

# Cuadernos de comunicación **evoca**



## 9. Comunicación Corporativa: Al otro lado de la información

## ÍNDICE

- 3 **Presentación**
- 5 **¡Cómo hemos cambiado!** Antonio Ruiz del Árbol y Juan Torres
- 11 **De la propaganda a la propagación.** José Manuel Velasco
- 17 **El perfil del Dircom 2.0.** Cristina Aced
- 23 **Hola, buenos días. ¿Me pone con el enemigo?** Carlos Hernanz
- 29 **Crear contenidos; el oficio de comunicar.** Carlos Chaguaceda
- 35 **Crisis y reputación en la era digital.** Adolfo Corujo
- 41 **La comunicación de lo público.** Andreu Castellano

**Edita** Evoca Comunicación e Imagen  
Argensola, 2. 5º • 28004 Madrid  
[www.evocaimagen.com](http://www.evocaimagen.com)  
[info@evocaimagen.com](mailto:info@evocaimagen.com)

Director: Julio Cerezo Gilarranz  
Colección: Cuadernos de comunicación Evoca  
9. Comunicación Corporativa: Al otro lado de la información.  
Asesor Editorial: Pepe Cerezo

Fotografías: - Portada: Publicidad Conrad Treasury Casino in Brisbane, Australia (fragmento)  
<http://theinspirationroom.com/daily/2009/treasury-valentines-day-card/>  
- Interior: Camil Tulcan [http://www.flickr.com/photos/camil\\_t/](http://www.flickr.com/photos/camil_t/)  
Yamanaka Tamaki <http://www.flickr.com/photos/tamaki/>  
Alfredo Miguel Romero <http://www.flickr.com/photos/22963627@No5/>  
Tom Saunders <http://www.flickr.com/photos/vadot/>  
Frédéric Vissault <http://www.flickr.com/photos/nomad-photography/>

**Diseño** iO, idea original  
[www.ideaoriginal.com](http://www.ideaoriginal.com) • [idea@ideaoriginal.com](mailto:idea@ideaoriginal.com)

**ISSN** 2173-349X



---

# PRESENTACIÓN

---

“Las grandes marcas se construyen con las relaciones públicas”, afirmaban en 2002 Al y Laura Ries (padre e hija) en su libro “La caída de la publicidad y el auge de las RR PP”. Para el gurú del márketing y padre del concepto de “posicionamiento”, la llegada del siglo XXI coincidía con la edad de oro de la comunicación corporativa y su capacidad para la creación de marcas de éxito. Y aunque en sus reflexiones poco se anticipaba del profundo cambio que para la comunicación ha representado Internet y la web social, sí que destacaba la importancia creciente de lo que ahora se denominan “medios ganados” (menciones en medios offline y digitales) frente a los “medios pagados” (publicidad). Para Ries, el principal atributo de la comunicación corporativa reside en la credibilidad que le aporta un tercer sujeto supuestamente neutral, como son los medios, frente a lo que uno comunica sobre sí mismo; es lo que llama el ‘third party effect’ (el efecto de la tercera parte).

Pero el mundo se ha hecho más complejo y hoy la credibilidad y la confianza no las construyen exclusivamente los medios de comunicación. Los públicos de interés para las organizaciones y empresas tienen voz propia en el ámbito de la comunicación pública. Internet y las redes sociales han modificado tanto la naturaleza del discurso como la forma de difundirlo. No existe una audiencia receptora, pasiva, que asimila sin cuestionar la información que los medios le proporcionan, ni los periodistas son los únicos intermediarios entre las organizaciones y la sociedad. Hoy, comunicar implica hablar y escuchar con igual atención.

El noveno cuaderno analiza, a partir de las reflexiones de comunicadores, periodistas y profesores, cómo la comunicación corporativa se ha visto afectada por esta transformación. Y empezamos repasando la evolución de la relación entre periodistas y dircom, dos

colectivos que, aunque con diferentes objetivos, están condenados a entenderse. Hemos pasado de los límites físicos de un periódico al espacio infinito de las redes y de la férrea jerarquía de una portada al consumo impulsivo e inmediato de noticias e informaciones recomendadas por amigos, expertos y especialistas.

Además de la aparición de nuevos agentes con los que es necesario comunicar, las organizaciones tienen más posibilidades de dirigirse directamente a sus públicos de interés: clientes, empleados, inversores, administraciones, etc., a través de los “medios propios”, que incluyen desde la web o el blog corporativo al llamado “periodismo de marca” o los contenidos.

La importancia creciente de la reputación y cómo se construye en estos “tiempos líquidos” es también otro elemento de reflexión. ¿Cuáles son los nuevos retos del dircom y cuál el perfil de una profesión que se ha hecho más sofisticada y en un entorno que se ha vuelto resbaladizo? Todas las organizaciones, y de forma aún más acentuada en el caso de las instituciones públicas, a quienes dedicamos un artículo, tienen una prevención innata a la conversación porque han perseguido el control absoluto del mensaje, pero la realidad es que hoy día todo mensaje puede ser contestado con igual volumen e intensidad.

Por último, ilustramos el Cuaderno con fotografías que hacen referencia a la dualidad del título de este número: “al otro lado de la información”. Espejos, cartas, monedas o paisajes tratan de evocar las dos caras que conforman esa misma realidad que es la comunicación.

Julio Cerezo. Director de Evoca Comunicación



Publicidad de Conrad Treasury Casino; Brisbane, Australia (fragmento)

---

# ¡CÓMO HEMOS CAMBIADO!

---

## Juan Torres

Me gano la vida como consultor de comunicación, pero lo que yo sé hacer bien es escribir sonetos. En los ratos libres voy al cine, escucho música y hojéo libros para poder después hablar de ellos.

## Antonio Ruiz del Árbol

Periodista. Especialista en infraestructuras, transportes, telecomunicaciones y tecnología. Ahora en eldiario.es. Ha trabajado y dirigido estas áreas en el diario económico Cinco Días. Autor de los blogs Estrecho de Banda y El ojo que todo lo ve. Redactor de Vía Libre. Fue fundador de Radio 3 de Radio Nacional de España, con los programas Ateneo y Visto y Vivido, con el programa Suya es la Palabra de Radio 1.

---

**Entre ambos suman más de 50 años de profesión dedicada al periodismo y la comunicación. Siguen en activo y han asistido a los cambios que ambas disciplinas, condenadas a entenderse, han experimentado en los últimos años. Una conversación sincera y profesional sobre la relación entre unos y otros, el poder, la información y el nuevo panorama mediático.**

---

**Juan Torres:** En estos veinte años, más que cambios, lo que se ha producido entre periodistas y comunicadores ha sido una evolución bastante natural, ligada, sobre todo, a tres causas: cambios tecnológicos, cambios económicos y cambios generacionales. De manera que no creo que nosotros –que hemos vivido todo este proceso– tengamos conciencia de ningún cambio brusco y dramático, sino que hemos evolucionado a la vez que el proceso. El cambio tecnológico se empezó a apreciar paulatinamente, primero el móvil, los datos, luego con internet, ... y ha terminado configurando una nueva realidad. Los cambios económicos han trastocado el

tejido mediático, que ha provocado un cambio de relación entre comunicadores y periodistas, en el que luego profundizaremos, pero que a mí me parece que también se veía venir y no nos puede sorprender demasiado, salvo quizá la velocidad con la que se ha producido. Y en cuanto a los cambios generacionales, me parece que son los menos llamativos porque son lógicos e inevitables. Insisto, más que cambio, ha habido evolución.

**Antonio Ruiz del Árbol.** Además de constatar el cambio, a mí me parece que lo que ha habido en los últimos años en la relación entre los dos “bandos” ha sido una profesionalización muy acusada en ambas partes; hace 20 años la relación era muy amateur, una relación muy de confianza o, en algunos casos, de amistad, mientras que ahora la relación entre las partes se ha normalizado. Lo que también creo es que ahora se hace peor periodismo que entonces, por una razón muy simple: nosotros vivimos una etapa de una teórica gran libertad –con las matizaciones que el paso del tiempo pueden dar a esa realidad—mientras que ahora nos toca una etapa de escasa libertad. El hecho de que los grandes medios se hayan endeudado y su dueño real sea la banca, está condicionando completamente la realidad de los propios medios. Y así, lo que está ocurriendo es que mientras muchos medios tradicionales están desapareciendo, en paralelo están surgiendo nuevas iniciativas que son muy alentadoras y propuestas francamente interesantes. Y por ello, lo que espero es que la pérdida de libertad de los medios sea una mera coyuntura.

**JT.** Tanto comunicadores como periodistas cumplimos una función de mediación. Pero, tal como hoy lo veo, hace veinte años los comunicadores realizábamos esa función hacia dentro de nuestras organizaciones, de una manera poco sedimentada, bastante intuitiva y escasamente profesionalizada, mientras que el trabajo de los periodistas estaba muy profesionalizado, era muy sólido y consistente, y además contaba con recursos. En este tiempo, el proceso se ha invertido y ahora pasa justamente lo contrario. El nivel de los dircom –tanto en agencias como dentro de las empresas– ha mejorado notablemente y hoy su trabajo es muy sólido, muy consistente y bastante aceptable, en general, en términos de calidad. Y en cambio vuestra mediación –en gran parte–, se ha roto por algunos de los factores que he citado antes y por los que tú apuntas. Es cierto que vuestra mediación ha perdido solidez, pero está inmersa en un proceso de cambio que a mí me parece fascinante y que no necesariamente será a peor. No sé cuál será el final del proceso, mis dotes adivinatorias son nulas, pero no hay que olvidar que el papel que juegan los medios de comunicación tradicionales es bastante más irrelevante que antes. Están surgiendo nuevos medios en las redes y el papel de los periodistas se enmarca también en esas redes. La mediación está cambiando de espacio y se está aligerando. Antes, teníamos claro que hablando con 5 ó 6 periodistas el trabajo ya estaba hecho. Hoy eso ya no vale.

**ARA.** Estoy de acuerdo. Vale porque en el lado de los dircom –que tenéis que “vender la moto”– tenéis menos necesidades. La moto era mucho más fácil de vender a los seis de siempre. Y si bien es cierto que en nuestro lado vamos hacia la irrelevancia, que el medio se está haciendo más irrelevante, lo cierto es que la información, en cambio, es cada vez más importante. Somos irrelevantes

individualmente. Tiene peso lo que hacemos, pero no nosotros. El periodismo es cosa del pasado, del presente y del futuro; el periodista es un señor que tiene que contar historias y debe tener libertad para contarlas. Si las cosas que cuenta son interesantes, obtendrá relevancia, y si lo que cuenta no interesa, podrá tener algún efecto concreto en determinados ámbitos, pero poco más. El papel del periodista, la base fundamental del periodismo, es muy estable y en este sentido uno de los problemas más graves que tenemos los periodistas es la falta de independencia. Creo que es importante transmitir lo que hemos vivido nosotros en los medios. Yo ahora que estoy fuera, veo mi última etapa en Cinco Días metido en una cueva donde aunque llegaran historias interesantes, no tenían ninguna posibilidad de ser publicadas.

**JT.** Pero ahora que trabajas para eldiario.es o colaboras en Forbes, no puedes hablar de falta de independencia...

**ARA.** Claro, porque tengo 60 años y a mi edad hago lo que mejor me parece. Y lo puedo hacer porque he alcanzado una independencia económica, algo que no tiene la mayoría de la gente. Puedo asegurar que la libertad es un estado mental, vinculado a la tranquilidad, a la posibilidad de levantarte por la mañana y decirte: “soy un periodista y puedo escribir lo que quiero”. Y esta realidad, que no ocurría en los medios en papel, puede que tampoco esté pasando en los medios digitales. Porque no es solamente la libertad de poder decir lo que quieras, es también necesario que exista un contexto, un clima alrededor de los medios favorable a esa libertad.

He vivido el proceso en un medio como Cinco Días, donde tuvimos épocas en las que no solo escribíamos sobre lo que nos parecía más interesante sino que desde dentro nos animaban a hacerlo con mordiente, con intención. Y después, he sufrido todo el proceso de “achatación”, del empequeñecimiento, de quedarse en la cueva. Como periodista, a ti nadie te dice nada concreto, pero tú lo notas. En los buenos tiempos, venía alguien y te comentaba que dieras “un poco más de caña”; pero eso cambió. Y las insinuaciones pasaron al lado opuesto. Y tú te callas. Y del mismo modo que nosotros lo hemos visto, también desde la comunicación se ha sido consciente del proceso y de que “olíamos a muerto”.

**JT.** Es cierto. Cuando se siente la cueva, la prensa tradicional pierde relevancia para los comunicadores. También es verdad que los clientes van un poco más lentos y que aún siguen sobrevalorando lo publicado en los medios de papel. Siendo eso verdad, también lo es que la pérdida de influencia de los medios tradicionales es muy evidente. Y también que el panorama, como decía antes, no está claro todavía y que hay muchas nuevas cabeceras, que, aunque no sepamos cuántas sobrevivirán a medio plazo, son claramente el futuro. Y en este nuevo escenario, el papel del periodista ya no es solo el de quien firma en un medio determinado sino el que es capaz de expresar su propia personalidad.

**ARA.** Uno de los valores más importantes que tiene eldiario.es es que se ha fundado sobre blogs potentes, y son los blogs, más que la información, lo que precisamente le gusta a mucha gente. Y puedes encontrar cosas que son extravagantes...porque

cada pieza no tiene que formar parte de un todo único; existen muchas cabezas distintas y eso me parece relevante. Y creo que también sé cuál es el pecado que hemos cometido los periodistas: Aguantar; no haber salido antes y haber ganado 6 ó 7 años, años muy duros con una falta absoluta de libertad y de esclerosis galopante. Lo curioso es que nadie sabía quién imponía la censura porque al de arriba le ocurría igual y nadie sabía cuán arriba estaba el que de verdad mandaba. Y el periodismo es como las setas, necesita de un cierto ambiente para surgir y cuando las condiciones no se dan, no hay periodismo.

Y creo que a los comunicadores se les puede acusar también de ser cómplices de esta situación, porque en ese proceso de contrapesos que has definido muy bien —la parte fuerte se ha ido debilitando y la débil se ha fortalecido— los periodistas hemos cometido el pecado de no rebelarnos, pero vosotros habéis abusado del poder que ibais teniendo. Y los medios de comunicación más importantes de este país se han plegado y han hecho el ridículo en función de no se sabe qué fantasmas.

**JT.** Sin duda. Pero fundamentalmente, por una razón. Creo que tiene mucho que ver con eso que siempre pasa de que el débil intenta jugar a ser fuerte con el que pilla al lado. Y el débil, dentro de las empresas, era el departamento de comunicación. Ganarse el papel, el respeto y la consideración de tu trabajo, dentro de una empresa, ha sido siempre muy difícil; y salvo para 4 ó 5 privilegiados, sigue siendo muy complicado que tomen mínimamente en serio el trabajo de comunicación. Al final no te queda más remedio que demostrar a tus “señoritos” que sabes de ello, que controlas. El problema es que lo que debería hacer un dircom es gestionar la reputación de la organización. Y esa labor es diferente de la del jefe de prensa. En ese sentido, el proceso de desmadejamiento que están viviendo los medios ha sido oportuno para poder demostrar que la comunicación es mucho más que llamar a fulanito para que publique tu nota de prensa; desde el punto de vista de dignificar la profesión, nos está viniendo bien porque mejora, en cierta forma, nuestra posición. Pero dicho esto, te admito que ha sido nuestra propia debilidad la que a veces nos ha conducido a jugar ese papel de “perros guardianes”.

**ARA.** Pero el terreno de juego en el que nos tenemos que mover no es el del poder, sino el de la transparencia. No se trata de salir de la cueva para repartir a diestro y siniestro sino de repartir un juego razonable entre las diferentes partes y que el juego redunde en un conocimiento mayor de los valores, de los intereses, de los defectos de cada una de las partes. Entendiendo el papel que juegan los comunicadores, pero hay que pedir que sean honestos con la información que dan. Tengo mucho respeto a la labor de los comunicadores y la relación de confianza que algunos periodistas hemos establecido con la gente de prensa es una relación que es muy saludable para el buen fin de la historia, porque un dircom no es un enemigo. Tiene que ser una relación basada en la confianza.

**JT.** Estás hablando de las reglas del juego. Y parece pertinente preguntarnos si las reglas del juego siguen siendo las mismas

que antes. Desde mi conocimiento, diría que en esto también hemos mejorado nosotros —en general somos bastante respetuosos con las reglas del juego— y se ha perdido bastante calidad por parte de los periodistas. Si antes para escribir una pieza podías estar tres días y hablar con 10 personas, ahora con dos llamadas y un rato hay que tirar adelante. Pero hay reglas muy sagradas de la profesión —el off the record, las noticias embargadas, etc.— que se siguen respetando. Y el escenario de relación funciona razonablemente.

**ARA.** Yo tengo la sensación de que se ha perdido mucho. Primero, ya se ve como están las redacciones, donde la gente que tiene peso es gente muy mayor y la inmensa mayoría de los jóvenes están en una situación dura y difícil. Hay periodistas jóvenes con una preparación muy grande, pero que no les dejan...

**JT.** Una cosa es diferenciar lo que son cambios de modelos que se están produciendo de lo que son situaciones muy coyunturales y entiendo que la relación entre ambos oficios se recuperará y que fundamentalmente se siguen respetando.

**ARA.** Los medios tienen ahora gente distinta y cada uno sabe menos que el anterior y es muy difícil especializarte en nada. Yo también veo lo mismo en vuestro lado, con gente llamando para saber si vas a publicarle la nota de prensa que ha enviado.

**JT.** Nuestra situación tampoco es para tirar cohetes. En nuestro sector se han perdido clientes, empleo y facturación; pero dicho esto, en ambos lados hay quien se actualiza y pone al día y quien se ha quedado anclado en el modelo de nota de prensa.

**ARA.** Antes se hacía un periodismo personal mientras que ahora el periodismo es fundamentalmente impersonal. Hay mucho recurso a Internet, que es muy importante, pero el periodismo directo se está perdiendo. Yo decía bromeando en la redacción que mis fuentes, por lo menos, me podían pasar la gripe. Antes también había gente muy señalada que hablaba. Si tenías 5 fuentes así, eras un gran periodista. Y ahora, esas fuentes ya no existen. Se han secado. Ellos no se atreven y nosotros tampoco tenemos tiempo para hacerlo.

**JT.** Y además se ha producido otro fenómeno, ligado a lo que antes comentaba de la pérdida de relevancia de los medios y que desde las agencias hemos trabajado conscientemente: saltarnos la mediación. Hemos ido a decirle al cliente que lo que tenga que decir no tiene que ser siempre a través de un periodista, que también puede hacerlo directamente. Puedes ir a tu grupo de interés y hablar directamente con él. Esta situación ha dado pie a un desarrollo notable de las relaciones públicas, las relaciones institucionales, el lobby, convirtiéndose en una línea de actuación muy potente y que cada vez tiene más peso en nuestra actividad. No es que antes no se hiciera, pero ahora se ha incrementado y se le ha dotado de mayor peso. Y esto también está ligado en parte al desajuste mediático que se ha producido y en parte también al desarrollo de nuevas herramientas que facilitan el acercamiento directo a tus públicos, como Internet. La función del dircom se ha vuelto mucho más compleja.

**ARA.** Estoy de acuerdo, pero creo que hay que diferenciar entre el discurso del poder y el discurso de la transparencia. Antes, la información se planteaba en términos de influencia y el poder que tenían determinados medios. Ahora la comunicación es un elemento natural que tiene mil canales para expresarse y a ti te toca administrarlos. Y en ese discurso es vital que participe todo el mundo y que cada uno pueda explicar cuáles son sus funciones, qué hace y por qué lo hace.

Sería muy positivo que todas las compañías y el resto de organizaciones hicieran un ejercicio de comunicación de su actividad...y de hecho lo están haciendo. Pero desgranando un poco los canales de las empresas, ¿Es útil la página web para un periodista? Muy pocas páginas dan información de relevancia para un periodista; ¿las notas de prensa? Nunca dicen nada de nada...En general, mi experiencia es que la información que obtienes de una empresa es la que consigues directamente en la relación personal. No hay otra vía. Lo demás es, casi todo, ruido.

Hay mil cosas más que ocurren a diario para tener que estar siempre hablando del poder. El mundo se ha vuelto muy complejo y hay que buscar nuevos temas, nuevos enfoques y nuevas formas de contar las cosas. En Eldiario.es se escriben cosas sorprendentes adaptadas a nuevos formatos. Y también es periodismo. Por eso creo que en esta nueva realidad vinculada a la transparencia, las empresas tienen un papel social muy relevante. Y las cosas interesantes de las empresas tienen que ver, normalmente, con lo que fabrican o venden y no tanto con la corbata de nudo gordo del presidente o con un “actito” para presentar no sé qué novedad. Y para el periodista, lo relevante es transmitir qué es lo que esa empresa hace, desde la perspectiva de una persona que filtra la realidad para contar cosas que son interesantes. Para divulgar y para criticar.

**JT.** Y para un dircom, la labor es identificar los temas apropiados a comunicar y debatirlos con el cliente; y puedes imaginarte que no es una tarea fácil. Y estoy de acuerdo en que la aparición de nuevos medios como Eldiario.es, Infolibre, El Confidencial o Vozpópuli está abriendo más posibilidades para contar cosas diferentes que las que tenías en los últimos años en la prensa económica de papel.

**ARA.** Es que la forma de acercarse a la información ha cambiado. Esa historia ridícula de qué ponemos en primera, porque aunque tires las noticias al aire en la portada siempre caen bien; ahora la gente pasa de tu valoración porque tiene la suya propia. Y hay cientos de formas de acercarse a la información sin necesidad de pasar por los medios.

**JT.** Hay una nueva jerarquización que se da en las redes sociales, con la gente que sigues en Twitter, con tus amigos de Facebook, con las redes de LinkedIn. Hay otro tipo de elementos que configuran otro tipo de jerarquización.

**ARA.** A mí hay una idea que me gusta y es que ahora se dan dos tipos de periodismo: el periodismo al peso y el periodismo exclusivo. El primero se elabora sobre información común, que tú sabes trabajar para seleccionarla, empaquetarla y personalizarla y que resulte así atractiva. Y el periodismo exclusivo —que será una realidad mucho más limitada, más restrictiva— que vendrá definido por la capacidad de disponer de fuentes propias y obtener información exclusiva. Y tengo la impresión de que esos son los dos campos en los que se va a mover el periodista del futuro.

**JT.** Si ha habido un cambio sustancial en estos 20 años de los que venimos hablando, ha sido el del volumen de información. Un cambio cuantitativo que, por su dimensión, se ha convertido en cualitativo. Yo creo que seguirá existiendo más o menos el mismo periodismo exclusivo que hay ahora, solo que dentro de un caudal informativo mucho más grande, lo que puede parecer que se empequeñece. Pero al final seguirá existiendo el periodista influyente que sabe tratar a sus fuentes y que va a controlar la información clave; el resto formará parte del “mogollón” en que hoy está sumida toda la red.

**ARA.** Hay una pregunta que quería hacerte

**JT.** Que sea fácil.

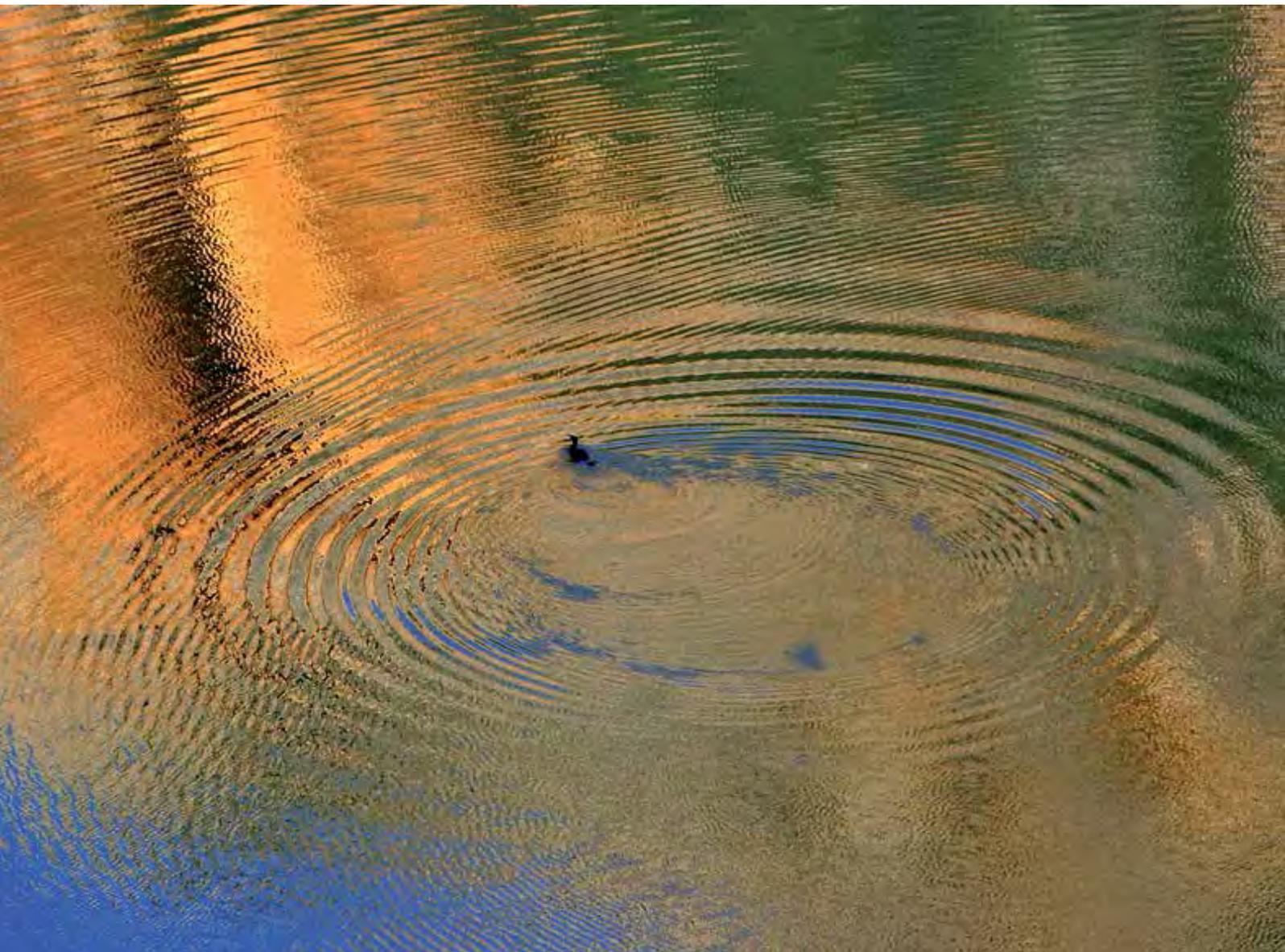
**ARA.** Tengo clarísimo que la guía que tiene que seguir un periodista es la verdad. Pero ¿cuál es vuestro referente?

**JT.** La verdad no es un objetivo sino el punto de partida de nuestro trabajo. Siempre insisto a mis colaboradores que no se puede mentir nunca. Es un axioma y, por lo tanto, hemos de tratar siempre con la verdad. Ahora bien, otra cosa es cómo formular la información. La verdad no es una formulación inamovible y única; la verdad se traduce en información concreta y la información que yo vaya a dar a un periodista nunca será una mentira, jamás. Y no solo por razones éticas sino simplemente por profesionalidad; porque cuando sepas que te he mentado no querrás volver a hablar conmigo.

**ARA.** Yo creo que la verdad es más fácil administrarla desde el punto de vista del periodista que del comunicador.

**JT.** Pero tú no buscas la verdad. Buscas información.

**ARA.** Cuando soy el periodista que quiero ser, procuro que las cosas que cuente las crea. He de tener el convencimiento de que no me estoy traicionando a mí mismo. Tienes que escribir para ti mismo y ser fiel a tu visión de las cosas. Y también creo que hay muchos dircom que saben cuál es y cómo hacer bien su trabajo. La relación de confianza entre el dircom y el periodista es de las cosas más útiles e interesantes que pueden darse; es una relación fantástica, pero tiene que basarse en la honestidad de las partes. Lo que no se puede aceptar son actitudes prepotentes y abusivas.



Ondas, de Alfredo Miguel Romero

---

# DE LA PROPAGANDA A LA PROPAGACIÓN

---

## José Manuel Velasco Guardado

Director General de Comunicación y RC de FCC.  
Presidente de la Asociación de la Asociación de Directivos de Comunicación.

Licenciado en Periodismo por la Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense de Madrid.

José Manuel es Presidente de Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom), entidad que reúne a los principales profesionales de la comunicación del país y Director General de Comunicación y Responsabilidad Corporativa de FCC, de cuyo comité de dirección es miembro como responsable de la estrategia de Comunicación Externa e Interna, Marca e Imagen Corporativa, Responsabilidad Social Corporativa y Relaciones Institucionales.

Empezó en el mundo del periodismo en los años ochenta, en La Nueva España primero y en La Voz de Asturias después. En 1989 pasó a la comunicación corporativa en Renfe, donde fue Director de Comunicación y Relaciones Externas hasta el año 2000, que se incorporó a Unión Fenosa como Director de Comunicación. Es también Vocal del consejo de gobierno de la British Chamber of Commerce in Spain y socio de honor de Forética (Presidente de 2006 a 2008).

En junio de este año ha sido elegido miembro de la junta directiva de la Global Alliance for Public Relations and Communication Management, la confederación que integra a los asociaciones de comunicadores de todo el mundo.

[www.fabulasdecomunicacion.es](http://www.fabulasdecomunicacion.es)

---

“Esa sociedad que vigila al Estado y sus instituciones ha profesionalizado su comunicación, especialmente en el ámbito de la economía privada”.

---

“Los guardianes de la libertad”<sup>1</sup> fue el título con el que trascendió el ensayo de los norteamericanos **Noam Chomsky y Edward S. Herman** acerca de la gestión de la opinión pública a través de la publicada, es decir, de la influencia de los medios de comunicación. Sin embargo, el título original era “Manufacturing consent: the political economy of the mass media” (“Creando consenso: la economía política de los medios de comunicación”), publicado en 1988 en inglés y traducido al español dos años más tarde.

El cambio del título permite sospechar que los propios autores o sus editores se asustaron ante la contundencia de la tesis sustentada, que remitía claramente a la manipulación de la opinión pública a través de la connivencia entre los intereses de los poderes y de los medios. Consciente o no, esta complicidad se manifestaba, según el modelo de la propaganda, en cinco filtros:

---

<sup>1</sup> Noam Chomsky. “Los guardianes de la libertad”. Editorial Crítica. Año 2000.

1. La magnitud, propiedad y orientación de los medios de comunicación hacia el beneficio. Un filtro que **Antonio López**, presidente de honor de la Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom), ha bautizado como “la *empresarización* de los medios”.
2. El beneplácito de la publicidad, principal fuente de Financiación de las empresas informativas.
3. El suministro de noticias a los medios desde gobiernos y empresas. Se podría hablar del corporativismo de las fuentes, cuya capacidad de comunicación ha crecido de forma sostenida y evidente desde la publicación del ensayo.
4. La censura, que es ejercida mediante las respuestas sistemáticas creadas desde los grupos de influencia para corregir desviaciones de las tesis oficiales. Este filtro se ha sofisticado en las democracias consolidadas, pero conserva rudas maneras en países con escasa calidad democrática.
5. La defensa de un sistema político capitalista mediante la demonización de la izquierda comunista. Los esperpentos de Corea del Norte y Venezuela han dejado al socialismo vestido con el chándal de la intrascendencia, mientras los partidos progresistas de Occidente deambulan por el universo ideológico en busca de una nueva identidad.

Salvo el quinto filtro, cuya fuerza ha disminuido considerablemente como consecuencia del fracaso de los regímenes comunistas, la hegemonía de las tesis del capitalismo de mercado y el propio aburguesamiento de la izquierda, los cuatro anteriores siguen muy vigentes. Es más, alguno de ellos, como el denominado periodismo de fuentes, ha incrementado sensiblemente su fuerza.

El modelo de la propaganda ha mostrado su eficacia durante tres décadas. Incluso, por un lado, se ha fortalecido merced a la capacidad de las organizaciones para conectar directamente con sus públicos a través de los nuevos canales de información. Sin embargo, por otro, estos medios propios han disminuido la importancia de los convencionales ajenos, en proceso de transición por el abaratamiento del acceso a la información y la reducción de las barreras de entrada para nuevos competidores.

Hoy el modelo descrito por Chomsky y Herman está seria y felizmente amenazado. El consenso que emanaba de los poderes, fundamentalmente de los económicos, a través de los medios de comunicación se está desvaneciendo. A ello han contribuido la devaluación del poder político de gobiernos e instituciones, la globalización de la desigualdad, el crecimiento de las voces ciudadanas y, sobre todo, el salto de la opinión individual desde la esfera privada hacia la colectiva a través de internet y muy especialmente de las redes sociales.

## La devaluación del poder

El poder ya no es lo que era, dice **Moisés Naím** en un artículo titulado “¿Qué les está pasando a los poderosos?”, publicado en El País<sup>2</sup>. “Se ha vuelto más fácil de obtener, más difícil de usar y mucho más fácil de perder”, escribe. Y se pregunta: “¿Por qué el poder es cada vez más fugaz? Porque las barreras que protegen a los poderosos ya no son tan inexpugnables como antes. Y porque han proliferado los actores capaces de retar con éxito a los poderes tradicionales”.

**Naím** habla de la revolución “del más”. A su juicio, “el siglo XXI tiene más de todo: más gente, más urbana, más joven, más sana y más educada. Y también más productos en el mercado, más partidos políticos, más armas y más medicinas, más crimen y más religiones”. Su conclusión es que “una clase media impaciente, mejor informada y con más aspiraciones está haciendo más difícil el ejercicio del poder”.

En esta línea, el World Values Survey<sup>3</sup>, una red global de sociólogos que estudia el cambio en los valores y su impacto en la política, desvela la insatisfacción con los sistemas políticos y el desempeño de los gobiernos, la creciente consciencia de los ciudadanos acerca de la importancia de las libertades individuales y la igualdad de género y la maximización de la búsqueda del bienestar por encima de la autoridad.

## La globalización de la desigualdad

Durante muchos siglos la desigualdad se ha fomentado. Sirva de ejemplo que la primera obra que apela a los derechos de la mujer data de 1792, previa a la ola del feminismo sufragista un siglo más tarde. Pero el dinero es el criterio de medida más común. Según el informe de UNICEF “Desigualdad global: la distribución del ingreso en 141 países”<sup>4</sup>, el 20% más rico de la población disfrutaba en 2007 del 81% de los ingresos totales, mientras que el 20% más pobre se limitaba a poco más del 1%. Prueba del escaso avance de las últimas décadas es que el 40% de la población más pobre avanzó un vergonzoso 1% entre 1990 y 2007. Traducido a personas, estos porcentajes significan que más de 2.000 millones de habitantes de la Tierra viven en la extrema pobreza con ingresos inferiores a dos dólares al día.

La desigualdad es la gran amenaza para la estabilidad del mundo, sobre todo, para las clases adineradas que acumulan la mayor parte de la riqueza y que reclaman cada vez más seguridad para la protección de sus propiedades privadas. Durante los últimos dos siglos el miedo ha procedido del sur, ese continente emocional y geográfico que concentra la mayor cuota de pobres. Sin embargo, hoy la desigualdad llama a la puerta de los barrios acomodados de todo el mundo desde las cercanías del extrarradio de sus ciudades. Los sucesos registrados en la banlieu parisina en 2005, las algarabías de Londres en 2011 o los más recientes enfrentamientos entre

<sup>2</sup> Moisés Naím. “¿Qué les está pasando a los poderosos?” Artículo publicado en la sección La Cuarta Página de El País el 17 de marzo de 2013. [http://elpais.com/elpais/2013/03/15/opinion/1363367584\\_135358.html](http://elpais.com/elpais/2013/03/15/opinion/1363367584_135358.html)

<sup>3</sup> Colección de gráficos de los datos del World Values Survey. [http://www.worldvaluessurvey.org/wvs/articles/folder\\_published/article\\_base\\_56](http://www.worldvaluessurvey.org/wvs/articles/folder_published/article_base_56)

<sup>4</sup> Isabel Ortiz y Matthew Cummins. “Desigualdad global: la distribución del ingreso en 141 países”. UNICEF Políticas y Práctica. [http://www.unicef.org/socialpolicy/files/Desigualdad\\_Global.pdf](http://www.unicef.org/socialpolicy/files/Desigualdad_Global.pdf)

jóvenes y policías en Estocolmo y otras ciudades nórdicas son la expresión del fracaso de las políticas de integración o incluso de la inexistencia de las mismas.

La prosperidad de las ciudades está amenazada por el déficit de cohesión social. Es una gran paradoja: los habitantes de zonas rurales abandonan el campo seducidos por el crecimiento de las ciudades y, una vez allí instalados, carecen de las oportunidades que la tierra prometida supuestamente les iba a brindar. El resultado es, por este orden: decepción, frustración, desesperación y, finalmente, ira.

El sociólogo polaco **Zygmunt Bauman** ha explorado el comportamiento de estos nuevos pobres urbanos. En su obra “Trabajo, consumismo y nuevos pobres”<sup>5</sup> señala: “El paso de la sociedad de trabajadores a la de consumidores significa que esos pobres, antes auténtico ejército de reserva de mano de obra, han pasado a ser consumidores expulsados del mercado”. Y esos consumidores que no logran integrarse en el mercado y materializar sus deseos, a imagen y semejanza de sus vecinos, manifiestan su desencanto creando inseguridad entre quienes se benefician de los bienes que ofrece la sociedad de consumo.

Estos, a su vez, giran sus miradas hacia los gobiernos para que aumenten la seguridad de sus posesiones y, cuando la respuesta es insuficiente (y siempre lo será mientras se mantengan las actuales tasas de desigualdad) se dejan llevar por el desafecto a la política. En ausencia de soluciones colectivas, cada persona que se siente amenazada toma decisiones individuales para proteger sus círculos primarios de pertenencia: él mismo, su familia y su entorno más cercano.

### El crecimiento de las voces ciudadanas

Una democracia es un régimen de opinión. Al calor de esta posibilidad la sociedad ha ido construyendo organizaciones y foros capaces de institucionalizar sus ideas, puntos de vista e intereses. Ha crecido una “sociedad civil”, entendida como la esfera de las relaciones sociales que no está regulada por el Estado.

La sociedad civil se asienta en el ejercicio de la ciudadanía, concepto sustraído del ámbito jurídico que se ubica en el socio-cultural como conciencia de derechos y obligaciones y de la responsabilidad para asumirlos y exigir que sean respetados por el Estado, los partidos políticos y las organizaciones que la componen. La conciencia de ciudadanía ha crecido en paralelo al deterioro de la confianza en los partidos políticos, que desempeñan o deberían desempeñar un papel intermedio entre el Estado y la sociedad civil.

Esa sociedad que vigila al Estado y sus instituciones ha profesionalizado su comunicación, especialmente en el ámbito de la economía privada. La agenda informativa, construida en su mayor parte hasta la fecha por gobiernos y medios de comunicación, también

se ha ‘empresarizado’, lo cual es una nueva muestra del crecimiento en influencia de las organizaciones de carácter económico.

Pero no solo las empresas han ocupado una posición en la escalera de la actualidad, sino también los propios ciudadanos, bien de una forma organizada a través de las entidades de carácter colectivo, bien directamente mediante el ejercicio de su libertad de expresión vía internet. Un mero “me gusta” es una forma de compartir y repartir juicio más allá de la esfera individual.

### El individuo, receptor y emisor

Ya lo decía el gurú **Peter Drucker** en el año 2000<sup>6</sup>: “Dentro de unos siglos, cuando la historia de esta época se escriba con una perspectiva más a largo plazo, es probable que el acontecimiento más importante identificado por los historiadores no sea la tecnología, ni internet, ni el comercio electrónico, sino un cambio sin precedentes en la condición humana. Por primera vez, literalmente, un número grande y creciente de personas tiene el poder de elegir. Por primera vez, tendrán que auto-gestionarse. Y la sociedad no está preparada para eso.”

El comunicólogo chileno **Mauricio Tolosa** insiste en este cambio: “El mundo oficial ya no se inocula con la misma facilidad (...). Esta democratización de las opiniones y propuestas sobre los asuntos públicos, sumada al debilitamiento de las instituciones, imprime una enorme velocidad a la perennidad de los acuerdos y los consensos sociales de todo tipo”.

En su obra “Comunidades, el desplome de las pirámides”<sup>7</sup>, **Tolosa** argumenta la coexistencia entre un mundo vertical, jerarquizado, formal y gobernado por convenciones centenarias con un nuevo planeta de opiniones individuales, horizontal, desordenado y dirigido por emociones y tendencias.

“En las redes sociales –afirma– se han creado más relaciones, conexiones, agrupaciones, comunidades y conversaciones que con la imprenta en 550 años, o con la televisión en casi un siglo. Aunque en este hecho influye el número gigantesco de usuarios que utilizan los nuevos medios, en lo fundamental el impacto comunicacional se debe más a las características propias del soporte tecnológico y su adaptabilidad a la comunicación humana que la cantidad de internautas”.

El modelo de la propaganda seguirá funcionando porque la ruptura de las convenciones requiere al menos un par de generaciones, pero será cada vez menos eficaz. Su ineficiencia se manifestará en que para iguales resultados habrá que invertir más tiempo, más recursos y, sobre todo, más dinero.

### Líderes del diálogo

Los comunicadores tenemos la oportunidad y la responsabilidad de ser líderes en el período de transición entre dos realidades –

<sup>5</sup> Zygmunt Bauman. “Trabajo, consumismo y nuevos pobres”. Gedisa, 2000.

<sup>6</sup> Peter Drucker. “Managing Knowledge Means Managing Oneself. Leader to Leader. N.º. 16. Spring 2000, pp. 8-10.

<sup>7</sup> Mauricio Tolosa. “Comunidades, el desplome de las pirámides”. Sitiocero, conversaciones sobre y desde la comunicación. Papyrbit Edición digital.

vertical y horizontal— que no son excluyentes, como mediadores entre dos modelos de gestión de la convivencia. La sociedad seguirá necesitando orden y jerarquía; y los jefes deben comenzar a escuchar la opinión de la sociedad, que se manifiesta individual y tendencialmente más allá de los medios convencionales.

La herramienta para gestionar esta transición es el diálogo, el sustantivo que crea comunidad. En las sociedades con las necesidades básicas cubiertas, la resolución de conflictos genera más convivencia que la persecución de fines comunes. En la naturaleza, la supervivencia incita a agruparse para protegerse; sin embargo, los lazos más fuertes se trenzan con el lenguaje y las conductas. Del diálogo surge el acuerdo entre percepciones, deseos, obligaciones, decisiones y acciones.

Este nuevo entorno requiere un nuevo modelo de gestión de la comunicación. La propaganda ha de ser sustituida por la propagación de ideas, valores y conductas. En un ecosistema sociopolítico atezado por el descrédito y la desconfianza, las organizaciones habrán de desarrollar las capacidades de escucha, interpretación (análisis de datos) e implicación con sus grupos de interés.

En el World Public Relations Forum celebrado en octubre del año pasado en Melbourne (Australia) la Global Alliance for Public Relations and Communication Management, organización que integra a las principales asociaciones del sector en el mundo, se aprobó un documento de referencia para el ejercicio profesional de la comunicación que escribirá su siguiente capítulo en el próximo congreso mundial, convocado para septiembre de 2014 en Madrid.

El mandato de Melbourne<sup>8</sup> gira en torno a tres conceptos: el carácter o personalidad de las organizaciones, la escucha activa y el compromiso de la profesión con la ética y la sostenibilidad. El modelo propuesto por la Global Alliance otorga a los profesionales de la comunicación un papel fundamental en la creación y preservación de los valores corporativos de la organización, que constituyen los principales vectores de diferenciación.

También apela a la coherencia de los discursos y las conductas, de tal forma que lo que se diga que se va a hacer realmente se haga

y se acrediten las ventajas de lo hecho. Las organizaciones deben buscar la implicación directa (*engagement*) de los individuos que componen sus grupos de interés (*stakeholders*) para demostrarles un compromiso (*commitment*) que en el caso de las empresas va más allá de su legitimidad económica.

“No se trata de seguir generando awareness en un mundo saturado de él, sino de hacer que la gente crea; y eso es mucho más difícil, porque para ello tenemos que revelar nuestro comportamiento”, reconoce **Jon Iwata**, vicepresidente senior de marketing y comunicación de IBM Corporation.

Propagar con intencionalidad ya no es suficiente. Ahora es necesario que la propagación responda de verdad a los intereses de los individuos con los que se dialoga, se aleje de la tentación de manipular las consciencias y genere retornos más allá de la esfera individual.

Los comunicadores no debemos actuar como guardianes de la libertad de unos pocos, sino como guardianes de la ética de muchos.



<sup>8</sup> Global Alliance for Public Relations and Communication Management. “Melbourne mandate”. <http://melbournemandate.globalalliancepr.org/>



Mirror Winter, de Camil Tulcan

---

# EL PERFIL DEL DIRCOM 2.0

---

## Cristina Aced

Cristina Aced (@blogocorp) es consultora de comunicación y está especializada en el ámbito digital. Es profesora colaboradora de la Universitat Pompeu Fabra, la UOC y la Universitat Abat Oliba. Licenciada en Periodismo por la Universitat Pompeu Fabra, es Máster en Dirección de Comunicación Corporativa por EAE y Máster en Sociedad de la Información y el Conocimiento por la UOC.

Edita Blog-o-corp ([www.cristinaaced.com/blog](http://www.cristinaaced.com/blog)), blog sobre comunicación digital, desde 2006. Ha publicado varios libros, como “Relaciones públicas 2.0. Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital” (Editorial UOC, 2013), “Redes sociales en una semana” (Gestión 2000, 2010), “Perfiles profesionales 2.0” (Editorial UOC, 2010) y “Visibilidad. Cómo gestionar la reputación en Internet” (en coautoría, Gestión 2000, 2009).

---

**“La empresa ya nunca volverá a ser la única emisora de información sobre la marca y el proceso comunicativo no volverá a ser unidireccional”.**

---

Los medios sociales influyen en la forma de comunicarse, tanto entre personas como con las organizaciones. La empresa ya nunca volverá a ser la única emisora de información sobre la marca y el proceso comunicativo no volverá a ser unidireccional. Los clientes, los usuarios, en definitiva, los públicos, tienen hoy un papel protagonista y participan activamente compartiendo sus opiniones y experiencias en la Red.

Lejos de verlo como una amenaza, los profesionales de la comunicación corporativa deberían entender el contexto digital como una oportunidad. Este nuevo escenario necesita profesionales de la comunicación con actitud digital, que conozcan las bases de la comunicación estratégica y sean capaces de dar respuesta a las nuevas necesidades del entorno. ¿Qué conocimientos y habilidades debería tener un director de comunicación (Dircom) 2.0? ¿Qué retos y oportunidades ofrece la web social?

Si cuesta ponerse de acuerdo en la forma de denominar al profesional de la comunicación corporativa (en 2005, la Asociación de directivos de la comunicación Dircom identificó hasta 76 términos para referirse a esta profesión<sup>1</sup>), la tarea de definir el perfil del Dircom no es más sencilla. Si a esto le añadimos que el entorno comunicativo cambia cada día, debido a la web social, la cosa aún se complica más.

### El nuevo contexto comunicativo

Los medios sociales enriquecen el esquema clásico de la comunicación (ver figura 1). La base del modelo tradicional se mantiene, pero Internet hace que las funciones de emisión y recepción sean intercambiables. De hecho, el cambio de rol es continuo: somos emisores cuando enviamos una nota de prensa a los periodistas, pasamos a ser receptores cuando el periodista nos pide más información por Twitter y de nuevo somos emisores al responder a ese tuit. La comunicación pasa a ser bidireccional y a estar basada en la conversación, como anticipaba el Manifiesto Cluetrain<sup>2</sup> en 1999.

Ya en 2010, el 82% de los responsables de comunicación afirmaban que las redes sociales formaban parte de su día a día<sup>3</sup> y esta cifra va en aumento. Pero la clave de este nuevo escenario no son las herramientas ni la tecnología, sino la “actitud digital”<sup>4</sup>: la predisposición positiva ante el cambio continuo y el interés por aprovechar estos nuevos medios. Las herramientas cambian pero la “actitud digital” permanece y hace que los profesionales estén mejor preparados para asumir estos cambios.

La web social o 2.0 supone un cambio de mentalidad respecto a la anterior forma de comunicar. En esta nueva era de Internet, la participación se democratiza y las empresas dejan de tener (si es que alguna vez lo tuvieron) el control de la comunicación relacionada con su marca. En realidad, las empresas nunca pudieron controlar lo que se decía de ellas, pero el hecho de conocer a los periodistas que trataban la información del sector les daba una sensación de tenerlo todo bajo control.

Hoy en día, los líderes de opinión se multiplican: algunos blogueros tienen una influencia similar o incluso superior a la que tiene un periodista para según qué públicos. Por eso, las empresas no deberían menospreciar a los medios sociales, sino incluirlos de forma estratégica en la gestión de la comunicación.

Por otra parte, la comunicación deja de estar intermediada en muchos casos. Ya no hace falta que un periodista hable de la

empresa para llegar al público objetivo. Ahora las marcas pueden crear un blog o interactuar con sus clientes a través de las redes sociales. Como vemos, Internet también facilita la segmentación de públicos. Además, permite mejorar la reputación (digital) de la empresa, como se explica en el segundo artículo de este cuaderno.

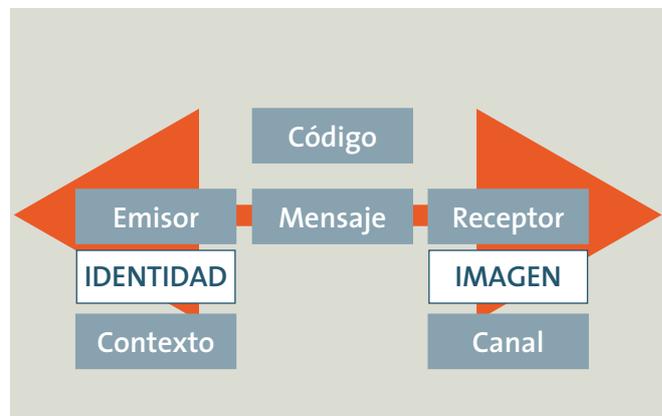


Figura 1. Esquema básico de la comunicación de Shannon-Weaver (1949) adaptado al nuevo contexto digital: el proceso comunicativo es bidireccional y los roles de emisor receptor son intercambiables.

### Las funciones del Dircom

La base de la comunicación corporativa reside en dar a conocer lo que hace la empresa y establecer relaciones positivas con sus públicos de interés. Es importante aclarar que no se trata de maquillar la realidad sino de dar a conocer algo bien hecho (ya sea el buen trabajo de una organización o un buen producto). Transparencia, honestidad y veracidad deberían ir de la mano en la práctica de las relaciones públicas<sup>5</sup> profesionales.

El director de comunicación es el responsable<sup>6</sup> de definir la estrategia de comunicación de la organización y el encargado de gestionar las relaciones con sus públicos (tanto externos como internos). Aunque muchas veces su trabajo se centre en la relación con los medios, además de los periodistas debería tener en cuenta al resto de *stakeholders* o grupos de interés de la empresa: trabajadores, proveedores, clientes, blogueros, etc. A la hora de gestionar estos tipos de comunicación, en algunas ocasiones trabajará en colaboración con otros departamentos, como recursos humanos, márketing... Puesto que se trata de una función estratégica, el Dircom debería tener rango directivo dentro del organigrama de la empresa.

<sup>1</sup> Dircom (2005) El estado de la comunicación en España 2005. Madrid: Dircom. Presentación disponible en: <http://www.dircom.org/Estudios/El-estado-de-la-Comunicacion-en-Espantildea.html>

<sup>2</sup> Locke, C.; Levine, R.; Weinberger, D. y Searls, D. (2006). El Manifiesto Cluetrain. El ocaso de la empresa convencional. Barcelona: Gestión 2000. La versión original del manifiesto, en inglés, se publicó en 1999 y está disponible en Internet, de forma gratuita, en <http://www.cluetrain.com>

<sup>3</sup> Dircom (2010) El estado de la comunicación en España 2010. Madrid: Dircom. Presentación disponible en: <http://www.dircom.org/Estudios/el-estado-de-la-comunicacion-en-espana-2010.html>

<sup>4</sup> Hablamos por primera vez de “actitud digital” en Visibilidad. Cómo gestionar la reputación en internet. Barcelona: Gestión 2000, 2009.

<sup>5</sup> El término ‘relaciones públicas’ es sinónimo de ‘comunicación corporativa’. Sin embargo, 6 de cada 10 dircom españoles considera que ‘relaciones públicas’ tiene connotaciones negativas, según datos del Anuario de la comunicación 2012 elaborado por la Asociación de Directivos de Comunicación.

<sup>6</sup> Lo explico con más detalle en Relaciones públicas 2.0. Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital (Editorial UOC, 2013).

Como vemos, el director de comunicación “toca diferentes teclas” de la comunicación, por lo que es habitual compararlo con un director de orquesta (aunque como apunta Joan Costa<sup>7</sup> esta metáfora puede llevar a la errónea interpretación de la comunicación como algo meramente instrumental).

Los “instrumentos” (siguiendo con el símil de la orquesta) con los que cuenta el Dircom para dar visibilidad a su empresa son varios: medios propios (publicaciones corporativas, *newsletters*, sitio web, blog corporativo...), medios comprados (publicidad) y medios ganados (*publicity* en medios tradicionales y en blogs). Los medios digitales no sustituyen a los medios tradicionales, sino que los complementan. Lo ideal es diseñar una estrategia de comunicación que incluya tanto la prensa, la radio y la televisión, como los blogs y las redes sociales. La combinación de medios dependerá de los públicos a los que se dirija la empresa (ver Figura 2).

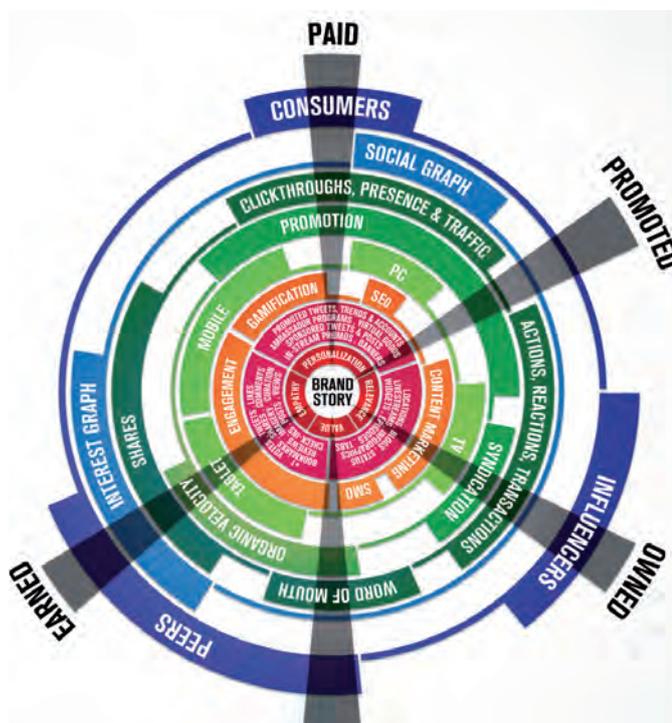


Figura 2. Esquema de los medios propios, pagados y ganados adaptado al nuevo contexto comunicativo: aparecen los medios compartidos y promocionados. Fuente: Brian Solis & Jess. Disponible para la descarga en: <http://www.briansolis.com/2011/08/new-in-forgraphic-the-brandsphere-by-brian-solis-and-jess3/>

Es decir, que el proceso estratégico de comunicación se mantiene: es necesario investigar la situación e identificar a la competencia, detectar las oportunidades y problemas de comunicación, defi-

nir los objetivos y la estrategia, identificar a los públicos clave y entonces, y solo entonces, elegir las mejores técnicas para lograr hacer realidad los objetivos. Por supuesto, luego será necesario valorar los resultados para poder ir reajustando el plan de comunicación. ¿Cómo influye Internet en este proceso de planificación estratégica?

En primer lugar, facilita la investigación, puesto que los blogs y las redes sociales son un excelente lugar en el que descubrir qué opinan los clientes de la marca, qué dicen de la competencia, donde detectar tendencias... Además, los medios sociales son también buenos aliados a la hora de llegar a los públicos: nunca había sido tan fácil relacionarse directamente con las personas, sin necesidad de intermediarios. La comunicación de masas deja paso a la masa de comunicaciones o autocomunicación de masas (como la llama Manuel Castells<sup>8</sup>): de un emisor que se dirige a múltiples receptores se pasa a muchos emisores que se relacionan con muchos receptores (de *one-to-many* a *many-to-many*).

Como apunta el estudio “El Dircom del futuro y el futuro del Dircom”<sup>9</sup>, la microcomunicación se impondrá a la comunicación de masas. Es un reto, pero también una gran oportunidad: el sueño de todo comunicador es poder comunicarse con sus públicos de forma directa, y los medios sociales lo permiten.

### El CV del Dircom 2.0

Según un estudio de Dircom<sup>10</sup>, tres de cada diez directores de comunicación son periodistas y dos de cada diez son economistas o abogados. Los licenciados en Publicidad y Relaciones Públicas representan poco más de un 5% del total. Tener un título en comunicación no es indispensable para ser un buen Dircom, pero sí que es necesario conocer a fondo el proceso comunicativo para poder desempeñar este cargo de forma profesional, de la misma forma que es importante conocer bien el sector en el que opera la empresa.

Es esencial que el director de comunicación incorpore la filosofía 2.0 (no es suficiente con añadir la coetilla 2.0 al final del cargo<sup>11</sup>). Para ser un buen dircom en el entorno digital es necesario, además de las habilidades propias de un profesional de la comunicación tradicional:

- **Entender la comunicación de forma integrada:** comunicación solo hay una, que engloba el ámbito *online* y el *offline*.
- **Tener habilidades digitales:** conocer en profundidad el entorno *online* y las herramientas digitales. Esto requiere un aprendizaje continuo.

<sup>7</sup> Costa, Joan (2008) La especificidad del DirCom. Disponible en: <http://www.reddircom.org/textos/espec-dircom.pdf>

<sup>8</sup> Castells, Manuel (2009) Comunicación i poder. Barcelona: UOC Press.

<sup>9</sup> “El Dircom del futuro y el futuro del Dircom. 25 directores de comunicación reflexionan sobre el perfil y los desafíos del Dircom del 2025”. Burson-Marsteller & Top Comunicación & RR.PP. 2013 <http://burson-marsteller.es/2013/03/el-dircom-del-futuro/>

<sup>10</sup> Dircom (2010) El estado de la comunicación en España 2010. Madrid: Dircom. Presentación disponible en: <http://www.dircom.org/Estudios/el-estado-de-la-comunicacion-en-espana-2010.html>

<sup>11</sup> En Perfiles profesionales 2.0. Barcelona: Editorial UOC, 2010 se profundiza más en este tema.

- **Gestionar la infoxicación**<sup>12</sup>: ser capaz de gestionar grandes cantidades de información. Solo como dato ilustrativo: cada minuto se suben 72 horas de vídeo a YouTube<sup>13</sup>. La cantidad de información a la que tiene acceso un lector de la edición dominical del *New York Times* equivale a toda la información a la que tenía acceso una persona del siglo XVIII durante toda su vida<sup>14</sup>.
- **Entender la analítica web**: tener conocimientos básicos de analítica web para poder analizar la actividad digital de los usuarios y reajustar la estrategia de comunicación digital en función de los resultados.
- **Saber cómo funcionan los buscadores**: nociones básicas de posicionamiento en buscadores, tanto orgánico (SEO) como de pago (SEM).
- **Escribir para Internet**: la redacción digital tiene ciertas particularidades que conviene conocer: la función de los enlaces, el estilo, cómo estructurar el texto...
- **Conocer las nuevas narrativas**: Internet es multimedia, así que el texto es solo una forma de presentar los contenidos. También se pueden utilizar imágenes, vídeos, infografías...
- **Notas de prensa multimedia**: si Internet es multimedia, ¿por qué muchas notas de prensa siguen siendo texto plano? La nota de prensa puede enlazar a los contenidos de la sala de prensa 2.0, de manera que se enriquece sin aumentar el peso del documento.
- **Comunicación personalizada**: la Red facilita la segmentación de públicos. ¿De verdad queremos enviar el mismo correo electrónico a un periodista de economía que a un *bloguero* o al cliente? Es conveniente personalizar los mensajes y la forma de transmitirlos. Los resultados económicos pueden presentarse en forma de informe para los periodistas especializados y colgarse en formato infografía en el blog corporativo. Existen numerosas herramientas gratuitas que nos permiten explicar historias de otra forma, como Infogr.am, Dipity, Tag Crowd...
- **Ruedas de prensa virtuales**: a través de *hangouts* de Google+ o retransmitidas a través de Twitter. Los asistentes se ahorran el desplazamiento y las empresas reducen los costes de producción: no hay que alquilar un local para hacer la rueda de prensa, no hay que organizarla, etc.
- **Intranets sociales**: las intranets dejan de ser un espacio estático para convertirse en auténticas redes sociales con funcionalidades similares a las de Facebook y Twitter.
- **Crisis de comunicación 2.0**: Internet es rápida e inmediata, y las crisis se propagan a gran velocidad. Hay que contar con un plan de crisis online para gestionar las situaciones críticas que puedan aparecer.

### Las áreas de especialización

Aunque la comunicación corporativa es una disciplina transversal que incide en prácticamente todos los departamentos de la empresa, existen diferentes áreas de especialización: relaciones con los medios, relaciones con la comunidad, comunicación de crisis...

A continuación analizaremos algunas oportunidades que ofrece la web social en estas áreas:

- **Salas de prensa 2.0**<sup>15</sup>: una sala de prensa que incluya imágenes en alta calidad, vídeos en bruto para que los periodistas puedan editarlos, cortes de voz y un histórico de todas las notas de prensa facilita el trabajo del periodista y también del Dircom.

En conclusión, el Dircom 2.0 es un profesional de la comunicación que domina el entorno digital y sabe aprovecharlo de forma estratégica para conseguir sus objetivos. La web social evoluciona muy rápido: las herramientas cambian (Messenger ya no existe, Second Life vivió su momento dorado...) pero los profesionales con una "actitud digital" estarán preparados para el cambio y serán capaces de evolucionar junto con el contexto digital. Como diría Darwin, los dircom que no sean capaces de adaptarse al entorno digital estarán más expuestos a extinguirse.

<sup>12</sup> Infoxicación es como Alfons Cornella denomina el exceso de información al que estamos sometidos actualmente. Para más información: Cornella, Alfons (2009) *Infoxicación: buscando un orden en la información*. Barcelona: Infonomía.

<sup>13</sup> Más información en "YouTube cumple siete años con 72 horas de vídeo subidas por minuto". Diario ABC. Disponible en: <http://www.abc.es/20120521/medios-redes/abc-youtube-201205211319.html>

<sup>14</sup> Pastor, Lluís (2010) *Periodismo zombi en la era de las audiencias participativas: La gestión periodística del público II*. Barcelona: Editorial UOC.

<sup>15</sup> Para saber más sobre salas de prensa 2.0: Carreras, Roberto (2009b) "21 elementos imprescindibles en una Sala de Prensa". Blog de Roberto Carreras. Disponible en: <http://robertocarreras.es/21-elementos-imprescindibles-en-una-sala-de-prensa/>



Coin, de Yamanaka Tamaki

---

# HOLA, BUENOS DÍAS. ¿ESTÁ EL ENEMIGO? ¡QUE SE PONGA!

---

## Carlos Hernanz

Carlos Hernanz (Madrid, 1978) es periodista. Trabaja en ElConfidencial.com desde hace muchos años, más de una década. Antes debutó como periodista a sueldo en El Mundo, donde aterrizó como becario en el incipiente universo de internet allá por el año 2000. Desde entonces ha trabajado online siempre en el ámbito de la información económica y empresarial, siendo testigo del auge puntocom, de la burbuja inmobiliaria y de la fiebre por el capital riesgo. Ahora, para superar las miserias de la crisis, colabora además como ponente en varios máster de Periodismo.

---

“La posibilidad de que el comunicador desvirtúe el contenido de la información es directamente proporcional al riesgo que puede generar para los intereses de su compañía”.

---

Para abordar la relación entre periodistas y comunicadores alguien me sugirió el título de “Al otro lado de la trinchera”, una referencia simbólica que terminó llevándome hasta el maestro del humor Gila. Su repetida y delirante coletilla “Hola, buenos días ¿Está el enemigo? ¡Que se ponga!” puede servir para acercarse de una manera desenfadada y a la vez provocadora al estado de la situación existente entre ambos profesionales de la comunicación. Aunque con un tronco común, ya que ambos se asientan en principios similares, como el derecho a la información y la libertad de expresión, según recuerda **José Manuel Velasco**<sup>1</sup>, parece fuera de toda duda que el trabajo de ambos es radicalmente distinto, tanto por sus objetivos como por las dinámicas de trabajo en el día a día.

---

<sup>1</sup> José Manuel Velasco, responsable de Comunicación de FCC y presidente de DirCom - <http://www.prnoticias.com/index.php/comunicacion/26/20119384>

A la hora de afrontar este ejercicio resulta complicado aspirar a cierto rigor académico, si se me permite la licencia. En principio, todo cuanto sé y puedo aportar respecto a las relaciones entre periodistas y comunicadores se limita a mi propia experiencia profesional y a la que otros colegas y compañeros más veteranos me han trasladado a lo largo del tiempo. **Todo periodista llega virgen a su primera cita con el lado oscuro.** Sería necio decir lo contrario. Nadie sabe ni maneja de primeras todos los registros sobre cómo tratar con la contraparte. Como en cualquier oficio, solo la práctica y el ejemplo de los que más saben te permiten ir haciendo acopio de un repertorio de buenas prácticas para mantener una aproximación fluida y provechosa con el interlocutor del otro lado del teléfono.

Partiendo de esta base, cabe recordar las palabras de **Gabriel García Márquez**, que en su ya famoso discurso de 1996 bajo el título “Periodismo: el mejor oficio del mundo” sentenció que, a pesar de los esfuerzos por otorgarle un estatus académico, el periodismo es esencialmente un oficio (por su propia naturaleza germinal) y, en consecuencia, “se aprende haciéndolo”<sup>2</sup>. Del mismo modo y tomando este punto como partida, cualquier aspecto del desempeño profesional, más aun los que tienen que ver con el ámbito de las relaciones personales, está sujeto a la pura práctica y por tanto cualquier aproximación teórica puede servir sólo como un vago referente. En este sentido, cabe destacar por tanto la importancia del periodista y del comunicador en su capacidad de interactuar.

Sin embargo, más que de un matrimonio de conveniencia, hablamos de una relación imposible. Salvo casos o situaciones excepcionales, para la práctica habitual de un periodista el otro lado siempre está ocupado por un sujeto de riesgo con disposición a modificar una información en tiempo y en forma. Además, la posibilidad de que el comunicador desvirtúe el contenido de la información es directamente proporcional al riesgo que puede generar para los intereses de su compañía. Si por lo general, entonces, partimos de la base de que las noticias más interesantes y atractivas para la audiencia son aquellas que revelan malas prácticas, casos de corrupción, decisiones estratégicas u operaciones corporativas de ese sujeto informativo, la actitud de la otra parte suele ser siempre defensiva.

Para glosar esta experiencia me remontaré a la primera enseñanza que recibí sobre la viciada relación que a veces convive entre periodistas y comunicadores. Desde que formo parte de este gremio, siempre termina apareciendo la historia del responsable de prensa de unas de las más grandes compañías españolas, destacada habitualmente por ser el primer inversor publicitario del país, que repetía sin arrojarse una lapidaria frase: “Pídeme cualquier cosa... menos una noticia”. Aunque pueda parecer trufada de leyenda, su verosimilitud hace que se aproxime tanto a la realidad como para creer que debió ser así y terminar convirtiéndose en ejemplo de la no comunicación con el otro lado de la trinchera.

La casuística sobre la relación entre periodista y comunicador puede ser tan variada como profesionales existen. Sin embargo, suele ser común encontrarse con dircom abiertos al pacto. Ocurre principalmente con aquellos responsables de compañías cotizadas, que acceden a confirmar una noticia a cambio de algunas garantías redaccionales. Bautizada por algún ingenioso como la ‘técnica del segundo párrafo’, el interlocutor oficial respalda la información en poder del periodista a cambio de que incluya datos que salven la imagen de marca de la empresa y, por supuesto, la confidencialidad del confirmante. La fórmula funciona siempre que exista una mínima relación de confianza entre las partes, aunque a veces el segundo párrafo suponga un desmentido en toda regla al encabezado.

Da igual, en muchos casos, el periodista tiene la sensación de que al otro lado se gestionan muchas y muy distintas cosas a la vez, no siempre relacionadas con la información. Es entonces cuando surge el conflicto. Es fácil encontrarse situaciones donde la publicación de una noticia es considerada como un acto en contra de los intereses de la compañía. En esas situaciones, la aspiración inicial, dependiendo de la relación de poder existente entre el afectado y el medio, es evitar la publicación... a cualquier precio. Hablamos del típico “tienes que pararlo”. Ni siquiera tiene cabida un debate sobre el fondo de la cuestión, es decir, sobre la veracidad del trabajo periodístico. Y quien piense en estos casos como reliquia del siglo XX se equivoca. Viven y habitan entre nosotros.

En el polo opuesto, para desesperación de muchos, tampoco es extraño toparse con responsables de comunicación que sobreviven ajenos al ecosistema de su entidad. Por sorprendente que parezca, todavía hay interlocutores a los que se supone cualificados que confiesan su frustración con un lacónico “mira, sabes que no puedo decirte nada”. Bien sea pura impostura o mero cinismo existencial, a partir de ese punto, el periodista se siente liberado de compromisos, a pesar de haber resultado imposible cualquier ejercicio mínimo de comprobación oficial. Y entre medias de estos dos ejemplos, el periodista puede toparse con toda una gama de grises que muy pocas veces cristalizan en el blanco idealizado que representaría el paradigma de la ayuda: “¿Necesitas hablar con alguien?”.

Para desgracia del periodista y satisfacción laboral del comunicador, el papel que suele ejercerse desde el otro lado es el de perro guardián. Cuentan los más viejos del lugar que hubo una época en la que era posible hablar directamente con las fuentes originales. Llamar a su domicilio a todo un secretario de Estado de Economía como **Guillermo de la Dehesa**, por ejemplo, a través del gabinete telefónico de La Moncloa. Eran otros tiempos. Debía ser que todos éramos más ingenuos y bondadosos. Ahora, esta escena o cualquiera similar se antoja inimaginable. Cuando el responsable de comunicación no se arroga el conocimiento universal, del tipo “no me consta”, renuncia a facilitar

<sup>2</sup> Gabriel García Márquez, discurso ante la 52ª Asamblea de la Sociedad Interamericana de Prensa (SIP), Los Ángeles (EEUU), 7 octubre 1996 - <http://www.ciudadseva.com/textos/otros/ggmmejor.htm>

el acceso directo a la fuente original, jugando a ser siempre un filtro necesario.

Por tanto, cabe afirmar que, para un periodista, el mejor responsable de prensa es el que no existe. Si hacemos referencia al manual académico de cualquier facultad del ramo, el informador debe aspirar siempre a tener acceso a las fuentes primarias (protagonistas), que debe complementar luego con fuentes secundarias, categoría en la que debe clasificarse al dircom. El problema, sin embargo, surge cuando la comunicación corporativa o institucional se convierte en fuente única y primaria de forma deliberada, aprovechándose en muchas ocasiones de las diabólicas dinámicas de trabajo de los medios de comunicación, siempre con urgencias para publicar y poco tiempo para masticar las informaciones.

Todo este debate sobre cómo deben versar las relaciones es en el fondo fútil. El periodista no necesita a un comunicador para hacer información. Es cierto que en ocasiones, las noticias descansan en el cajón de un despacho corporativo a la espera del turno de reparto a media tarde con el que se premiará al redactor de cabecera. Viejas prácticas, vicios rancios. El comunicador comparte intereses distintos a los de un periodista, aunque en ocasiones puedan estar alineados. Esas coincidencias puntuales son las que dan pie a una *liaçon* perniciosa que hace que cueste distinguir dónde empieza la noticia y dónde termina la información corporativa. Sin embargo, la información relevante y sensible descansa en documentos y testimonios que no llevan sello del gabinete de comunicación.

De la misma manera, las empresas necesitan cada vez menos a los medios de comunicación convencionales para hacer llegar sus mensajes, tamizados bajo el barniz de información, a la sociedad. El deterioro de la imagen de los periodistas, la profesión con segunda peor consideración en el último barómetro del CIS<sup>3</sup>, sólo superados por los jueces, legitima cada vez más el modelo por el que grandes multinacionales han decidido dar el salto y desintermediar el filtro que representaban las empresas periodísticas y sus profesionales. El conocido como *brand content* o 'periodismo de marca' ha llegado para quedarse<sup>4</sup>. ¿Qué comunicador necesita entonces relacionarse con un redactor si puede establecer su propia plataforma informativa y transmitir su mensaje de forma directa?

Evidentemente, la inercia y la comodidad han hecho que los comunicadores tarden tiempo en darse cuenta de la ineficacia para el trabajo periodístico de las notas de prensa. La mala praxis está instalada a ambos lados. En pleno siglo XXI, un profesional de los medios espera una interacción algo más sofisticada y de valor añadido para que el mensaje dirigido desde el gabinete de prensa de turno pueda tener algún provecho informativo. Merece la pena subