ser rentables, pero, cuidado, porque el tema supera la frontera exclusivamente económica, desde el momento en que la imagen está relacionada con los consumidores, los ciudadanos... las personas en definitiva. Tener buena imagen es algo que va más allá de la medida de los resultados. Pero para tener saldo positivo en nuestra cuenta de resultados hay que tener buena imagen.

## CAPÍTULO XII

### Grandes acontecimientos

En la vida de las empresas, las instituciones y hasta las naciones existen momentos en los que hay que organizar grandes eventos, justificados normalmente por razones poderosas. Las múltiples ramificaciones que pueden llegar a tener estos acontecimientos se dilucidan en el "campo grande", es decir, en el ámbito de los medios de comunicación.

Los episodios que van señalados de forma especial en los calendarios suscitan la curiosidad de los periodistas, porque en torno a ellos se produce una cantidad importante de información que, en la mayoría de los casos, interesa a la opinión pública. Y no nos olvidemos: para que un gran acontecimiento salga adelante es fundamental contar con el visto bueno de la opinión de la sociedad.

El máximo interés por lograr un fin exige el máximo esfuerzo, la inteligencia más aguda, el mayor número de horas de trabajo y la mejor suerte, que sería, por definición, el elemento más díscolo de todos. Aquello que es grande o pretende serlo tiene, en principio, muchos matices que analizar, razón por la que requiere un tratamiento concienzudo y global, aplicado paso a paso.

Si existe algún acontecimiento de masas importante, no lo piense más, confíe en la Comunicación para su lanzamiento. Este podría ser el eslogan publicitario que podríamos usar para pugnar por asumir la responsabilidad de la difusión de acontecimientos tales como unas Olimpiadas o una Exposición Universal. Pero esto no representa nada nuevo, puesto que es evidente que en esas ocasiones especiales, antes que en ninguna, la Comunicación es la gran baza. Ejemplos no nos faltan.

Cuando hablamos de grandes acontecimientos nos referimos a aquellos que se organizan con una determinada finalidad y que marcan la vida de un colectivo, una zona, un país, o incluso una sociedad. El catálogo de este tipo de actividades es bien amplio y en él es posible encontrar tanto los grandes retos de un país (por ejemplo, los Premios Nobel de Suecia), como la entrada de una multinacional en una determinada zona (por poner un ejemplo de la esfera privada). U otro tipo de eventos de menor calado, entre los que podríamos señalar una fiesta popular o una convención de médicos...

Una de las claves de estos eventos es que, sea cual sea el tema que desarrollan, nos encontramos con que, el entorno en el que surgen, la sociedad que los acoge, el grupo social que los sostiene, tienen mucho que decir, facilitando o entorpeciendo el éxito del trabajo. La propia definición del acontecimiento (hablamos de un acontecimiento especial como los referidos) exige alcanzar, por tanto, unos objetivos de máximo nivel con la idea de llegar de verdad al gran público. Es requisito indispensable obtener un gran eco y conectar de forma intensa con la sociedad, sin olvidar otros públicos más específicos e influyentes.

Con este panorama, no tenemos más remedio que jugar en el *campo grande* y poner en marcha nuestras mejores habilidades. Esto quiere decir que tendremos que aplicar una estrategia

basada, en gran medida, en los medios de comunicación. Podemos concluir que la sociedad (total o parcialmente, con mayor o menor intensidad) tiene que estar al tanto de un acontecimiento, porque si no éste no tendría sentido. Así, no nos queda más remedio que conectar intensamente con los medios de comunicación para trasladar lo mejor posible nuestros mensajes y garantizar que éstos lleguen a su destino.

Detrás de cualquier acontecimiento de envergadura existe una razón poderosa que lo justifica. A ella (como si fuera un plato por cocinar) se le unen otros ingredientes como la pasión, la ilusión, la motivación, las dificultades más o menos estructurales en los trabajos previos, o los problemas imprevistos...

Al final, todos estos aspectos son características y condicionamientos que suelen darse en torno al gran evento. Y en todo este caldo de cultivo se cuece la información, es decir, se producen noticias, ya que, además, hay grandes cantidades de dinero invertido y muchos intereses en danza. Tales aspectos presuponen que los medios van a estar interesados en saber desde el principio qué está pasando.

Hoy en día resulta imposible substraerse a la realidad mediática. El juego que se establece entre los periodistas y la organización requiere, de entrada, saber tomar la iniciativa. Es muy importante, cuando se lleva a cabo un evento, establecer una línea de servicio y colaboración coherente que, con una buena lógica, deben gestionar los responsables de Comunicación desde el seno de la organización. Se trata principalmente de saber desarrollar una exquisita política de relación con los medios de comunicación y ejecutarla a diferentes niveles: desde la cúpula, pasando por los niveles intermedios, hasta los bajos.

En este marco de relaciones resulta definitivo que todas las partes, tanto la organización como los medios de comunicación (sin olvidar las instituciones), asuman plenamente argumentos como la razón de estado, el bien común... *ideas-fuerza* que se encontrarían en la decisión inicial de organizar un evento importante.

Este tipo de ideas positivas, si están debidamente consensuadas, son la base adecuada para

desarrollar grandes iniciativas. En situaciones críticas sirven para encontrar el rumbo perdido o para superar diferencias que no ayudan a la hora de conseguir un fin determinado. Estos mensajes (aunque tengan un poder balsámico, podríamos decir) no pueden ser esgrimidos con demasiada asiduidad porque, entonces, pierden su eficacia.

El trabajo diario de la Dirección de Comunicación tiene que ser honesto, cargado de sentido común, profesional y eficaz. El plan de comunicación trazado debe establecer, al margen de unas fases lógicas, una clara consigna. Esta consigna facilitará una coordinación eficaz y directa entre las fases que tiene de cumplir la organización en la puesta en marcha del acontecimiento, y los mensajes que se trasladan a la sociedad a través de los medios. En ese vínculo resulta acertado saber conectar con transparencia lo que hacemos con lo que decimos.

No existe ninguna obra humana que esté exenta de la crítica. Es aconsejable, por tanto, saber distinguir si la crítica que se genera tiene perfiles políticos o se basa exclusivamente en hechos reales; por si podemos contrarrestarlos desde la Comunicación. Sea como fuere, hay que aprender a tolerar las interpretaciones que irán apareciendo, libres, y a veces, muy difíciles de contrarrestar. Es recomendable, pase lo que pase, que la organización tenga las ideas claras y haga valer las consecuencias positivas que el evento supone para la sociedad.

Al final, en el camino que va desde la gestación de la idea del gran acontecimiento hasta la finalización del mismo, mediará un gran dossier de prensa. La mejor conclusión posible que podemos obtener en este dossier es tener más noticias positivas que negativas; eso querrá decir que todo mereció la pena y que la mayoría de la gente estuvo a favor. En el caso de que la apuesta sea pública, si además los números acompañan, *miel sobre hojuelas*. Si es privada, será fundamental alcanzar la rentabilidad económica dentro de los plazos previstos.

Interesa analizar un último aspecto del dossier de prensa: éste se podrá confeccionar al final del trabajo, ya que, a posteriori, la información aparecida en los medios de comunicación constituirá una fuente de primera magnitud a la hora de extraer conclusiones sobre el trabajo realizado. Lo publicado, de igual forma, será en el futuro una pieza clave para investigaciones,

publicaciones, o puntos de referencia para la puesta en marcha de iniciativas similares.

## CAPÍTULO XIV

### Responsabilidad Social Corporativa

En nuestro mundo se está creando un modelo de consumidor/cliente medio con fuerza, influencia y capacidad crítica que, cada vez más, exige una mayor interacción con aquellas organizaciones que forman parte de su vida: las que lo visten, lo transportan, lo alimentan, divierten o le permiten conocer qué ocurre en su entorno.

Todas estas personas prefieren que las empresas en las que confían estén interesadas en sus mismos asuntos: oposición a las desigualdades sociales, protección del medio ambiente, aspectos éticos... Esta nueva realidad indica que la empresa está llamada a ir más allá de la exigencia tradicional de generar riqueza

En los últimos tiempos la Responsabilidad Social Corporativa ha ganado un hueco en el mercado y ha adquirido el marchamo de propuesta novedosa en Management o en la gestión de intangibles. Sin embargo, las ideas lanzadas sobre el tema hasta la fecha, con mayor o menor acierto, no acaban de consolidarse y generalizarse; entre otras razones, por la extrema juventud de esta actividad, al menos en España.

Entre algunas opiniones puestas en el candelero, se afirma que la Responsabilidad Social Corporativa tiene vida propia; si bien no se termina de aclarar definitivamente qué tareas ejecuta y qué departamento o quiénes son los encargados de llevarlas a cabo dentro de un organigrama. Esta falta de precisión es comprensible por la citada novedad de la propuesta, si la comparamos con la larga trayectoria de otras disciplinas de la gestión empresarial.

Considero que la Responsabilidad Social Corporativa es una tarea a incluir entre las que desarrollan los departamentos de Comunicación Corporativa. Existen varias razones que avalan esto. La primera es que, cuando hablamos de Responsabilidad Social Corporativa, efectivamente nos referimos a intangibles; es decir, la misma materia prima con la que trabaja la Comunicación Corporativa.

En segundo lugar, la Responsabilidad Social Corporativa se concreta en la ejecución de tareas que no tendrían valor alguno si no se comunicaran. Y en tercer lugar, aunque la Comunicación Corporativa tiene un evidente déficit en cuanto a su consolidación en las órbitas de las organizaciones, posee sin embargo una extensión y un conocimiento suficientes como para poder llevar adelante todo lo relativo a la Responsabilidad Social Corporativa, antes que ningún otro departamento.

Si analizamos las coordenadas actuales desde una perspectiva negativa, podremos opinar que la Responsabilidad Social Corporativa no es más que una alternativa propia de las sociedades ricas, ya que es en éstas donde existen empresas que tienen recursos sobrantes destinados a actividades sociales para quedar bien ante la sociedad y, de camino, sumar ventas.

Desde una interpretación más abierta y edificante (y desde luego, positiva), la responsabilidad de las empresas con el entorno en el que están enclavadas puede ser la forma más adecuada de entender y explicar la Responsabilidad Social Corporativa. Ésta no dejaría de ser una reinterpretación del concepto inicial de las Relaciones Públicas, para el mundo anglosajón. Desde esta óptica, la relación con los públicos del entorno, es decir con la comunidad entre otros, es la misión por excelencia de las Relaciones Públicas y, por ende, como disciplina evolucionada, de la

## Comunicación Corporativa.

Estoy altamente convencido de que uno de los derroteros más claros que el mundo de la empresa debe seguir es el de la comunicación con el entorno; porque se está conformando un modelo de consumidor/cliente medio, con fuerza, influencia y capacidad crítica, que cada vez exige una mayor interacción con aquellas organizaciones que forman parte de su vida: las que lo visten, lo transportan, lo alimentan o le permiten conocer la actualidad...

Para el consumidor/cliente puede ser muy importante saber que *sus* empresas están interesadas en los mismos asuntos que él: en las iniciativas con la comunidad local a través de actividades deportivas o culturales (figura del patrocinio, al fin y al cabo) o en el apoyo a causas como la lucha contra las desigualdades, el hambre... Y, por supuesto, con respecto al cuidado del medio ambiente o de los aspectos éticos de los productos (qué personas los elaboran, en qué condiciones...).

Aunque sea desde una posición de máxima comodidad, a muchos consumidores les parece adecuado, e incluso les tranquiliza la conciencia, el saber que la leche que compran en el lineal destina un pequeño porcentaje a ayudar a madres africanas que apenas pueden alimentar a sus hijos. Admitirán de buen grado que su marca preferida de cerveza participe en una carrera popular o ayude con claridad al deporte... Probablemente, querrán ver estos gestos, si no constantemente, sí en una medida proporcionada como la que ellos dedican a las tareas humanitarias o a las actividades deportivas y sociales.

Algo que hoy día queda patente a nivel multinacional es que existen empresas con mucho más poder que gobiernos e instituciones. En contextos más pequeños hay otras empresas con una larga tradición de relación con una zona, relación que ha sido posible gracias al favor continuado de los ciudadanos de ese lugar.

En este contexto, una pregunta procedente sería: ¿el cliente de hoy seguirá conformándose única y exclusivamente con la satisfacción derivada de las prestaciones del producto, o le demandará más a la empresa responsable?

Resulta evidente que la cuota de presencia de algunas marcas en la vida de las personas no se queda, únicamente, en el hecho económico que supone la generación de riqueza y empleo en una zona. Va más allá. Es más, a los valores tradicionales que transmite habitualmente una marca determinada, tales como seguridad, status, placer, confort... se les unen otros, como los expresados en el párrafo anterior, derivados de la ampliación del campo de visión y de las ocupaciones del ciudadano medio de los países más ricos o en vías de desarrollo.

Un nudo gordiano en la aplicación de las políticas de Responsabilidad Social Corporativa es lograr alcanzar una armonía entre los objetivos de rentabilidad de la empresa y la atención de ésta a esos otros escenarios sociales que estamos vislumbrando. Esta compatibilidad podría contemplarse desde varios ángulos.

Desde la perspectiva interna de la empresa, el objetivo será transmitir la disposición a responder a aquellos retos que superan en principio al propio negocio, haciendo gala de una actitud responsable con el entorno. Esta decisión genera, básicamente, dos implicaciones: conectar mejor con el cliente/consumidor emergente y ayudar a promover internamente un sentimiento de orgullo de pertenencia.

Desde el exterior, la sociedad/mercado puede llegar a plantear en un momento dado algún motivo de desconfianza, si se vislumbrara determinada relación improcedente de la empresa con el entorno. Tal posibilidad provocaría apreciaciones con repercusiones negativas para los intereses de la empresa, como la bajada de las ventas o la desmotivación de los empleados. También existe la posibilidad de que desde fuera se entienda que, una empresa sensible a los temas sociales, realmente lo que pretende es simplemente aparentar, con el fin de vender más, haciendo mal uso de la sensibilidad de las personas.

La resultante de esta disyuntiva es plantear y desarrollar una política transparente, realista y ética, que convenza y favorezca a todas las partes. De lo que se trata es, por lo tanto, de poner en marcha iniciativas de Responsabilidad Social Corporativa que sirvan:

- Para que la empresa comunique adecuadamente, interna y externamente, su orientación responsable con el entorno, al tiempo que satisface las expectativas de sus consumidores/clientes que demandan esa responsabilidad.
- Para que algunas organizaciones de orientación social puedan obtener apoyos económicos de las empresas.

El dibujo de los componentes de la Responsabilidad Social Corporativa no queda completo si a estos tres actores básicos (empresa, consumidor/cliente y organizaciones sociales) no se le unen dos más: las instituciones y los medios de comunicación. Las conexiones de cualquier actividad empresarial con las administraciones públicas y, en situaciones concretas con los medios, son fundamentales.

Para ofrecer una última idea en relación a las connivencias entre la Comunicación Corporativa y la Responsabilidad Social Corporativa, podríamos decir que la Comunicación es el medio y la buena reputación, el fin,. Con esta última cuestión, sólo añadir que lo que no consideramos oportuno es que se tienda a desunir actividades como la Comunicación Corporativa y la Responsabilidad Corporativa, ya que el colectivo de profesionales que las usan y aplican pierde fuerza y corre el peligro de desacreditarse.

## CAPÍTULO XV

### **Intranet, sí por favor**

La Comunicación Interna ha alcanzado su verdadera dimensión gracias a las Intranets. Todavía, hoy por hoy, vivimos un período de transición de la "cultura de papel" a la "cultura digital". Esta situación exige un cambio en nuestra manera de trabajar, cambio que debe concretarse en procedimientos y rutinas más eficientes, más ágiles y menos burocráticas.

En este sentido, la Comunicación contribuye mediante la gestión de los contenidos cualitativos que crean y sostienen la cultura corporativa; es decir, la que se conforma con aquellos mensajes e informaciones que especifican nuestra particular manera de entender y hacer las cosas.

El signo de los tiempos nos ha traído la verdad, ha logrado que comprobemos, en mayor medida, la auténtica dimensión de uno de los dos pilares básicos de la Comunicación Corporativa: la Comunicación Interna. Hasta ahora —o, mejor dicho, hasta hace no muchos años— llevar a cabo las tareas internas de la Comunicación carecía de la plenitud que ahora le ha otorgado la Intranet.

Podemos entender que hasta la llegada de las Intranets (redes de ordenadores conectados entre sí dentro de un negocio) la Comunicación Interna era un anhelo antes que una realidad. Por ello, aunque la gestión de los tableros de anuncios, las revistas internas, la puesta a punto de las convenciones, el envío de circulares internas (y poco más), eran los pilares sobre los que se sostenía el desarrollo de la Comunicación Interna, la verdad es que todas son actividades que palidecen de impotencia si las comparamos con la capacidad interactiva que proporciona la Intranet.

Las redes internas son entramados tecnológicos, autopistas de la información dentro de la empresa, que sirven para transportar un volumen de datos inimaginable en la época de los archivadores *A-Z*. A través de ellas, se comparten bases de datos y se tienen a disposición servicios fundamentales dentro de la *propia casa*, como, por ejemplo, los correos electrónicos. Los sistemas de información de las empresas tienen, por tanto, su plasmación más genuina en las Intranets.

Es interesante y muy necesario en este entorno tecnológico distinguir tareas y aportaciones. En líneas generales podemos decir que los objetivos de la Intranet son: intercambiar información, facilitar la toma de decisiones, ayudar a crear un entorno adecuado para la gestión del conocimiento, etc. La tecnología bien desarrollada simplifica los procesos burocráticos históricos, por lo que se ahorra tiempo y dinero, y se estimula el incremento de la productividad.

Hasta aquí, los aspectos genéricos que aporta la Intranet en su haber. Francamente, pienso que en el debe solo apuntamos algo si, en casos concretos, diseñamos, ejecutamos o desarrollamos mal el sistema. De forma más específica, y en lo que a la Comunicación Corporativa se refiere, la aportación clave de la Intranet está en los contenidos destinados a la creación y el fomento de la cultura corporativa, esto es, la manera de ver y hacer las cosas que posee una organización

concreta.

Tengo la intuición de que en el momento actual, con una herramienta como la Intranet con apenas cinco o diez años de desarrollo generalizado, solamente nos es posible comprobar algunos beneficios inmediatos como la gestión interna de los correos electrónicos. Lo que podamos conseguir de aquí a un periodo más largo de tiempo dependerá de la evolución de la tecnología y de la capacidad que tengamos de adaptarnos lo mejor posible al medio en nuestras empresas, ya que, al fin y al cabo, estamos en una etapa de transición de *la cultura del pensamiento en papel* a la *cultura del pensamiento digital*.

Si nos fijamos en los trabajos que se realizan en una empresa inmersa en este tiempo de mudanzas, podemos ver claramente que las finalidades son las mismas, aunque cambian las rutinas. Es decir, en esencia, el objetivo, hoy como siempre, es lograr el beneficio; lo que modificamos es la manera de obtener esa rentabilidad y, aquí sí, las nuevas tecnologías suponen cambios.

Desde la perspectiva de la filosofía de la organización, el panorama real no cambia dramáticamente. Es decir, lo mismo que hacemos para desarrollar las actividades de la Comunicación Interna en el ámbito de la *cultura del papel*, es lo que debemos seguir haciendo en la transición hacia la *cultura digital*, aunque de forma distinta. Este proceso requiere, previamente, una especie de *vuelta al caletín*, que supondría el cambio en la forma de trabajar de los comunicadores, quienes, necesariamente, deben dominar los instrumentos técnicos.

Conceptualmente hablando, nuestro trabajo en esta coyuntura es sencillo, a pesar de lo que se pueda pensar. La tarea de la Comunicación Interna, concebida desde la óptica tradicional de la Comunicación Corporativa, se lleva a cabo a través de medios como las revistas impresas internas, los tablones de anuncios, las circulares... A partir de ahora, y para simplificar, desarrollaremos las mismas tareas, pero basándonos en la Intranet, un medio que, como mencionábamos, dará a la Comunicación Interna toda su amplitud y relevancia.

Es necesario, quizás porque vivimos en una etapa de transición, que apuntemos aquí lo

provechoso de compatibilizar acciones tradicionales (editar una publicación en papel, por ejemplo) con la gestión de la propia Intranet corporativa. Se consigue así un refuerzo mutuo y una forma más completa de lograr nuestros objetivos.

En la actualidad, todas las empresas se plantean —o al menos deberían— de qué manera tienen que adaptar sus actividades tradicionales al entorno que nos proponen las nuevas tecnologías de la información. No es lo mismo la acción de producir o vender ahora que hace quince años, como tampoco es igual el nivel de desarrollo de la Comunicación Corporativa en estos días que quince años atrás.

El interés de este panorama radica en que las realidades tecnológicas como la Intranet están dando un gran empuje a nuestro trabajo comunicativo: la aportación de la tecnología en este ámbito nos permite implementar tareas que antes se quedaban tan solo en el enunciado. Esta afirmación resulta inapelable si comparamos la eficacia de los tablones de anuncio (método antiguo) con la capacidad (método moderno) de transmitir una información de la Dirección General a todos los trabajadores con un único correo electrónico; o, a la inversa, que cualquier trabajador pueda comunicarse con la Dirección.

El binomio *Comunicación Interna—Intranet* requiere un cambio de perspectiva en nuestro trabajo. Este cambio, a su vez, demanda una actitud determinada que debe partir del máximo responsable de la organización, puesto que, cualquier modificación en el *modus operandi* y en la filosofía de una empresa, necesita el apoyo sin fisuras de su primer responsable. Es fundamental, además, que tal apuesta no sea un simple *brindis al sol* o una concesión a la moda, sino un verdadero compromiso.

El uso de la Intranet, como cualquier otra nueva tecnología, cuenta con cuatro importantes limitaciones que no debemos perder de vista: la inversión requerida, la complejidad material que pueda suponer su adaptación a nuestro entorno, las reticencias al cambio en las personas acostumbradas a rutinas muy consolidadas y, por último, el recelo que genera la puesta en marcha de un sistema con plena capacidad interactiva en el que existen posibilidades de expresar puntos de

vista diferentes.

Si aplicamos de otra forma el mismo sentido común que ha sostenido hasta este momento la opción *ordeno y mando* como la única capaz de mantener una organización, nos convenceremos de que, hoy por hoy, es más eficaz una organización fruto de la participación. Este esquema es atribuible a un determinado estilo de dirección; pero, además, es una consecuencia de las prestaciones interactivas de tecnologías como la Intranet.

La nueva realidad impide postergar el desarrollo de organizaciones basadas en las aportaciones de sus miembros. Esta estrategia enriquece los resultados porque las distintas partes aportan más a un proyecto al sentirse copartícipes; mientras que en el esquema clásico las partes se limitan a ser meros ejecutantes de órdenes, independientemente de que éstas fueran o no correctas.

Las nuevas tecnologías como la Intranet implican nuevos retos. Dejar a un lado la apuesta tecnológica por miedo a entrar en terrenos desconocidos (como el de la interactividad) implica el rechazo de las potencialidades de estos nuevos medios. Se rechaza también, por miedo a asumir un lógico nivel de riesgo, la grandeza que supone unir las voluntades y la inteligencia de los miembros de la empresa para dirigirlos, con fuerza propia, en pos de unos retos mayores que los que puede aspirar una organización hecha a imagen y semejanza de los viejos paradigmas de la *cultura del papel*.

## CAPÍTULO XVI

### **Cómo trabajar a través de Internet**

La red está demandando continuos cambios en la filosofía de las empresas, al ser muchos más que una herramienta tecnológica que ayuda a realizar determinadas tareas. Existe un diálogo emergente que conecta a las organizaciones con sus públicos a través de Internet, el cual permite a los clientes opinar y a las empresas conocer esa opinión.

El nuevo modelo de relaciones requiere del uso de estrategias y disciplinas como la Comunicación Corporativa, ya que ésta se caracteriza y se ha caracterizado siempre por la utilización del diálogo como forma de conocimiento y como base de un desarrollo que aspire a conseguir resultados lo más fructíferos posibles para todos.

A estas alturas, se puede afirmar que Internet no es el universo. Es, más bien, una estrella del universo. Tampoco es la gallina de los huevos de oro, como se llegó a considerar. La red es un instrumento de comunicación, poderoso en muchos de sus aspectos, sin duda; pero un instrumento al fin y al cabo.

La experiencia acumulada en relación al fenómeno Internet nos permite sopesar, de forma reposada, el estruendoso *boom* vivido en la década de los 90. Al mismo tiempo, nos revela que queda mucho camino por delante para poder alcanzar una eficiente y estable adecuación de este instrumento de comunicación a nuestras vidas y nuestras empresas.

El tiempo de vida de la red es aún breve si lo comparamos con otros inventos recientes del hombre (por ejemplo, el coche o la televisión). Aún quedan por superar escollos como la seguridad, y faltan por saber y probar muchas de sus cualidades según su adaptación a la forma de operar de la empresa media de nuestro entorno. La Comunicación Corporativa es también una asignatura pendiente de desarrollo dentro del mundo en red.

Comentábamos en el capítulo anterior que la Intranet puede ejecutar los mismos trabajos de la Comunicación Interna más tradicional. El uso generalizado de esta herramienta electrónica ha otorgado a la dimensión interna de la Comunicación Corporativa una potencialidad inimaginable hasta el momento presente. De la misma manera, podemos inferir que es posible hacer lo mismo con Internet, pero a efectos de la Comunicación Externa. Esto significa que cualquier organización podría plantearse el uso de Internet como eje principal de la Comunicación con el exterior.

Para ilustrar bien la prioridad que se le puede otorgar a Internet en la Comunicación Externa, dentro de la Comunicación Corporativa, podemos poner como caso concreto la web de nuestra empresa u organización, marco prioritario a través del que se llevarían a cabo las relaciones con los medios de comunicación. Esto implicaría que los profesionales obtendrían en nuestro sitio web informaciones, notas de prensa, fotografías y la opción de encontrar respuestas, fundamentalmente a través de correo electrónico. Una opción válida, que de hecho se acomete en la

actualidad.

Si la empresa u organización, en el diálogo con los medios de comunicación, mantiene una presencia únicamente virtual, generaría, en principio, un descenso del contacto tradicional con los informadores en el que otros medios como el teléfono, el fax o el trato personal gozan de un papel relevante. Pero parece que la tendencia en las relaciones con los medios no se dirige ni a un extremo ni a otro, se encamina hacia la confluencia.

Efectivamente, como en muchas otras circunstancias o momentos de la vida de las personas, toda irrupción de una novedad viene acompañada de una inevitable comparación con lo que domina el momento presente, para finalmente lograr una resultante en la que se coordinan, con más o menos fortuna, tradición y cambio. Las innovaciones, y más aún las que tienen aplicación mundial como es el caso de Internet, plantean soluciones que, en muchos casos, demandan tiempo.

En el caso de la Comunicación Corporativa ocurre lo mismo. No se debe dejar la Comunicación Externa en manos exclusivamente de Internet, pues existen medios anteriores a éste que no se pueden borrar de un plumazo, entre otras razones, porque tienen contrastada eficacia. Citemos tan solo el contacto personal con los periodistas que, siguiendo con el ejemplo de las relaciones con los medios, puede ser clave en momentos determinados.

En todo caso, resulta innegable que la penetración de Internet es cada vez mayor; su presencia y sus capacidades la hacen insustituible desde el punto de vista práctico. ¿Puede alguien plantearse a estas alturas un mundo sin Internet?, cabría preguntarse. En este viaje sin retorno, las adaptaciones del instrumento a nuestro entorno se tienen que entender desde una perspectiva filosófica, antes que pragmática.

Internet es un medio de comunicación real, mientras que los tradicionales (prensa, radio o televisión) son más exactamente medios de información. La red tiene una enorme capacidad de interactividad (correo electrónico, *blogs*, listas de distribución...) y se caracteriza por su enorme

velocidad. Esta capacidad le permite movilizar datos en un tiempo sorprendentemente breve. El mundo vive ahora los acontecimientos habituales (trabajo, ocio, política...) de forma más apresurada debido al ritmo frenético que les marca la velocidad de las nuevas tecnologías de la comunicación.

Sirve de ejemplo para ilustrar este hecho el caso de una empresa que vive una crisis. Si a esta empresa, dadas sus dimensiones y su nivel de conexión con el entorno se le plantea un problema relativo al exterior (Comunicación de Crisis). la acción a través de Internet es clave para obtener un movimiento más veloz que el existente, puesto que, lo primero que verán los periodistas y el público en general es qué aparece en la página web de esa empresa que atraviesa un momento complicado. Esto provoca desde el principio un diálogo en tiempo real que exige una gran agilidad, a diferencia de lo que ocurría hasta la irrupción de Internet.

Por otra parte, el usuario de Internet tiene más posibilidades de hacer oír su voz en cualquier tipo de circunstancias, no sólo en las de crisis. Sus opiniones se pueden movilizar de forma masiva gracias a Internet. Así, podemos pensar que la posibilidad de crítica es mayor y más activa. Este hecho está otorgando más poder al ciudadano de a pie, al consumidor o cliente del que hasta hora tenía. Es el poder de opinar cuando se quiera y como se quiera; lo cual obliga a los responsables de una determinada organización a responder. Esta dinámica destaca especialmente en el entorno de los *blogs*.

El diálogo emergente imperante en nuestro entorno supone una enorme novedad que demanda cambios en la filosofía de las empresas. Podemos comprobar como una empresa puede, gracias a la red, tener un *feed back* inmediato de cualquiera de sus actividades, como por ejemplo, la aparición de un nuevo producto. Tal empresa no podría, en estos momentos, concebir la relación con sus clientes últimos, los consumidores, de la misma manera que cuando las respuestas de éstos llegaban mucho más tarde, mirando exclusivamente los resultados de las ventas.

Estamos de acuerdo que no todo el mundo opina en Internet y que las cifras de ventas son muy importantes. Lo único que queremos señalar es cómo las relaciones comerciales (entre otras)

conviven con circunstancias innovadoras que deben ser consideradas, como las valoraciones mediante correos electrónicos o el nivel de navegación en la web. Un hecho, éste último, que puede orientarnos acerca de la mayor o menor atracción que puede tener un producto o servicio.

La cuestión es, además, irreversible al contemplar que, en la evolución del ser humano, la aparición de determinadas herramientas ha provocado modificaciones sensibles como, por ejemplo, la rueda, que hizo que el hombre perdiera fuerza física. En otro nivel, el surgimiento de instrumentos como Internet, que activa al máximo conocido la capacidad de comunicarse, provoca que aumenten inevitablemente las opciones de informar y opinar, así como el cambio de hábitos.

Si nos planteamos, por otra parte, que las personas están hoy en día más preparadas intelectual y académicamente, se hace aún más aconsejable poner en funcionamiento técnicas más flexibles e interactivas para la comunicación, porque, sencillamente, son el fruto de la evolución de la humanidad.

Esta capacidad exige unas nuevas relaciones, satisfechas a través de la Comunicación Corporativa, actividad que, por definición histórica, se ha basado siempre en el diálogo. Las reglas del juego de la Comunicación Corporativa nunca han tratado de imponer, sino de convencer y persuadir. Por ello, hay un amplio entendimiento entre Comunicación Corporativa e Internet, ya que ambas, una como disciplina empresarial y la otra como herramienta tecnológica, facilitan el diálogo.

Debemos señalar, por último, que relacionar la empresa con Internet, dentro de un determinado *modus operandi*, va más allá de la medida de desarrollar la Comunicación Corporativa a través de la red. Las empresas que eligen crecer tomando Internet como uno de sus pilares extienden esta decisión a todos los procesos; es decir, a la producción, la comercialización, la relación con los proveedores, etc. De esta forma, se opta por un modelo global que considera la red y las nuevas tecnologías como instrumentos universales en todas las facetas de la organización, hacia dentro y hacia fuera.

## CAPÍTULO XVII

### Números y control

A nadie se le escapa que la Comunicación es una disciplina eminentemente cualitativa que tiene dificultades objetivas para medir sus resultados en términos numéricos comprensibles fácilmente en entornos empresariales. Esta realidad exige una mayor aclimatación de los profesionales de la Comunicación, quienes, cuanto menos, deben poner su trabajo en función de los resultados generales obtenidos en el balance y la cuenta de resultados.

Otro requisito fundamental de las tareas de los comunicadores en las organizaciones pasa por un control de sus acciones, basado en la responsabilidad y en la exigencia de resultados mínimos.

A veces he experimentado una sensación de plenitud y fuerza al reflexionar sobre las posibilidades de la Comunicación Corporativa, pero no puedo ocultar que en otras ocasiones he percibido la debilidad de nuestras capacidades. No es bueno trascender a lo más alto y, poco después, escabullirse en la nada. Hay que estabilizarse y sentar bases duraderas, y a este respecto es muy bueno el ejercicio de acotar y controlar lo que somos, lo que hacemos y con qué resultados.

Si existen por ahí muchos *sambenitos*, o si cada cual tiene el suyo propio, sin ninguna duda, el de la Comunicación Corporativa es la dificultad de analizar sus actividades de forma cuantitativa. En alguna que otra ocasión lo hemos afirmado: somos una disciplina cien por cien cualitativa; y esa característica no vale sólo para comentarla y quedarnos tranquilos, porque, si lo vemos desde otra perspectiva, antes que característica se trata más bien de una limitación.

El lenguaje más extendido en el mundo de la empresa es el numérico. Para saber si se gana o se pierde hay que hacer algunas cuentas y las decisiones se toman sobre la base de ciertos cálculos inevitables. No merece la pena dar muchas vueltas al respecto. Cualquiera de los departamentos habituales en la actividad empresarial tiene una vertiente cuantificable de mayor o menor profundidad. Por ejemplo, la actividad comercial centra sus planes, entre otros cálculos, en el margen de contribución que obtiene por cada venta, lo que podríamos considerar más o menos como el ingreso neto por cada unidad de producto vendido.

De otro lado, tener una plantilla mayor o menor, que es algo que tiene que ver con la Dirección de Recursos Humanos, incide en la política de precios de los productos. La cuenta es fácil: qué cantidad del precio de cada unidad es achacable a los costes laborales. Y en la Dirección de Producción u Operaciones, por añadir otro ejemplo, es obligado, para ver si se lleva a cabo una inversión o no, calcular el nivel de ahorro que puede llegar a suponer la puesta en marcha de un nuevo proceso tecnológico.

En el caso de la Comunicación Corporativa, lo más que alcanzo a ver es la opción de calcular qué valor monetario tiene el número de artículos cuya publicación hemos promovido,

usando como medida las tarifas publicitarias de los medios que se consideren oportunas. Aunque este *modus operandi* puede sernos útil en un determinado momento, no es nada riguroso, porque debemos tener en cuenta que no todos los artículos que nos han publicado tienen son de hecho positivos para nuestros intereses.

No es extraño que, en ocasiones, usemos también algún que otro informe basado en encuestas útiles para avalar una determinada argumentación que carga de razones la puesta en marcha o la valoración final de un plan de comunicación. Pero esta práctica puede llegar a ser solo orientativa, ya que nunca tendrá la certidumbre o la rotundidad del margen de contribución comercial.

Quizás exista alguna otra fórmula de cálculo propia de la Comunicación Corporativa, pero, por lo que sabemos, nadie puede demostrar, con datos precisos, si por organizar un acto de relaciones públicas, o por poner en marcha una revista interna, nuestra compañía va a ganar más o menos dinero.

La situación descrita puede ser tildada, si se quiere, de dramática. Y es que, a efectos contables, cualquier empresa que cuente con una Dirección de Comunicación Corporativa, su movimiento económico no supone más que un apunte contable en el gasto y casi nunca en el capítulo de la inversión amortizable, o en el apartado de los ingresos.

Pero este boceto posee otra vertiente no muy agradable. Internamente, somos conocidos — no nos engañemos— como los que organizamos los cócteles, algo muy triste, a mi entender. A esto contribuyen las bromas, más o menos pesadas, del resto de departamentos; pero también nuestra carencia de rigor en el uso del lenguaje más extendido en la empresa, el numérico.

Por eso es fundamental, independientemente de que podamos calcular con números o no nuestro trabajo, que los profesionales de la Comunicación Corporativa conozcamos cuáles son los aspectos fundamentales del proceso microeconómico que supone una empresa. Así, por lo menos,

tendremos un código compartido con los demás.

Pero, a pesar de todas estas limitaciones, o quizá por ellas, tenemos que dar un paso adelante: es nuestra obligación buscar el patrón de medida de nuestras actividades para saber si éstas están bien orientadas económicamente. La solución que propongo a este respecto es la siguiente: dado que nuestra vinculación con la Dirección General es lo que da sentido y permite que desarrollemos adecuadamente el trabajo de la Comunicación, sometámonos (como ella también se somete) a la cuenta de todas las cuentas en la empresa: el balance y la cuenta de resultados.

Someternos al imperio de los números es una muy buena medicina, aunque no sea tarea fácil, puesto que esta habilidad pitagórica no está marcada en el código genético de la Comunicación Corporativa. Sin embargo, como acabamos de exponer, existen alternativas en ese sentido. Tenemos al alcance de nuestra mano asumir una actitud de control de nuestras capacidades y acciones para, de esta manera, alejarnos de inspiraciones y comportamientos intuitivos que tan poco ayudan a largo plazo (aunque a corto puedan parecer brillantes). La cuestión es, en definitiva, trabajar con mayor planificación y control, y huir del exceso de improvisación.

Debido a la necesidad de acotar tareas y ofrecer resultados, nos parece oportuno plantear otra consideración. Se trata de la puesta en marcha, y el desarrollo por fases, de una auditoria de comunicación; una decisión más que necesaria cuando se trata de establecer un sistema de trabajo centrado en el desarrollo de las siguientes fases: planificación, *modus operandi*, concreción de objetivos y análisis de resultados.

Es imprescindible, por otro lado, adoptar un procedimiento en el que basarnos para observar la evolución de nuestras acciones y juzgarla adecuadamente. De forma más específica, este procedimiento debe aclarar cuáles son esas acciones, quiénes las ejecutan, para obtener qué. Por ejemplo, con la intención de buscar un sentido y optar a unos resultados, contemplaremos el trabajo que se lleva a cabo con los contenidos corporativos de la Intranet o Internet, o cómo se aplica la identidad corporativa, o con qué sentido se gestionan las relaciones con los medios o la publicidad.

En toda organización hay aspectos de nuestro trabajo que son más destacables que otros y cuya influencia es mayor. De la prioridad de unas parcelas de nuestro operativo frente a otras, podremos establecer una escala de valores y otorgar exigencias. Es importante que establezcamos conexiones con otras áreas de la empresa con responsabilidades muy directas en el desarrollo de la Comunicación Corporativa, interna y externamente.

Los dos aspectos aquí tratados, los números y el control (entendido este último como requisito básico para la organización), son, a mi entender, tareas inaplazables que deben ser contempladas y aplicadas por los que sostienen a diario el edificio de la Comunicación en empresas y organizaciones. Profundizar y avanzar en estas materias nos evitaría jugar el papel de comparsa de la organización, o el de tener el dudoso privilegio de ocupar, en coyunturas negativas, los primeros puestos de la lista de los prescindibles.

## CAPÍTULO XVIII

### **Ser portavoz**

La tarea de portavoz es comprometida puesto que, dependiendo de cómo se realice, así será el tono y el sentido con el que se difunda en los medios la actividad de nuestra organización.

Es esencial que nuestra organización haga bien su tarea. Pero si el que no hace bien la suya es el portavoz, puede que algo de lo que la empresa se sienta orgullosa acabe siendo motivo de decepción, una vez reflejado en los medios de comunicación.

Ser portavoz de la empresa es una tarea muy importante por el grado de compromiso que supone. Y no es para menos, puesto que, en una conversación de unos minutos con un periodista, se pone en juego el *ser o no ser* de la imagen pública de la empresa y de sus máximos líderes. La prueba irrefutable es que aquello que se comunique sale al día siguiente en forma de noticia en un periódico, o al momento a través de una agencia informativa, en Internet u otros medios *calientes como* la radio o la televisión.

Hoy en día se están extendiendo ampliamente cursos y seminarios prácticos para ayudar a ser buenos portavoces. No es nada baladí descuidar o considerar esta cuestión como una tarea menor que solo requiere inspiración, buena labia y conocimientos innatos. Para contrarrestar estas ideas podríamos mencionar que la necesidad de dominar algunos conceptos teóricos y manejar determinadas técnicas son cuestiones fundamentales para salir bien parado de esa especie de examen...

Todo comienza en el momento que pasan al despacho del comunicador la llamada de un periodista que quiere saber *no sé qué*. De entrada, prestar atención al informador es algo inexcusable, bien en ese mismo momento, bien más tarde. Finalmente, hay que hablar con el periodista para saber, en primera instancia, qué asunto tiene entre manos. Evidentemente, nunca se tiene que dejar sin atender una petición, aunque solo sea para resolverla diciendo que no hay nada.

El comunicador debe hacerse una composición de lugar rápida en función de las cuestiones que quiere averiguar el medio. El comunicador debe, de igual manera, poseer un conocimiento notable de la empresa para la que trabaja, así como de las personas o departamentos que pueden aportar datos ante una situación concreta. Tiene también que estar al tanto de los detalles que ofrezca la web corporativa, para que no haya sorpresas.

El contacto entre periodista y comunicador parte de una supuesta relación previa entre ambos, o al menos eso se puede esperar si efectivamente el comunicador, como es su obligación, ha tejido una red de contactos. Sin duda, el conocimiento previo favorece el entendimiento, aunque

ese encuentro personal esté condicionado por un marco superior de relación entre la empresa periodística a la que representa el periodista y aquella para la que trabaja el comunicador.

Cualquier relación, sea una conversación telefónica o un acuerdo firmado, incluye un protocolo, explícito o implícito, que debe ser cumplido. En esas reglas del juego, es fundamental corroborar aspectos como en qué momento de la charla por teléfono el periodista empieza a tomar notas, ya que suele ser demasiado habitual que el informador empiece a tomarlas cuando el comunicador entiende que se encuentra aún en el prólogo a la entrevista.

Es muy poco habitual que el periodista sea el que alerte cuando empiezan las preguntas *en serio*, lo cual no implica que el comunicador le haga saber que necesita conocer en qué instante comienza el cuestionario *de verdad*. ¡Cuidado, pues, con el juego *on the record, off the record!*

Existen otras preguntas previas que, además, debe plantear el comunicador. Se trata de interrogantes como: en qué contexto se enmarca la información demandada, para qué fines la quiere el periodista, qué tipo de noticia pretende escribir, qué prioridad supone para el medio, cuándo pretenden publicarla, si existe alguna otra fuente informante, si requiere los datos por escrito... El comunicador con esta composición de lugar necesita averiguar también si es fundamental que haya declaraciones o no, si las puede efectuar él mismo, o si necesita un portavoz de diferente cualificación...

La exposición de los argumentos que realice el portavoz debe ser clara, convincente y, aunque pueda parecer extraño, el comunicador tiene que saber en qué lado se encuentra. Una afirmación que no está de más traer aquí, ya que se suele dar el caso del comunicador con corazón de periodista, cuando, realmente, son trabajos e intereses distintos. Es evidente que, aunque su formación y su experiencia suele forjarse en los medios tradicionales, su papel como portavoz se tiene que centrar en la defensa de los intereses de la organización para la que trabaja.

El comunicador debe siempre informar verazmente. Eso sí, cabe la posibilidad (al fin y al

cabo es un derecho) de que, en un instante concreto, no sea oportuno ofrecer información. Si no es pertinente ofrecerla, el consabido *no hay comentarios* es la salida más aconsejable. Puestos a comunicar, la información a manejar es la que posee la organización. Esta información se puede racionar en función de intereses propios, ya que es completamente lícito informar solo hasta un punto; o bien comunicarlo todo, según convenga, porque como alguien dijo sabiamente: “somos reos de nuestras palabras y dueños de nuestros silencios”.

## CAPÍTULO XIX

### El liderazgo

¿Los líderes nacen o se hacen? Este eterno dilema puede resolverse, según que gente, en un sentido u otro. Pero la incógnita sigue sin ser despejada definitivamente. Lo que sí parece evidente es que, para ejercer cualquier liderazgo, es necesario comunicar. Normalmente, los líderes funcionan por pura intuición; esto significa, en la mayoría de los casos, que no hay una estructura para desarrollar la tarea de líder.

Podemos apreciar con claridad que, para que unas personas puedan seguir a otra, es necesario movilizar un mensaje y distribuirlo a través de determinados canales. Esto exige una gestión especializada, propia de la Comunicación Corporativa.

El liderazgo sin comunicación es como un río sin agua, deja de existir. Esta afirmación no aporta nada nuevo, ya que, para que una persona o personas lideren a otras es obligatorio transmitir ideas, valores y objetivos. Sin embargo, en *El auge de la Comunicación Corporativa* queremos, desde una perspectiva diferente, hacer hincapié en algunos aspectos de esto que no resulta tan palpable.

Para desarrollar un liderazgo, el protagonismo (en primera instancia al menos), lo asume, lógicamente, la persona o las personas que encabezan la organización. La eficacia del líder o de los líderes se detecta normalmente mediante una dinámica no muy sofisticada de prueba y error: comprobando si lo que el responsable traslada al resto de la organización tiene éxito o no. Es decir, no existe un plan formal basado en la Comunicación Corporativa para poner en marcha una estrategia de liderazgo; o, por lo menos, no es habitual.

Podríamos decir que, cuando el liderazgo se ejerce sin estructura, exige al líder un papel muy activo y casi personal. Cuando citamos la palabra “estructura”, nos referimos esencialmente a tres elementos: un equipo de profesionales, unos medios para operar y una estrategia. Y, justamente, lo que viene a aportar la Comunicación Corporativa es estructura, algo que tiene como consecuencia la disminución del nivel de intuición existente en las tareas de liderazgo.

Es irrefutable que: primero, no puede existir liderazgo sino se controlan las claves de la comunicación y, segundo, que la intuición es a todas luces insuficiente para estos menesteres. Probablemente al analizar el liderazgo no se ha considerado en toda su importancia el factor de la comunicación, por entender que comunicar, como ya hemos apuntado en otros apartados, es algo consustancial al hecho humano. Esta argumentación se ha aceptado implícitamente, sin más, como razón suficiente.

Paradójicamente, siempre se destaca la importancia de comunicar cuando se habla de los líderes de las empresas, pero sin ir más allá del mero enunciado, sin salirnos de lo *políticamente correcto*. Para dar un paso adelante y vislumbrar el papel que puede jugar la Comunicación Corporativa, una vez hayamos aceptado expresamente la obligada conexión entre comunicar y

liderar, tenemos que plantearnos y contestar algunas cuestiones.

Lo que justifica la acción de cualquier liderazgo es la consecución de objetivos. Para alcanzarlos hay que contar con medios, plazos y sobre todo con personas. La implicación de las personas es la parte que más incógnitas puede suscitar en un momento dado, dudas derivadas de las posibles coincidencias entre las personas de una organización a la hora de ir en la búsqueda de una meta compartida.

El líder tiene que sumar el mayor número de intereses y voluntades, para dirigirse a esa meta común. Sin duda, conseguimos mayor eficacia y los resultados se multiplican cuando alcanzamos una mayor colaboración. En este sentido, y desde la perspectiva particular de la Comunicación Interna, la mejor forma de aglutinar esfuerzos se basa en la circulación de mensajes.

Nos referimos a aquellos mensajes sobre los que cualquier liderazgo que se precie debe sustentarse. Son las ideas fundamentales y los valores propios de la cultura corporativa, conceptos cuya gestión, en un sentido u otro, determinará el éxito o el fracaso del líder. Esas ideas y valores fundamentales, cuestiones cualitativas, están presentes o se entremezclan con las oportunas informaciones y datos formales o cuantitativos que las distintas áreas de una empresa intercambian para llevar adelante los procesos productivos.

Pero, podemos darle la vuelta a este dibujo. El flujo de información en la empresa tiene como principal pilar los datos formales o cuantitativos. Nos referimos a datos derivados de actividades como la gestión de *stocks* o la marcha de las ventas. Los mensajes cualitativos propios de la cultura corporativa no se añaden a lo formal, sino que —por canales adecuados y en función de acontecimientos objetivos internos— señalan y recuerdan las claves de nuestra cultura, es decir, de nuestra forma de hacer las cosas.

Se podría entender que el uso que el líder debe hacer de la comunicación, además de unir a las personas con el propósito de lograr fines comunes, está vinculado, igualmente, con la

motivación. Las personas no actuamos siempre de la misma forma y estamos sometidas, además, a desorientaciones; circunstancias que demandan apoyo para poder superarlas. Esto representa una misión propia del líder.

## El entorno

El liderazgo aplicado al entorno, gestionado en el apartado de la Comunicación Externa, se determina en función de los resultados económicos. De tal manera que una empresa es líder si sus números así lo determinan, bien por ventas o por niveles de rentabilidad. Este hecho es insalvable y a la vez oportuno, puesto que aclara las condiciones del juego; no solo de la empresa en cuestión, sino también del mercado o sector.

Otra cosa es el papel que juega el líder de cara al exterior. En este caso no existen *rankings* que determinen en qué lugar se halla este director general o aquél consejero delegado. Bien es cierto que los resultados económicos de sus respectivas empresas pesan mucho a la hora de concebir el nivel de liderazgo externo de sus responsables. Otro aspecto influyente en este sentido es la habilidad de los responsables para obtener una cuota u otra de protagonismo público.

La pregunta que debemos plantearnos a continuación no puede ser otra que la siguiente: ¿qué papel puede jugar la Comunicación Externa en la gestión del liderazgo? Lo primero que debemos tener en cuenta es el peso de los resultados objetivos de la organización (comentado en párrafos anteriores), pero hay más detalles a tener en consideración.

En segundo lugar, debemos considerar que la imagen que proyectan sobre la sociedad el líder y su empresa, o su empresa y el líder, resulta indivisible. Son los casos, por ejemplo, de Isidoro Álvarez y el Corte Inglés, Amancio Ortega e Inditex o Bill Gates y Microsoft. Los responsables, por su cuenta, pueden sumar o restar a este binomio, en la medida que se prodiguen de una manera u otra en los ámbitos distintos al empresarial, normalmente espacios públicos y *bajo la luz de los focos*. Es el caso, por ejemplo, en que los líderes son personas amigas de la *prensa rosa* o participan a veces

en alguna actividad filantrópica; o que nunca aparezcan, que sería el otro extremo.

Los medios de comunicación son el principal vehículo que marca la naturaleza de la presencia externa del líder. El paso previo tiene que ver, como hemos visto, con los resultados de la empresa y con el liderazgo que consiga derivado de este dato objetivo. Lo restante, es decir lo que pueda aportar el responsable está en función, efectivamente, de su propia personalidad y cómo le marque la pauta su Dirección de Comunicación.

Las acciones de Comunicación Externa, dentro de la Comunicación Corporativa, tienen mucho que aportar a la eficacia del líder en la *arena pública*. Para ello, la Comunicación Externa no solamente pone en marcha la relación con los medios de comunicación, sino todas las demás acciones propias de su incumbencia.

Cada vez más, medimos a las empresas mediante otros patrones además del numérico, relativo a ganancias o pérdidas. Se trata de referencias como el apoyo a la comunidad, la calidad de las relaciones laborales, el respeto del medio ambiente...

Este tipo de referencias son más bien cualitativas y en un principio parecen más difícil de controlar o valorar. En los últimos tiempos, sin embargo, se están extendiendo métodos de análisis a partir de encuestas, que permiten confeccionar baremos de Reputación Corporativa donde se barajan otros aspectos del liderazgo de las empresas.

La Comunicación Corporativa, gracias a su visión global de la empresa, colabora intensamente en la promoción de aquellos aspectos más intangibles que, cada vez más, participan en la identificación de los niveles de liderazgo y en la calidad de los mismos. Estos aspectos tienen al diálogo como dinámica principal, una dinámica en la que la Comunicación Corporativa es especialista.

El tema del liderazgo tiene otros matices, por ejemplo, en el caso de las instituciones. En

estas organizaciones, y sobre todo en el ámbito español, la conexión con la actividad política es determinante. El papel de los líderes estará marcado por las consultas electorales. Las votaciones dan y quitan liderazgos, tanto las que se efectúan con la participación de los ciudadanos como las que se realizan en el seno de los partidos.

En el actual *modus operandi* político, el papel de los medios de comunicación es fundamental. Los responsables de las instituciones definen y construyen su liderazgo en función de su capacidad de tener mayor o menor presencia en los acontecimientos que marcan las relaciones con los votantes. Una misión para la que la aparición en los medios de comunicación resulta determinante.

Este aspecto del liderazgo institucional evidencia un hecho trascendental: en este tipo de organizaciones existen estructuras de Comunicación (equipo de profesionales, medios para operar y una estrategia, como hemos dicho), lo cual demuestra la necesidad de dotar de instrumentos similares a las empresas.

Sin duda, el papel de la Comunicación es determinante a la hora de construir o destruir líderes, hecho más notorio en el ámbito institucional que en el empresarial. El nexo de unión entre ambas situaciones probablemente venga motivado por la creciente influencia de la opinión pública en todo tipo de actividades, algo que ha sido siempre normal en la política y que en la empresa se abre paso cada vez con mayor fuerza.

## ANEXOS

### **Anexo A: Las relaciones con los medios de comunicación**

Las relaciones de las empresas o instituciones con los medios de comunicación son una realidad que se incrementa y se consolida día a día. Podemos decir que esto se debe al hecho de que la sociedad demanda información sobre nuestras compañías. Ante tal evidencia, lo pertinente es aportar propuestas para que la organización empresarial o institucional logre rentabilizar esta situación.

Cuando hablamos de rentabilizar nos referimos a que el objetivo prioritario es obtener un beneficio económico o social (o ambos), dependiendo de la naturaleza de la organización a la que nos refiramos. Pero, las relaciones con los medios de comunicación son un solo camino.

En la Comunicación Corporativa, esta relación profesional ocupa solo una parcela, aunque de importancia relevante en nuestros días. Esto no quiere decir que cualquier institución o empresa, tenga las dimensiones que tenga, deba verse reflejada en los medios de comunicación para lograr sus objetivos. A veces será oportuno; otras, inevitable; pero en muchas será prescindible, como queda patente en nuestro entorno cotidiano.

#### **Cuestión de imagen**

El término “imagen” suele ser interpretado como algo peyorativo. Pero si retomamos este concepto sin prejuicios, podremos decir que la rentabilidad de la actividad que despliega nuestra organización, la obtención del beneficio social o económico que mencionábamos anteriormente, es

mayor si tenemos *buena imagen*.

La percepción que tiene la sociedad, el mercado, las personas, sobre nosotros, sobre nuestros productos, servicios... es definitiva para que las compras vayan en un sentido u otro, o para que la opinión sobre nuestros servicios sea favorable o desfavorable.

Es cierto que han existido —de ahí la mala prensa que el término “imagen” ha tenido a veces— determinadas prácticas de algunos asesores, expertos, personajes... que lo que han hecho es *maquillaje* en vez de una gestión profesional de la imagen. Podemos decir, siendo honestos, pragmáticos y realistas, que la *buena imagen* es, en resumidas cuentas, consecuencia del buen trabajo, del buen producto, del buen servicio que ofrezca nuestra organización.

Pero las cosas no se consiguen sin esfuerzo. Algunas empresas o instituciones trabajan bien, pero tienen *mala imagen*. Es aquí donde el experto en Comunicación Corporativa puede colaborar. Su función es la de ayudar a cambiar la percepción que tiene el entorno de la empresa, posibilitando que se compre su producto en vez de otro, o que se opine bien en vez de mal de su servicio. Este trabajo no es ni cosa de una persona, ni consecuencia de una sola acción. En este entramado, las relaciones con los medios —como apuntábamos— es solo un apartado.

### **Amplio diálogo**

Las relaciones con los medios de comunicación que, tradicionalmente, llevan a cabo los gabinetes de Prensa, se producen con más asiduidad en las instituciones públicas o las grandes empresas. Estas relaciones tienen lugar en el contexto real de la sociedad, en el que los mensajes discurren dentro de un amplio diálogo, difícil de controlar.

A diferencia de otras acciones de la Comunicación Corporativa, el entendimiento con los periodistas no es una tarea concretable *a priori*, en cuanto a los posibles resultados que pueda

obtener. El conocimiento del mundo periodístico y una clara política de Comunicación colaborarán para conseguir esa *buena imagen*.

### **¿Dónde está el Gabinete de Prensa?**

La pregunta, que introduce este apartado del anexo, tiene una doble intención y una doble respuesta. De un lado, se puede afirmar que el Gabinete de Prensa está dentro del área de Comunicación. Esta área se sitúa al lado del *hombre de vértice* de la organización (presidente, director general, consejero, ministro...). Su presencia no es gratuita sino imprescindible, ya que, es el máximo responsable de la organización, el que tiene en su cabeza dónde está la empresa y qué es lo que hay que hacer con ella.

La colaboración del responsable de Prensa con el responsable principal de la organización no puede ser testimonial, dado que sus acciones influyen de forma destacada en la imagen que la empresa quiere proyectar en la sociedad. Y esto puede suponer la obtención de buenos o malos resultados para la organización. Tal responsabilidad exige un reconocimiento a todos los niveles del profesional que gestiona la Comunicación.

Por otra parte, debemos tener en cuenta que, la realidad de los gabinetes de Prensa en las instituciones y empresas no viene marcada, únicamente, por el trabajo con los medios. Realizan otras acciones de la Comunicación Corporativa, por lo que es normal que, muchas organizaciones, estén llamando a sus gabinetes de Prensa, *departamentos* o *direcciones* de Comunicación, denominaciones que, por otra parte, son más exactas.

### **Qué hace el Gabinete de Prensa**

La falta de una consideración justa hacia la función del responsable de Prensa y la falta de

reflexión de los propios profesionales de este sector sobre su papel, nos invitan a confeccionar la siguiente relación de tareas que efectúan estos departamentos. Su observación nos dará una imagen más fiel de la carga de responsabilidad que tiene esta actividad:

- Elaboración de notas de prensa.
- Distribución de las notas.
- *Venta* de ese material a los periodistas (unos peculiares clientes).
- Elaboración de resúmenes internos de prensa.
- *Venta* interna de los resultados de estos resúmenes.
- Elaboración de otros soportes como folletos, publrreportajes, informes anuales de la organización.
- Elaboración de publicaciones internas (*news-letters*, revistas...), un trabajo de mucha enjundia.
- Puesta a punto de ficheros fotográficos y de contenidos (por ejemplo, de las notas de prensa enviadas).
- Preparación de discursos de los líderes de la organización.
- Convocatoria de ruedas de prensa.
- *Venta* externa e interna de la convocatoria y de los resultados de la rueda informativa.
- Organización de comidas con los medios.
- Organización de viajes para los periodistas.
- Asesoría de imagen del líder (qué tiene que decir, cuándo, cómo y dónde).
- Preparación de informes y argumentaciones para el desarrollo de una campaña de prensa a medio o largo plazo.
- Gestión de la web corporativa.
- Facilitar encuentros entre periodistas y líderes de la organización.
- Organizar reuniones internas para tratar temas relativos a los medios.
- Relaciones públicas con los periodistas a través de contactos informales o formales.
- Diseñar y orientar campañas publicitarias de la organización.
- Tarea de portavoz: hay que hablar cuando lo piden los medios.
- Gestor del silencio (a veces no merece la pena hablar si no nos preguntan y eso

requiere también conocimientos suficientes).

### **Tránsito hacia el Departamento de Comunicación**

Como quiera que, como apuntábamos más arriba, se está dando una evolución de los gabinetes de Prensa hacia los departamentos de Comunicación, quizás sea conveniente revisar también a través de una simple relación, las tareas que se realizan o se pueden realizar desde estos departamentos:

- **Elaboración de las bases de la cultura de la organización.**
- **Asesoría al Departamento de Recursos Humanos para movilizar la información interna de los distintos departamentos y gestionar su relación con la cultura corporativa de la organización.**
- **Gestión de los contenidos corporativos a través de las Intranets.**
- **Desarrollo de la identidad corporativa (carteles, colocación de logos en cartas...).**
- **Organización de actos de relaciones públicas (actos sociales para dar a conocer un producto...).**
- **Organización de visitas a las instalaciones.**
- **Organización de concursos y otras actividades para buscar participación del público al que se dirige la empresa o institución (marketing directo).**
- **Elaboración de cartas o informes para clientes, proveedores, accionistas, interlocutores sociales, económicos...**
- **Diseño de soportes audiovisuales (vídeos de presentación).**
- **Colaboración con el Departamento de Marketing en las tareas de Promoción o Publicidad.**
- **Puesta en marcha de planes de patrocinio o mecenazgo.**
- **Desarrollo de relaciones en lugares de decisión importantes (parlamentos, ayuntamientos...).**

## Otra perspectiva

El trabajo de relación con los medios puede ser analizado desde una perspectiva comercial. La acción comercial se caracteriza por una mayor claridad conceptual que la acción comunicacional (tenemos el *Marketing mix* como ejemplo). Pero ambas tienen bases comunes, ya que en ambas se trata de convencer a alguien para que adquiera algo de nuestra empresa.

En el campo comercial hay tres aspectos destacados que tener en cuenta: el mercado donde estamos (quién es nuestro cliente), qué producto vendemos y qué servicio damos. Podemos decir que, en la comunicación con los medios, se establece una “venta peculiar para clientes peculiares”. Más que en otros casos, se impone lo que algunos expertos llaman: “Marketing de lo intangible”.

Este tipo de técnica se refiere a aquellas ventas de productos que son en realidad servicios; aunque, en definitiva, cualquier producto, por muy tangible que sea, es percibido por el comprador como un servicio (cuando una empresa de cosméticos vende un nuevo perfume no vende un líquido oloroso hecho con tal o cual sustancia, vende además ilusión, proposiciones, status...).

Es muy importante tener en cuenta que la venta de productos se realiza con la participación insustituible del vendedor. Es más, el comprador juzgará en parte lo que pretende comprar, por la persona que se lo ofrece. Esta circunstancia es determinante a la hora de relacionarse con los medios de comunicación puesto que, de la credibilidad que tenga o deje de tener el portavoz de la organización, dependerán los resultados.

Pero, como avanzábamos anteriormente, merece la pena conocer quiénes son nuestros clientes, qué producto tenemos y cuál es nuestro servicio:

**Cliente:** En la relación con los medios, el cliente final es el público que va a percibir una noticia a través de su periódico, su radio o su televisión. Esta noticia le generará una opinión u otra.

Por otra parte, el cliente inmediato es el periodista. Este cliente actúa bajo los parámetros (línea editorial) de su propia empresa que le va a marcar inicialmente la manera en la que va a tratar tal o cual información sobre tal o cual empresa o institución.

Tener en cuenta esta realidad nos permitirá *vender* nuestro producto de una manera u otra. A veces es el cliente quien tiene una idea clara de lo que quiere comprar (una determinada información que avale su punto de vista). Aquí es donde entra en juego la versatilidad del portavoz de la empresa, sin olvidar que los intereses de la organización deben quedar siempre salvaguardados.

**Producto:** Es importante que, cada una de nuestras comunicaciones transmita los intereses de la organización. Esa transmisión debe ser efectiva. El objetivo es convertir en tangible lo intangible. Esto quiere decir que la defensa de nuestros objetivos, deben traducirse en hechos concretos. Para verlo con claridad vale la pena centrarse en algo específico, las notas de prensa por ejemplo.

Los profesores José Luis Piñuel y Helene Westphalen se preguntan: “¿qué es un buen comunicado de prensa sino aquel que resalta a la hora de hacer una nota cuestiones tan específicas como que el texto sea corto, la redacción fluida, el titular convincente...”. También destacan “el tono objetivo de la redacción usando la tercera persona y huyendo de las expresiones enfáticas...”. En este sentido, el mayor éxito consiste en que los periódicos o la agencias copien párrafos íntegros de las informaciones dadas por el Departamento de Comunicación.

**Servicio:** El comunicador de la institución o empresa debe saber dónde está ubicado. Aunque su formación y experiencia anteriores están, en muchos casos, en los medios tradicionales, su papel como portavoz se va a orientar siempre desde una mecánica de funcionamiento periodística. El comunicador debe conocer, por tanto, cómo actúa su cliente, el periodista, y también debe saber cosas sobre su medio (qué orientación editorial tiene o a qué hora cierra su edición...).

Todo esto le otorgará las claves necesarias para que su empresa logre el mejor trato con el medio. Este trato coincide con la prestación de un buen servicio hacia el periodista de ese medio, algo que siempre suele agradecer el informador en su nada fácil peregrinar en búsqueda de noticias.

El periodista Fernando González Urbaneja propone diez cosas que *no* se deben hacer en las relaciones con los periodistas:

1. No contestar a las llamadas.
2. Ser evasivo en las respuestas y llevar al periodista a sentirse engañado.
3. Desinteresarse y desconsiderar a los periodistas primerizos o a medios que parecen poco relevantes o influyentes.
4. Basar la comunicación (únicamente) en conceder exclusivas a medios o periodistas amigos o afines.
5. Hablar mal o con ironía o suficiencia de unos profesionales en presencia de otros.
6. Recurrir a instancias superiores cuando se tienen problemas con algún redactor. Mientras más alta sea la instancia peor es el resultado.
7. Mezclar publicidad e información. Discriminar en el reparto de publicidad.
8. No escuchar a los periodistas: no ser sensibles a los consejos gratuitos que nos presten, no ser humilde.

9. Ser intolerante, exigente, no comprender las prisas, los errores involuntarios, las interferencias de los jefes.
  
10. Quejarse mucho; escribir cartas al director, el editor, al “ombudsman” (si lo hubiese)... Querellarse.

Vale la pena añadir a este decálogo una referencia sobre la verdad. ¿Puede el comunicador de una institución mentir para supuestamente defender sus intereses? La respuesta de todos los estudiosos de este asunto es no. Añaden que más vale no decir nada (acogerse al derecho de no hacer comentarios) antes que decir una mentira que, más tarde o más temprano, se volverá contra nuestra empresa. Nuestra propuesta es decir siempre la verdad, la de la organización que defendamos, y que se sostiene en la lógica de un trabajo profesional; si bien, en algunas coyunturas, sea conveniente aplazar la emisión de la opinión de tu compañía.

## Anexo B: Resumir información

En los tiempos que vivimos la información se ha convertido en un bien de incalculable valor. Pero, ¿toda la información —cabe preguntarse— tiene ese incalculable valor? La que ponen en circulación los medios de comunicación, desde luego tiene un papel trascendental. Estas noticias no solamente dan cuenta de lo que ocurre, sino que construyen los contenidos claves sobre los que se asienta la mecánica del funcionamiento de nuestra sociedad.

Hemos llegado a un punto en el que solo existe aquello que se publica en los medios de comunicación; mientras lo que no sale publicado, aún siendo real, se sitúa en el territorio de la nada. Esta circunstancia no carece de lógica, puesto que tendemos a valorar aquello que conocemos y pasa desapercibido para nosotros lo inédito.

Los medios de comunicación, desde sus orígenes hasta la incorporación de Internet, ofrecen a las personas un prisma desde el que observar la realidad. Una fotografía en la que se fija qué es y qué no es noticia. Resulta curioso comprobar como el proceso de búsqueda de información de los periodistas en las redacciones no es más que una secuencia de rastreos de hechos que, tras su transformación en noticias, tienen su punto álgido en los momentos del cierre de edición; es decir, en esos instantes en los que se plantea con toda crudeza la disyuntiva de si un acontecimiento alcanza la categoría de noticia publicable o no.

Es cierto que la palabra “cierre” ha dejado de tener mucho sentido en Internet, medio que permanece las 24 horas del día, pudiendo asumir continuos cambios y adaptaciones de los contenidos. Pero lo que no ha variado es la distinción del concepto de lo que *entra o no entra* y, por lo tanto, de lo que es relevante o no, incluso teniendo en cuenta que en la red cabe todo. Al final, las noticias más seguidas en la red son las que se publican en webs prestigiosas. Estas webs responden a los criterios periodísticos generalmente aceptados en los medios informativos clásicos.

A pesar del panorama descrito sobre la noticia, es patente que en nuestro tiempo existe sobreabundancia de información. Esta circunstancia se explica por la convivencia de numerosos

medios de comunicación, quienes, desde el punto de vista tecnológico poseen una gran capacidad productiva que les permite poner en circulación un ingente volumen de información.

Las consideraciones apuntadas hasta el momento nos sirven para averiguar el papel que juega la Comunicación Corporativa en este apartado. Para esta disciplina, el conocimiento de nuestro entorno viene de la mano de los medios de comunicación. Además, en el caso de la Comunicación en el seno de las organizaciones, las noticias de los medios son un termómetro (aunque no el único) que sirve para calibrar si la estrategia de las relaciones con el entorno es la adecuada.

Para la Comunicación Corporativa los medios de comunicación son fuentes inagotables de información que, bien tratadas, puede aportar datos fundamentales que faciliten la toma de determinadas decisiones en las empresas u otras organizaciones. Y cuando decimos tratar la información, sencilla y básicamente nos referimos a resumirla, una tarea que ha sido y es la que ha otorgado y otorga mucha de la razón de ser de los denominados gabinetes de Prensa.

Los resúmenes sirven para obtener datos, opiniones que permitan estudiar un mercado, conocer nuevas tendencias de productos, analizar corrientes, reflexionar sobre candidatos para ingresar en nuestra empresa, conseguir puntos de vista de la competencia o de las instituciones que influyen en nuestro negocio...

Es conveniente destacar la misión que cumplen los clásicos resúmenes de prensa que a diario se realizan. Su papel se ha visto reforzado en los últimos tiempos, porque resulta obvio que la capacidad de los medios para decidir qué es noticia, aunque relevante, palidece si la comparamos con el caudal desmedido de información puesto en circulación a cada momento.

Tal avalancha genera en ocasiones ansiedad en las personas: *¡no se puede ver todo, no se puede analizar todo, hay muchas cosas que leer y no hay tiempo suficiente!*, suele comentarse. Así, resumir información contrarresta esa especie de ansiedad, pues funciona como el machete en esas películas de la selva con el que los aventureros, a través de la maleza, se abren camino para llegar al tesoro.

El trabajo de resumir lleva implícito una selección de todo lo que nos ofrecen los medios de comunicación para quedarnos con aquello que nos interesa y prescindir de lo demás. Se trata de dar un paso adelante en el proceso de comprimir y reducir la gran avalancha informativa, aunque dadas las circunstancias es muy probable que con elegir aquellas noticias que nos interesan como empresa, institución, líder o sector, no sea suficiente.

La saturación informativa que vivimos es tal, que hay que afinar más aún. Lo adecuado sería volver a resumir lo ya resumido. El objetivo entonces, una vez efectuada la visión de conjunto con la selección de *todo lo publicado*, es destacar aquellas informaciones de más calidad, aquellas que son determinantes para ilustrar lo mejor posible un determinado estado de cosas.

A tal efecto, resulta interesante aplicar técnicas añadidas como analizar cualitativamente, con los criterios de la empresa, aquello que se ha publicado. Así, los responsables de la organización pueden calibrar más fácilmente los asuntos que formaban parte de ese enorme volumen de información aparecido en los medios. También es aconsejable efectuar un listado concreto de las, por ejemplo, diez noticias más importantes, aquellas que son las claves de una jornada.

Otras de las cuestiones relacionadas con los resúmenes de las noticias publicadas en los medios de comunicación es su distribución. Todavía existe la tendencia a elaborar un solo resumen para el jefe, y ya está. Bien es cierto que, gracias a los sistemas internos de información, las Intranets, se está imponiendo una mayor distribución a lo largo y ancho de las organizaciones.

Esta segunda opción parece la más adecuada, dado que es la forma de conseguir el máximo partido de los instrumentos tecnológicos que tenemos a nuestro alcance. Por otra parte, los resúmenes de información publicada, elaborados exclusivamente en papel, han quedado obsoletos, entre otras razones, por la laboriosidad de este sistema y por la limitada capacidad para su distribución.

Hay que tener en cuenta que los resúmenes son, al fin y al cabo, información solvente para la organización. Otro aspecto de la distribución de estos contenidos informativos se refiere a las

ediciones que puedan fabricarse para según qué públicos. Esto quiere decir que es factible confeccionar resúmenes de diferente naturaleza en función de las necesidades operativas. Parece lógico pensar que lo que necesitan unos departamentos no tiene porque interesar a otros.

En cualquier caso, la aplicación de criterios restrictivos no es muy aconsejable. Así, si, por ejemplo, aparece publicada una información claramente negativa para una organización en una determinada coyuntura, puede surgir la duda de si es aconsejable ponerla en circulación. No hacerlo, por definición, significa no contar con un elemento más de conocimiento de la actualidad. Es como hurtar en un informe que existe un competidor fuerte a la vuelta de la esquina cuando nuestra empresa se plantea una costosa inversión.

Tampoco se puede olvidar que los resúmenes informativos del material publicado en los medios de comunicación son una herramienta interna que, con flexibilidad, se deben adaptar única y exclusivamente a las necesidades internas de una determinada organización. Desde esta perspectiva cabe la opción de introducir una información en un momento muy concreto o, por qué no, incluir tal información negativa pero analizada en función de nuestros propios intereses. Recordemos que es nuestro resumen de prensa realizado para servir a nuestros objetivos, y no a los de otros.

Por fijar una norma que pueda generalizarse, podríamos entender que la distribución de trabajos incompletos por falta de información (al entender que lo mejor es silenciar una noticia publicada, negativa para nosotros), es una práctica contraproducente porque no reproduce una realidad tal y como es. Sí es procedente, en casos concretos, adaptar la noticia negativa en cuestión a través de un análisis, aplicando los criterios propios de nuestra filosofía interna. Y también es una opción viable retrasar durante un día una información porque su aparición podría ser desfavorable para la motivación de los profesionales que la reciban. Desde luego, conviene descartar el enfocar los resúmenes como una especie de autoflagelación. Siempre serán herramientas puestas en circulación dentro de las acciones de Comunicación Interna con las miras puestas en el beneficio propio.

## Anexo C: RR.PP. vs. Publicidad

*Este artículo fue publicado como una crítica al libro, La caída de la Publicidad y el auge de las Relaciones Públicas, de Al Ries, Laura Ries y Raúl G. Del Río, expertos en Marketing y Relaciones Públicas.*

*La caída de la Publicidad y el auge de las Relaciones Públicas* es el contundente y atrevido título que podemos leer en uno de los últimos libros de Al Ries y Laura Ries, junto con Raúl G. Del Río coautor de la versión española. El objetivo de este trabajo es demostrar que, dentro del mundo del Marketing actual, es más eficaz para el apoyo a las marcas llevar a cabo una campaña de Relaciones Públicas antes que una de Publicidad.

Proponer tal estrategia tiene su punto provocador y controvertido, incluso para los EE. UU. A los Ries, padre e hija, como a su socio español, Del Río, no les faltan ejemplos entre los que destacan los de *Microsoft, Body Shop, America On Line, Red Bull* o *Zara* (como caso patrio). Al citar estas empresas los autores quieren demostrar que sus marcas han sido conocidas a través de la publicidad gratuita, la que generan las Relaciones Públicas (en el sentido más norteamericano del término, esto es, procurando que los medios de comunicación publiquen las informaciones de nuestra empresa en línea con nuestros intereses) antes que con la Publicidad.

Este inteligente libro resulta una interesante propuesta (teniendo en cuenta, además, su estilo nítidamente *american way of thinking*) si analizamos uno sus principales argumentos. A saber: es más fácil triunfar como marca, comercialmente hablando, si ésta ha logrado convencer previamente a los medios de comunicación. Los autores defienden que los consumidores creen antes lo que publican los periódicos o ven en la televisión como noticia, que lo que dice la Publicidad.

El libro sostiene que la saturación de mensajes actual complica las posibilidades de hacer diana en los receptores; mientras que para las noticias, es tarea fácil alcanzar la mente del mercado. Es así, añade, porque el público considera la Publicidad una actividad engañosa, al

contrario que los medios informativos.

En la concatenación de sus postulados, los autores no apuestan por el final de la Publicidad, como quizás se pueda llegar a pensar. Su síntesis es que, primero, quien debe convencer son las Relaciones Públicas y, cuando la marca sea suficientemente conocida, será la Publicidad la que la mantendrá en la mente de los consumidores.

Los Ries asumen en su libro que, si bien su planteamiento ha triunfado entre sus clientes, implementarlo de una forma generalizada es tarea harto complicada; especialmente si se tiene en cuenta que, en el mercado norteamericano, la actividad de las Relaciones Públicas suele estar en manos de las grandes compañías publicitarias. En este sentido, siendo atractiva y válida la estrategia planteada, nadar contracorriente puede suponer la clara ventaja competitiva que los autores del libro proponen frente a la competencia. Compartir sus puntos de vista, así las cosas, es de agradecer.

Pero el comportamiento en España de los medios de comunicación en relación a los productos, las empresas, los líderes de éstas o las marcas es diferente al de EE. UU. En la principal economía del planeta es muy normal informar de marcas, mientras que en nuestro país es algo más extraño. Los grandes medios norteamericanos, desde el *New York Times* hasta las cadenas televisivas nacionales en abierto (aún muy influyentes), asumen con normalidad hablar de donuts, pizzas o coches; mientras que en el esquema español, es algo inusual.

*La caída de la Publicidad y el auge de las Relaciones Públicas* plantea un reto inteligente, ya que, ha conseguido erigir en categoría de teoría aquello que en alguna medida se da en la realidad.

## Anexo D: Cómo organizar eventos

Existen una serie de acontecimientos en la vida de las empresas o instituciones que pueden pasar desapercibidos para los que no están implicados en ellos. Los eventos (reuniones de máximo nivel como las juntas de accionistas, o actividades tan destacadas como una campaña electoral) suelen percibirse como realidades surgidas por generación espontánea. Normalmente, la puesta en escena de un evento solo se toma consideración en el momento en el que éste se lleva a cabo, y no se valora el trabajo previo que conlleva. Sin embargo, de ese trabajo previo depende, en gran medida, el éxito o el fracaso obtenidos.

Los eventos son auténticas *pruebas de fuego* para las organizaciones. Son como los escaparates a través de los cuales, en un momento dado, comunicamos aquellas ideas, proyectos, liderazgos, productos... que son trascendentales para una determinada coyuntura. Por tanto, estamos jugando con algunas interioridades, o con determinadas claves, que, cuanto menos, deben ser cuidadas.

La tarea de organizar eventos es considerada una tarea menor. Los menos osados, sin embargo, se dan cuenta de que en esos momentos, en esas puestas de largo, los máximos responsables de las organizaciones se están jugando algo, y algo nada baladí. Es el caso del consejero delegado, quien debe rendir cuentas ante la junta de accionistas para lograr la continuidad en sus planes empresariales.

La primera consideración que deberíamos hacer para contrarrestar esta situación consiste, sencillamente, en valorar en su justa medida la tarea de organizar los eventos. Además, los que trabajamos en este tipo de actividades debemos colocar en un lugar adecuado nuestro trabajo. Ésta será una manera de animar a los demás para que, por lo menos, tengan en cuenta nuestra labor. Es como la gran comida familiar que prepara nuestra madre y que, muchas veces, pasa sin pena ni gloria. Es una injusticia no reconocer sus interminables horas de trabajo en la cocina.

## **Por qué un evento**

Cualquier evento llega a celebrarse debido a que la organización está poco menos que forzada a generar un impacto, a comunicar algo, a *vender algo*. Cuando analizamos las razones del porqué necesita una determinada organización realizar esa llamada de atención, encontramos que todo depende de las circunstancias. Las grandes empresas que cotizan en bolsa se ven forzadas a convocar anualmente una junta general de accionistas. En las instituciones públicas, cada cuatro años se produce un proceso de renovación de representantes tras unos comicios, lo que provoca la celebración de una serie de actos dentro o fuera de la campaña electoral.

En cuanto a las razones para organizar un evento, es necesario efectuar una crítica muy generalizada. Y es que, muchas veces, esas razones se encuentran más bien ocultas, en manos de las más altas instancias. Pero, para aquellos que tienen la responsabilidad de organizar el evento, es fundamental conocer los motivos y las claves por las que éste se realiza. Entre otras cosas, porque saber qué sentido tiene una obra permite una mejor ejecución de la misma. Podemos comprenderlo bien con este ejemplo: mezclar productos sin más, en abstracto, no sirve de mucho si no sabemos de antemano que, lo que queremos, es hacer un buen gazpacho. Con las ideas lo más claras posibles desde el comienzo, sabremos dirigir mejor nuestros pasos, facilitándonos la consecución de los objetivos marcados.

## **A quiénes nos dirigimos**

Los eventos tienen una doble dirección, según se dirijan al público externo o a la propia organización, el público interno. Esta doble dirección conlleva diferentes resultados. En cuanto a la estrategia de comunicación que se establece con el público externo, el objetivo principal será dirigir a la sociedad o al mercado en el que estamos establecidos aquellos mensajes que nos interesan para convencer de nuestro producto, servicio, idea o líder.

En la línea de este planteamiento, cada vez es más importante hacerse con un hueco en el

*concierto informativo.* En el momento actual, destacar y ser motivo de atención de los medios de comunicación es determinante a fin de posicionarse bien en el ámbito competitivo.

De esta manera confirmamos que la cuota de participación que tenemos, grande o pequeña, dentro del teatro de operaciones de la esfera pública, se establece a diario en función de los contenidos publicados en los medios de comunicación.

Hacia dentro, por otra parte, la idea que transmitimos es que la organización trabaja por, se compromete con y persigue unos objetivos concretos, como vender más, desarrollar mejor una política social o alcanzar mayor prestigio. Nos referimos, por tanto, en el ámbito interno, a materias tales como compromiso, motivación, renovación, autocrítica... materias que pueden ayudarnos a constatar si existe una determinada línea de acción en materia de *Management* y Recursos Humanos, incluida dentro de la política general de la institución o de la empresa.

Cuando nos planteamos primero y ejecutamos después un evento importante para el futuro, es trascendental causar un buen efecto en el interior de nuestra empresa. Esta será la primera prueba que tendremos que superar para valorar la posible reacción que podamos tener, más tarde, en el público externo.

### **Qué se dice**

Generalmente, los eventos se realizan en función de una determinada coyuntura, como hemos apuntado ya. Cada organización tiene circunstancias diferentes, por lo que las razones que la llevan a preparar un acto son también diferentes. Sean cuales sean las razones, podemos, no obstante, dar algunos consejos clave, aplicables para todos los casos:

- Es fundamental que los mensajes que transmitamos se concreten en unas pocas ideas, no más de dos o tres. El público debe saber que el objetivo a cumplir es uno y no otro. No es recomendable, bajo ningún concepto, complicar las ideas.

- Es necesario que las ideas que traslademos estén asumidas por toda la cúpula de la organización, para dar una imagen de equipo sin fisuras.
- El líder de la organización tiene que acaparar la parte central de la atención. Sobre él giran todas las responsabilidades de lo que llevemos a cabo.
- Las propuestas (y sobre todo las conclusiones) tienen que quedar plasmadas en documentos para darles carta de naturaleza.
- Las propuestas que persigan unos objetivos lógicos deben enmarcarse en un plan de acción que se presentará a los miembros de la organización de forma clara...

### **Quién lo dice**

La responsabilidad de transmitir el mensaje depende mucho de la institución o la empresa que organiza el evento. Como ya hemos mencionado, suele ser el líder principal de la empresa, o la institución, el responsable último de lo que hagamos y, por ende, el más indicado para asumir la responsabilidad de decir la última palabra. Este trabajo, no obstante, debe asumirse con espíritu de equipo: en función de las prioridades que se establezcan, habrá aspectos que deban ser asumidos por otros miembros de la dirección, pero, en última instancia, quien tiene la última palabra, insistimos, es el máximo ejecutivo.

### **Cómo se dice**

En este apartado tenemos que centrarnos en los medios técnicos que ayudan a transmitir el mensaje o mensajes que queremos a comunicar: desde el micrófono, los altavoces y la mesa de sonido, que van a facilitar la audición de los mensajes, hasta las pantallas de vídeo, externas o internas, o la presencia en Internet, por citar varios ejemplos. Es decir, trataremos en este apartado

la puesta en escena. Este aspecto es muy importante. Se puede afirmar que, de la eficacia, la claridad y la brillantez de nuestra puesta en escena, dependerá el éxito de nuestros objetivos.

Un principio básico es el equilibrio entre los mensajes que tenemos que trasladar y los medios con que contamos para trasladarlos. Cuantos más medios técnicos tengamos a nuestra disposición, en principio, más brillante puede resultar el acto; sin embargo, podemos incurrir en el error de distorsionar nuestro mensaje. No es aconsejable que, lo que queramos comunicar, se pierda por exceso de medios que resten claridad a nuestras ideas. Encontrar la proporcionalidad entre mensajes y medios es un requisito más que indispensable.

### **Concretando**

La institución o la empresa que haya decidido organizar un evento tiene que mantener el pulso hasta el final; de tal manera que, una vez terminado el evento, debe plantearse de forma metódica una reflexión acerca de lo conseguido. En lo esencial, cabe establecer unas conclusiones a corto plazo, de un lado, y a medio y largo, de otro.

La conclusión más inmediata proviene de las opiniones que podamos contrastar recién acabado el trabajo, en el minuto uno después de la finalización del evento. La repercusión en los medios de comunicación es otra medida del éxito de nuestro operativo. En este sentido es importante valorar la cantidad de apariciones en los medios y, claro está, el sentido de las mismas.

A medio y largo plazo, en función del plan de acción establecido, debemos confirmar que si cumple lo que quisimos comunicar con nuestro evento. De esta manera, las conclusiones del acto deben operar como el punto de referencia para las futuras estrategias y desarrollos.

## RECTA FINAL

En la recta final de *El auge de la Comunicación Corporativa* incluimos un ejemplo práctico denominado *Antena 2* y un artículo que, entendemos, puede ser interesante para los lectores.

### A) ANTENA 2, un ejemplo práctico

*Nota inicial: el siguiente texto es un ejemplo práctico que plantea una situación ficticia (aunque con aspectos de la vida real) sobre la que se puede aplicar un plan de acción basado en la disciplina de la Comunicación Corporativa.*

La tarde de ese cinco de marzo de 2000 amenazaba cambios. El cielo se fue encapotando poco a poco y finalmente, lo que en un principio prometía ser una magnífica jornada casi de primavera, se convirtió en una tarde tormentosa de cielos encapotados con truenos y relámpagos en el horizonte, a lo que se sumaba un viento ciertamente desagradable.

Las circunstancias meteorológicas contrastaban con el estado de ánimo de un hombre, Juan Esteban, director general de Cadena 50 TV, quien, en su ajetreo, destilaba confianza a pesar de que el reto que le venía encima era notable. Juan, un hombre de 50 años y avezado en la tarea empresarial, tomaba los últimos apuntes para cerrar, con su Consejo de Administración, la decisión de empezar las emisiones de un segundo canal de televisión, esta vez para abonados, y a través de un sistema codificado de televisión digital terrestre.

La decisión estaba ya suficientemente madurada (ver página 159) desde el momento en el que la compañía había iniciado el proceso para lograr del Gobierno la licencia para poner en marcha el canal. Desde ese instante (la empresa había iniciado las gestiones con la Administración dos años antes) el director general había puesto a todas las direcciones a trabajar para reunir los

datos necesarios en cuanto a financiación, necesidades técnicas, disposición de personal, comercialización, compra de contenidos y sinergias con el primer canal televisivo de Cadena 50 TV.

Con su carpeta bien ordenada, Juan Esteban se disponía a recibir la última aprobación del Consejo de Administración que, sin duda, obtendría el refrendo de la Junta de Accionistas de la mañana siguiente.

Antena 2 —nombre de la segunda cadena de televisión de Cadena 50 TV— era un producto suficientemente discutido y analizado que estaba a punto. El día de la inauguración de las emisiones sería el cuatro de junio. Los técnicos corrían por los pasillos con las caras algo desencajadas, interconectando la red de emisores y reemisores que se extendía por una amplia región de más de tres millones de habitantes en la que la empresa venía trabajando desde hacía más de 20 años.

Juan Esteban tenía las cosas claras y sus documentos preparados. Por la ventana de su despacho contemplaba, a cinco minutos de salir para la reunión del Consejo que se celebraría un piso más arriba, cómo había cambiado la tarde. Cuando estaba a punto de colocarse su chaqueta azul que hacía juego con su elegante y pulcra camisa blanca y su corbata de tonos azulados, una llamada interna de su secretaria le alertaba de que Don Gervasio, el presidente de la compañía, había venido a recogerle para la reunión.

El director general de Cadena 50 TV, ya preparado y con un portafolio en la mano, salía de su despacho irradiando su habitual carisma. Acercándose a don Gervasio, que estaba en la puerta del antedespacho, le dio un cariñoso golpe en el hombro. “Vamos a salir adelante Juan, ya lo verás”, le comentó don Gervasio con una sonrisa de confianza.

En ese momento un ruido de insidioso teléfono móvil salía del bolsillo interior de la chaqueta de Gervasio Pelayo. “Es mi mujer”, comentó. “Nada —señaló instantes más tarde— que sigue empeñada en que nuestro hijo Gonzalo acuda a la próxima Junta de Accionistas en representación suya. Y es que mi Gonzalo desde que ha llegado de Nueva York, hace un mes, lo ve todo a lo grande, a la americana...”

“Yo ya le he dicho que poco hay que hacer y que éste es un tema bastante cerrado. Pues no quiere cambiarle hasta el nombre a *Antena 2*, con lo que nos ha costado registrarlo...”, decía el presidente del Consejo a su director general cuando ambos cruzaban el umbral de la puerta de la reunión, que un ordenanza cerraba acallando las voces de los representantes de la empresa.

“La cabellera rubia de Gonzalo era lo que más llamaba la atención de este joven, hijo del presidente, que, tras terminar sus estudios de Empresariales en España, cursó un postgrado de Comunicación y Marketing en la New York University, gracias al que pudo hacer unas prácticas de dos meses en la sede de NBC TV en Rockefeller Center, en pleno Manhattan. Aquella experiencia sin duda lo había marcado y su cabeza bullía como las burbujas de una tónica recién servida en un vaso en el que aguardan el hielo, la rodaja de limón y el poco de ginebra para convertirse en un chispeante *gin tonic*.

Desde su llegada de EE. UU., Gonzalo no hizo más que ver a sus amigos de la facultad — todos ellos a la espera de destino de trabajo un año después de finalizar la carrera— y discutir con ellos y con su madre, Catalina Sanz, sobre las virtudes de la Comunicación, sobre cómo se hacen las cosas en América y, desde luego, sobre *Antena 2*, un nombre demasiado afrancesado para él que quería cambiar por el de *Super 2 TV*.

Su idea era la de trabajar en el nuevo proyecto para imprimirle su propia huella. La pregunta era cómo lo lograría. Desde luego, estaba dispuesto a acudir cada día, las horas que fueran, para trabajar (a ser posible) en el Departamento de Comunicación. De momento, ya había pactado con su madre que iría en representación de ella a la Junta de Accionistas, para informarse y para tratar de influir, de entrada, en lo del nombre... Con el cambio de nombre buscaba (para eso se sirvió de *Super 2 TV*) dirigirse a los jóvenes de entre 15 y 30 años.

Esperanza Retamal conocía Canal 50 TV como la palma de su mano. Había entrado en esta empresa 15 años atrás para hacer prácticas en la redacción de Informativos. Desde hacía cinco era la directora de Comunicación. A su experiencia periodística sumó un master de Empresas y muchas horas de entrega.

Ella estaba muy al tanto de Antena 2, un proyecto que le ilusionaba y del que había tomado parte desde el primer momento, de la mano de Juan Esteban. De hecho, negoció con el Gobierno Regional algunos aspectos legales y lo dispuso favorablemente para futuros apoyos, ya que el ejecutivo era consciente de que un proyecto de televisión con contenidos de calidad podía incurrir en algún problema económico, especialmente los primeros años (ver página 161).

Esperanza Retamal llegó a su despacho de Cadena 50 TV y vio una convocatoria del Comité de Dirección para el día siguiente a la celebración de la Junta de Accionistas. No le sorprendió, puesto que Juan Esteban se lo había comentado verbalmente. Sin embargo, no sabía exactamente por qué la convocatoria, aunque tuvo la intuición de que algún nubarrón se cruzaba, y no era precisamente por la lluvia casi primaveral que caía esa tarde noche de marzo.

La reunión del Consejo de Administración había terminado. Las caras de sus miembros parecían decir algo así como: *¿y ahora qué?* Habían aparecido algunas voces críticas hasta ahora inexistentes que ponían en entredicho el proyecto Antena 2. Parecía que la postura de Gonzalo Pelayo, sin éste haberla descrito completamente, había ganado algunos adeptos antes de la Junta de Accionistas. De vuelta al despacho de Juan Esteban, éste y el presidente, entablicieron el siguiente diálogo:

Juan Esteban: “Parece mentira que a solo unas horas de la reunión de accionistas hayan surgido estas dudas”.

Gervasio Pelayo: “Sí es cierto, es como si la alternativa de mi hijo tomara cuerpo; pero es una locura. Se lo he dicho a él y a su madre: Super TV 2, o como quiera llamarla, no es la alternativa. No podemos hacer una televisión de pago con contenidos eminentemente juveniles. Es una locura”.

Juan Esteban: “No sé como ha llegado esta corriente al Consejo y la verdad es que ni me importa. Prefiero mirar hacia delante. ¿Tendremos problemas mañana en la reunión de accionistas?”

Gervasio Pelayo: “Es importante que sigamos adelante tú y yo. Confío en que hay apoyos

suficientes, pero no podemos dejarlo al albur de los acontecimientos... Nos toca hablar y hablar de aquí a mañana con los principales accionistas”.

Tras este breve intercambio de pareceres (no había tiempo para más) el presidente y el director general se separaron y empezaron sin demora a hablar con los personajes influyentes de la empresa; una empresa familiar en la que la familia Pelayo tenía la mayoría de acciones, si bien siempre necesitaba de algunos apoyos para llevar adelante determinados planes. El nacimiento del segundo canal, era, por su puesto, uno de ellos.

La directora de Comunicación vio solamente unos segundos a Juan Esteban en el ir y venir frenético posterior a la reunión del Consejo de Administración. Eran las 19:30 horas. El Consejo de Administración terminó media hora antes y la Junta de Accionistas estaba prevista para las 10:00 horas del día siguiente, en segunda convocatoria. Juan se lo dijo todo con la mirada a Esperanza.

El nacimiento de Antena 2 se complicaba, pudo comprender la ejecutiva para, posteriormente, ratificarlo con alguno de los miembros del Consejo que aún estaban por los pasillos. Tras unos minutos de charla, la directora de Comunicación se fue a su despacho y supo que el futuro de la iniciativa estaba en otras manos y que a ella le tocaba esperar.

### **La Junta**

El reloj marcaba las 10:00. La mesa presidencial con don Gervasio, Juan Esteban y otros representantes de Cadena 50 TV, dio el pistoletazo de salida. Primero tocaba el saludo del presidente y después el informe del director general. Entre el público estaban Gonzalo Pelayo y su madre. Al final, habían venido los dos.

La reunión había comenzado y, entre los datos que aportó el director general destacaba la cuenta de resultados del año anterior, clara muestra de la buena marcha de la empresa (ver página 161). Juan Esteban, en uso de la palabra, dijo lo siguiente: “Sabemos que Antena 2 no es una apuesta. Es la apuesta, la gran apuesta de nuestra empresa. A quien vamos a engañar ahora...”

“Llegar hasta aquí —tampoco debemos ocultarlo— es fruto de muchos, muchos días de trabajo; de trabajo de todos; y de sinsabores, ¿por qué no decirlo aquí también? Y creo que todos somos conscientes de que poner en marcha proyectos como éste implica una carga de nerviosismo. Todos nos jugamos mucho y, por eso justamente, es por lo que no podemos dar rienda suelta a nuestra imaginación de última hora para pensar en posibles escenarios que no sean el de Antena 2”.

“Es muy fácil (no lleva más de cinco minutos) echar abajo una idea que ha costado muchos meses construir. Pero, seamos realistas: la idea de cinco minutos es como una pompa de jabón, mientras que Antena 2 es la pastilla de donde sale esa pompa. Es cierto que todavía no hay ni pompas ni jabón, solo ilusiones y, al parecer, dudas de última hora; legítimas, por otra parte”.

“Yo personalmente (y en nombre del equipo directivo, con don Gervasio a la cabeza) puedo decirles que nuestro trabajo previo al lanzamiento de Antena 2 está hecho y que, honradamente, las mimbres de las que disponemos, nos permiten pensar en un buen cesto. No lo duden...”

El público aplaudió (a veces muy sonoramente) la intervención del director general de Cadena 50 TV. Eso sí, hubo intervenciones posteriores de accionistas que expresaban su temor, aunque la contundencia de la argumentación de la Dirección, hacía difícil construir una alternativa coherente. Gonzalo Pelayo fue prudente. No habló como finalmente habían pactado él, su padre y su madre, pero no pudo ocultar que, a sus 27 años de edad, había obtenido una especie de victoria moral al haber tenido en jaque el proyecto, aunque hubiera sido por unas horas.

Finalmente la Junta de Accionistas dio su visto bueno a Antena 2 por mayoría. De los 201 votos, hubo 20 votos en contra y 50 abstenciones, el resto estaba de acuerdo. La suerte estaba echada, pensó para sí Juan Esteban.

Era miércoles, 7 de marzo. Todo el mundo en Cadena 50 TV se había enterado de lo que había pasado en la Junta de Accionistas y, quizás con menos rotundidad de la que hubieran preferido, los profesionales de la compañía estaban a la espera de consignas.

El 4 de junio estaba muy cerca. Esperanza Retamal, como los demás componentes del

equipo directivo, fue a la reunión prevista para después de la Junta. La cita terminó con una comida. Desde ese instante, su misión estaba muy clara: “Necesitamos que la marca de Antena 2 se conozca por todos los rincones”, le dijo Juan Esteban. “Y, ¡ah!, se me olvidaba, —añadió Juan— desde mañana tienes a Gonzalo Pelayo trabajando contigo”. Esperanza Retamal calló y dejó la mirada perdida por unos instantes. “Lo haremos bien”, dijo convencida.

### ***Acta de la reunión del Consejo de Administración de Cadena 50 TV***

Previa a la reunión de la Junta General de Accionistas de Cadena 50 TV S.A. del próximo seis de marzo de 2000, a celebrar en el Palacio de Congresos de Gandía, y con pleno convencimiento de que los señores propietarios de la empresa sabrán comprender, y en su caso aprobar, el nacimiento de Antena 2, este Consejo de Administración anuncia la convocatoria de una nueva reunión a celebrar en la sede de la empresa el próximo cinco de marzo de 2000.

En la misma, el director general de Cadena 50 TV S.A., don Juan Esteban Palop, dará a conocer los datos más relevantes de la operación que servirán para la puesta en marcha del nuevo proyecto, fijada para el próximo 4 de junio. Está en el ánimo de este Consejo el conocer de boca del señor Esteban aspectos de interés, como la financiación del primer año y el plan de inversiones general previsto para los primeros cinco ejercicios.

Este Consejo de Administración es plenamente consciente de la oportunidad histórica que se le avecina y se siente muy responsable ante sus accionistas, directivos, empleados y sociedad en general representada por sus principales instituciones, dada la tarea que debe acometer Cadena 50 TV S.A.

Gandía, a 4 de enero de 2000.

**Don Salvador Faus Jordá, Secre.**  
Consejo de Administración de  
Cadena 50 TV S.A.

**Don Gervasio Pelayo García, Pte.**  
Consejo de Administración de  
Cadena 50 TV S.A.

## Cabecera del informe

### Qué es y qué pretende Antena 2

**Antena 2** es una televisión con deseos de llegar a la población que busca “otro tipo de televisión”, esa gente que no se ve reflejada en los contenidos de la televisión generalista.

**Antena 2** es una televisión con vocación cultural, lo que no es sinónimo de aburrimiento. Sus contenidos cuentan con un pilar fuerte, la información; y con entretenimiento inteligente a través del cine, los documentales de calidad, los programas concurso y los debates abiertos a las grandes incógnitas en este mundo en continuo cambio.

**Antena 2** se dirigirá a televidentes de entre 15 y 50 años, aunque no descarta recibir adhesiones de otros segmentos de la población por encima y por debajo de ese arco de edades. Se trata de un segmento social compuesto por gente dinámica, profesionales liberales, y entorno universitario con un nivel socioeconómico medio-alto, que expresa de forma clara su rechazo a la *televisión basura*.

**Antena 2** es consciente del gran esfuerzo que supone para la iniciativa privada lanzar una oferta de este tipo en un mercado tan competitivo, en el que los costes son muy elevados y la inversión, preferentemente publicitaria, está muy repartida. Por estas razones, el sistema de pago por visión que implica la licencia concedida, aparece como una opción válida para convertir en realidad la actual tendencia de producir una televisión especializada.

**Antena 2** está convencida de que el lanzamiento, aquí y ahora, de esta oferta supondrá un revulsivo para nuestra sociedad, ya que, con el tiempo, la forma de hacer televisión de Antena 2 terminará por imponiéndose en el difícil y competitivo sector televisivo.

CUENTA DE RESULTADOS de Canal 50 TV

	1999	1998
- Consumo de programas y otros	1.274.420	25.589.362
- Gastos de personal	13.075.086	11.331.091
- Dotaciones para amortizaciones de inmovilizado	1.832.012	1.404.619
- Arrendamientos y cánones	5.247.392	4.813.138
- Otros gastos de gestión corriente	11.857.492	9.629.119
- Tributos	30.415	38.759
- <b>Beneficios de explotación</b>	<b>27.650.770</b>	<b>20.891.695</b>
- Gastos financieros y asimilados	926.595	2.253.646
- Diferencias negativas de cambio	548.674	-----
- <b>Beneficio de actividades ordinarias</b>	<b>26.440.952</b>	<b>18.936.942</b>
- Pérdidas procedentes del inmovilizado inmaterial y material	101.874	202.235
- Variación de las provisiones de la cartera de control	992.802	555.263
- Variación de la provisión para acciones propias	-----	103.383
- Gastos extraordinarios y pérdidas de otros ejercicios	3.038.944	10.480.967
- <b>Beneficios antes de impuestos</b>	<b>23.576.222</b>	<b>16.044.232</b>
- Impuesto sobre sociedades	3.463.919	2.900.971
- <b>Beneficios del ejercicio</b>	<b>20.112.303</b>	<b>13.143.261</b>

## UNA ALTERNATIVA DE PLAN DE ACCIÓN

### Ideas iniciales

Las primeras cuestiones que nos debemos plantear a la hora de ofrecer una solución al caso Antena 2 son obvias: ¿qué problemas hay?, y, ¿qué puede hacer la Comunicación Corporativa? El plazo de tiempo que tenemos para plantear una alternativa y desarrollarla es de tres meses; un plazo récord en el que, de entrada, el mensaje que debemos poner en movimiento para alcanzar la meta es *todos a una*. El objetivo, por otra parte, es claro: lanzar Antena 2 y conseguir el número de abonados necesario.

### Personajes

Juan Esteban: director general

Gervasio Pelayo: presidente.

Gonzalo Pelayo: hijo del presidente.

Catalina Sanz: madre de Gonzalo.

Esperanza Retamal: directora de Comunicación.

### Las fechas

5 de marzo: Reunión Consejo de Administración Cadena 50 TV. S.A.

6 de marzo: Junta General de Accionistas.

· Tras la Junta Accionistas: Comité de Dirección.

4 de junio: Comienzan las emisiones de Antena – 2.

### **Tres posibles ámbitos de discusión**

Este caso tiene tres posibles perspectivas o ámbitos para el análisis y la búsqueda de soluciones:

¿Qué pasa en la empresa?

¿Qué tipo de empresa es Cadena 50 TV?

¿Qué clase de liderazgo tienen el director general y la directora de Comunicación?

### **Qué hacemos en Comunicación Interna (esquema básico)**

1. Desarrollo identidad corporativa (implantación interna del logotipo)
2. Introducción en la Intranet de la información que apunte los principales hitos del proceso.
3. Dar a los tablones un uso similar al que tendría la Intranet (aunque es evidente que nos encontramos ante un canal menor).
4. Reparto extenso de una carta del director general llamando al esfuerzo de toda la plantilla.
5. Intervención motivadora del director general con cargos responsables.

### **Qué hacemos en Comunicación Externa (esquema básico)**

1. Desarrollo de la fase creativa de la publicidad, incluida las contrataciones, producción de los anuncios... Primer mes (del 6 marzo al 6 abril).
2. Lanzamiento de nuestro mensaje por fechas y a través de diferentes canales, lo que supondrá efectuar las adaptaciones pertinentes en mensajes, promociones... El calendario se plantea en función de las siguientes fechas: dos meses antes del

comienzo de las emisiones (6 abril a 4 de junio); un mes antes; un día antes: celebración de la rueda de prensa de presentación.

3. Día d hora h: la gala de presentación de Antena 2.
4. Decae campaña día *post-d*, la campaña solo resurge en coyunturas.
5. Nuestra campaña tiene un símbolo: los claveles

### **Desarrollo de la Comunicación Interna**

Desde el punto de vista de la Comunicación Corporativa tenemos un gran trabajo por hacer: efectuar el lanzamiento de la marca *Antena 2*. Pero, al trabajar la Comunicación Corporativa en el ámbito interno de la organización, el mensaje hacia dentro, condicionado por la premura de tiempo (hay tres meses para lanzar el nuevo canal), solo puede ser éste: *todos a una*. Trasladaremos esta idea desde el Comité de Dirección, apoyándonos en el liderazgo del director general, y con el respaldo de la directora de Comunicación y del resto del equipo directivo.

1. El objetivo de la Comunicación Interna es motivar a la plantilla y hacer que el proceso de lanzamiento del nuevo canal sea más fluido y eficaz.
2. El método de trabajo debe tener en cuenta un calendario que contemple de forma especial las acciones de los departamentos Técnico y de Contenidos, así como el del resto de la empresa.
3. En lo que se refiere a la Comunicación Interna debemos considerar que la plantilla está sometida también al *bombardeo externo* de todo lo que se publica en los medios de comunicación, tanto positiva como negativamente, dados los intereses del mercado.

### **Desarrollo de la Comunicación Externa**

Lo fundamental, en este caso, son las actividades de Comunicación Externa, en tanto que debemos lanzar una nueva marca. La pregunta es: ¿cómo lanzamos Antena 2?

En primer lugar hay que tener en cuenta el presupuesto, que se sitúa en torno a 1,2 millones de euros; un dinero apropiado para el mercado regional al que nos dirigimos. Además del capítulo presupuestario, estas son las claves del lanzamiento:

a)

1. Necesitamos un logotipo.
2. Necesitamos un eslogan.
3. Aunque pueda parecer extraño, necesitamos un símbolo (ver página 164).

b)

El Comité de Dirección fija el presupuesto, como hemos mencionado más arriba. Y fija también el lanzamiento del abono y el número de abonados necesario para hacer factible el proyecto, al menos inicialmente.

c)

Necesitamos un plan de lanzamiento por fechas. Este plan, *grosso modo*, tiene dos fases:

- **Primera fase:** Preparación (6 marzo a 6 abril), para desarrollar la creatividad, el desarrollo de las ideas, la producción y la contratación.
- **Segunda fase:** Lanzamiento (segundo y tercer mes). Dado su interés, completamos con más detalles las claves de ésta etapa.

## El lanzamiento

El uso de un símbolo: *La revolución de los claveles*. En nuestra estrategia hemos decidido incluir un elemento que podríamos denominar ajeno. Se trata de claveles, que aparecerán en todos nuestros anuncios. Este símbolo se puede ver en todas nuestras acciones. Con él buscamos el *impacto*, el *choque*, la *llamada de atención*, ya que mezclamos cosas que en principio no tienen nada que ver: una televisión nueva y una flor. ¿Qué perseguimos con esto?

El objetivo de esta llamada de atención es intentar convertirnos en noticia de mayor o menor difusión. Si en un momento dado logramos que alguna crónica periodística haga la referencia de repartos de claveles en una ciudad, habremos logrado conseguir notoriedad; algo de gran ayuda en la tarea de apuntar abonados para la nueva televisión, y además a un coste no muy alto.

Propuestas como ésta son muy interesantes, como podemos observar. Así, es aconsejable aplicar este tipo de iniciativas en otras situaciones, ya que, con muy escaso coste, pueden tener una gran trascendencia.

### Dos meses antes

- Comienzan a filtrarse en periódicos detalles del lanzamiento de la nueva televisión.
- En esta fase creamos un anuncio que da cuenta, de forma general, de la llegada de Antena 2 (ver página 170).
- El anuncio se adapta y se incluye en los siguientes soportes:

*Spot* televisivo Cadena 50 TV (la gran baza de nuestra campaña).

Anuncios en periódicos y revistas.

Anuncios en emisoras de radio.

Vallas comerciales.

Cabinas telefónicas, *mupís*, paradas de autobuses, autobuses...

Más anuncios en cines.

*Mailing*: carta con folleto para apuntarse al nuevo canal.

*Merchadising*: gorros, camisetas, libretas...

Desarrollo del material de oficina: cartas, sobres, folios...

Página de Internet. Acción de Marketing por Internet a través de correos electrónicos.

En conexión con la Dirección de Comercial, activar las visitas de los comerciales puerta a puerta para captar abonados.

## Un mes antes

- Más filtraciones a los medios escritos: quién será el director/a de Antena 2 y cuales sus presentadores...
- Lanzamiento de la oferta para los futuros abonados: cambiamos el anuncio general por uno más concreto en el que damos cuenta de la oferta de promoción por apuntarse a Antena 2.
- El nuevo anuncio aparece en los mismos soportes:

Anuncios en Cadena 50 TV.

Anuncios en radios comerciales.

Anuncios en vallas.

Anuncios en cabinas telefónicas...

Se intensifican las visitas comerciales.

Paralelamente, se lleva a cabo un trabajo a través de equipos de Marketing telefónico que informan sobre cómo abonarse y cómo solventar los posibles problemas técnicos.

Comienza un *road show* para visitar ciudades, enclaves y eventos sociales y culturales donde dar información de nuestra cadena. Se reparten claveles en grandes cantidades.

## Una semana antes

- Los mensajes publicitarios se incrementan al máximo y comienza a emitirse un tercer anuncio: personajes conocidos del mundo cultural y social (actores, líderes de opinión) ligan su imagen a la de Antena 2 (ver páginas 172 y 173).
- Se insiste en el reparto de claveles, nuestro símbolo en la campaña.
- Los programas de contenidos de Cadena 50 TV, nuestra *emisora hermana* incluyen informaciones sobre cómo van los preparativos de Antena 2, a través de entrevistas, encuestas en la calle...
- Sigue el puerta a puerta.

- Sigue el Marketing telefónico.

#### **Un día antes**

- Rueda de prensa con el director general, presidente y el director de Antena 2.

#### **Día d, hora h**

- Gala de presentación de Antena 2, que habrá sido elaborada la Dirección de Programas, pero en la que la Dirección de Comunicación *decora* el entorno desde el punto de vista corporativo.

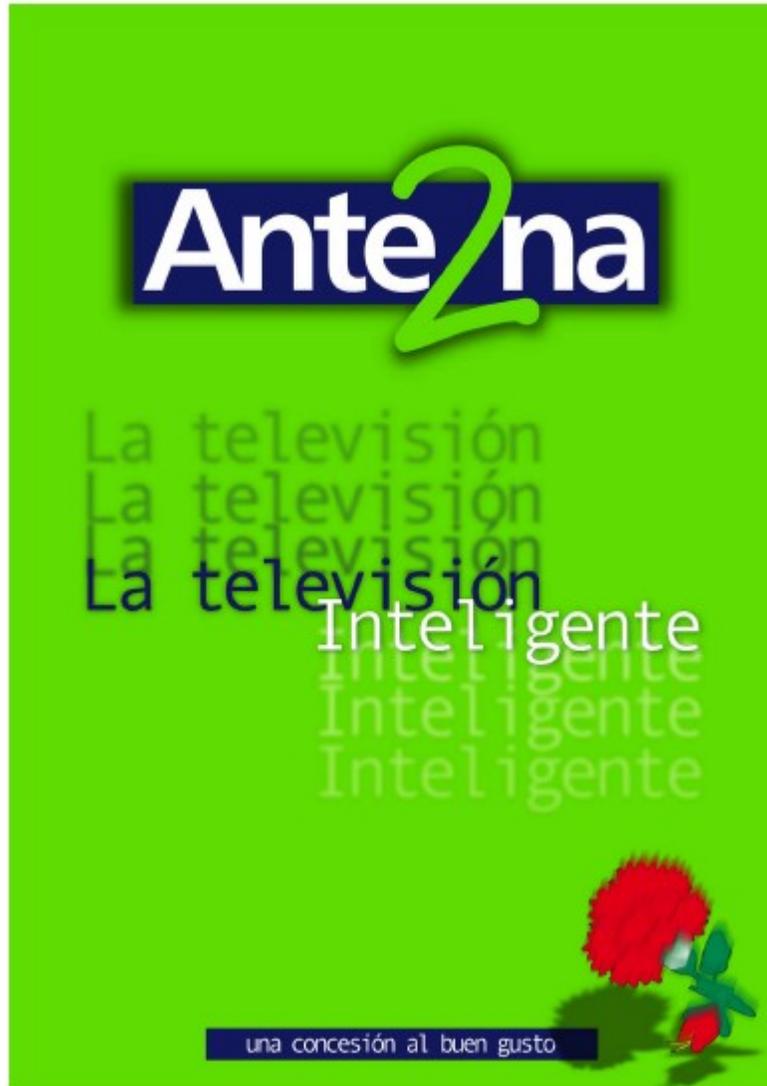
#### **Una vez puesta en marcha la televisión**

Siguen con gran intensidad los anuncios de apoyo a la promoción, pero se mantiene la campaña especialmente en nuestros medios: Cadena 50 TV y Antena 2, que ya ha empezado sus emisiones.

La campaña fuera de nuestros canales va decayendo y solo se hacen incursiones puntuales en publicaciones, radios... No obstante las campañas para captar abonados vuelven en determinadas coyunturas.

#### ***Última idea***

***La estrategia finalmente desplegada tiene una medida en cuanto a su eficacia: ¿cuántos abonados se han apuntado?***



# Antena 2

## La televisión Inteligente

MedioAmbiente • Cine • Tendencias • Actualidad  
CineV.O. • Gourmet • CineClásico • Infomación

Abónese por tan sólo  
24,01 euros al mes

Llame al 900 222 222  
o visite [www.antena2.com](http://www.antena2.com)

una concesión al buen gusto



MedioAmbiente • Cine • Tendencias • Actualidad  
CineV.O. • Gourmet • CineClásico • Información



# Ante2na

La televisión  
Inteligente

Abónese por tan sólo  
24,01 euros al mes

Llame al 900 222 222  
o visite [www.antena2.com](http://www.antena2.com)

una concesión al buen gusto



.....Gourmet

.....Tendencias

¿Todavía se lo está pensando?

**Antena 2**

.....CineV.O.      CineClásico.....

La televisión Inteligente

sólo hasta **14** febrero  
Alta +2 meses **GRATIS**

Abónese por tan sólo 24,01 euros al mes

Llame al 900 222 222 o visite [www.antena2.com](http://www.antena2.com)

una concesión al buen gusto

## B) REGALO FINAL (si se me permite)

*El auge de la Comunicación Corporativa* llega a su fin. Su existencia tiene muchas razones de ser, que espero hayan sido entendidas tras de su lectura. Pero hay una de esas razones que no he expuesto aún, ya que *El auge de la Comunicación Corporativa* es también un proyecto, con una puerta abierta al azar. Este *ser o no ser*, solo el tiempo será capaz de despejar. La vida profesional, como otros apartados de nuestra existencia, es también un proyecto. Por ello este autor se ha tomado la licencia de reproducir aquí un artículo, titulado “Tres cosas requiere el trabajo”, que, en principio, no tiene nada que ver con el asunto que trata este libro.

Sin embargo, he considerado que podría ser un *broche*, un *regalo final*, como reza en el epígrafe, que me he atrevido a reproducir aquí, aunque resulte totalmente ajeno a lo desarrollado en *El auge de la Comunicación Corporativa*. Se trata de un artículo que, en su día, hacía una reflexión sobre cuáles son los factores que influyen en el proceso de búsqueda de trabajo, tarea en la que, de vez en cuando, estamos implicados los profesionales de la Comunicación.

Mi deseo es que, de alguna manera su lectura pueda ayudar a quien se encuentre (o pronto se vaya a encontrar) en este proceso de búsqueda. Finalmente, es una manera como otra cualquiera de comunicarnos, acción a la que *El auge de la Comunicación Corporativa* espera haber aportado algo.

### Tres cosas requiere el trabajo

El horizonte del trabajo se presenta, como siempre, confuso. Es cierto que los modos y maneras cambian pero, en lo esencial, hay puntos claves que no se modifican. Parecen eternos. La aplicación, por ejemplo, de las nuevas tecnologías, el uso del correo electrónico y el máximo exponente del nuevo paradigma, el teletrabajo, no han servido para cambiar el medular asunto del

*laboro.*

Desde mi punto de vista, tres cosas hay en la vida laboral o profesional que merecen la pena ser tenidas en cuenta. Y no, no hablo de *salud, dinero y amor*. No. Estas otras tres claves son: la capacidad de trabajo, el don para relacionarse y el factor suerte. Cualquiera de estos tres factores es necesario, aunque lo deseable es conseguir una mezcla oportuna de todos ellos.

Existe, eso sí, una relación establecida entre estas tres fuerzas, un proceso en el que la capacidad de trabajo es el eje básico, que demanda en segundo lugar del don de saber relacionarse y que deja en tercer puesto al factor más incontrolable de todos: la suerte. Este factor, a pesar de todo, tiene una cierta contingencia, como trataremos de explicar más abajo.

El ser trabajador es una condición importante. Es la primera. Puede ser cierto que una persona, sin trabajar, alcance el éxito, pero es raro, o es un éxito que no se sostiene. Imponerse a la falta de ganas o de motivación es un requisito fundamental a la hora de querer progresar profesionalmente.

Por el contrario, *engancharse* al esfuerzo del trabajo, lo que los anglosajones llaman ser *workalcoholic*, no es recomendable. Como casi siempre, la justa tensión entre las fuerzas que marcan la vida es el objetivo a alcanzar. Y finalmente tenemos la necesidad de ser felices que, inevitablemente, hay que hacer confluir con la obligación de trabajar, así que se impone eso de *ser feliz trabajando*.

La capacidad de relacionarse es el segundo escalón. No basta solo con trabajar. Se tiene que saber que trabajamos. Para ello, es esencial eso del *automarketing*. Y la *venta de uno mismo* debe *ser realista*. Uno hace lo que hace, y una consecuencia de la tarea realizada es la comunicación a los demás de esta misma tarea. Ese *ser realista* en el desempeño no debe estar reñido con la simpatía y con la intención de convencer a aquellos que nos juzgan, nuestros jefes.

Y finalizamos con la suerte, factor que no controlamos en absoluto: la encontramos o no la encontramos. Es una fuerza ligada al destino, da igual si está escrito o no. Pero el tener suerte (o lo

contrario) depende de una variable que sí es controlable: *estar o no estar*. La suerte no va a venir a llamarnos a la puerta de casa si nos quedamos todo el día encerrados en ella. Así, podríamos establecer un cierto cálculo: a más presencias en el entorno *donde se cuece* una opción profesional, más probabilidades de conseguir algo.

Siendo este escrito una simple estructuración de una serie de observaciones vitales, quiero aclarar que no pretendo sentar cátedra. Ni se me ocurre. Estoy seguro de que habrá más factores que influyan, pero —si quieren— venía bien eso del trabajo, la relación y la suerte que son tres, como los huecos vacíos que dejaban en este artículo la salud, el dinero y el amor que, esas sí, son las tres cosas que hay en la vida.

## EL AUTOR

Benito Castro Galiana nació el 16 de octubre de 1961 en la localidad gaditana de **San Roque** (España). Periodista. Se licenció en Ciencias de la Información en la Universidad Complutense de Madrid. Es master en Economía y Dirección de Empresas por el [Instituto Internacional San Telmo de Sevilla \(programa IESE\)](#). En los últimos años viene ostentando el cargo de jefe de Prensa de [Radio Televisión de Andalucía \(RTVA\)](#).

Es director de las Jornadas de Comunicación Corporativa en el [Instituto El Monte](#), de la [Caja de Ahorros de El Monte de Sevilla](#) desde hace ocho cursos. Participa también en otras actividades docentes en esta área, entre otras, en la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de Sevilla, donde ha alcanzado además la suficiencia investigadora en sus estudios de Doctorado.

Ha colaborado con diversas publicaciones sobre temas de Comunicación en empresas y ha ejercido de periodista, con diferentes cargos de responsabilidad, en medios de comunicación como Antena 3 Radio, Agencia EFE, Diario Levante o Canal Sur Radio.

Es miembro fundador de la **Asociación Evento Blog España**, entidad responsable de la organización de [Evento Blog España](#), la primera reunión de blogueros de alcance nacional de nuestro país.

Ha colaborado con diversas publicaciones sobre temas de Comunicación en empresas y ha ejercido de periodistas en diferentes medios de comunicación. Desde enero de 2006 publica [Comucor](#), blog personal especializado en temas de Comunicación Corporativa.

## CRÉDITOS:

Diseño y maquetación PDF:  
**David Vegas y José Luis Antúnez**

Blogs Media - <http://blogsmedia.com>

Diseño publicitario  
del caso práctico “Antena 2”:  
**Eduardo Amaro**

## COLABORA EN ESTE LIBRO:

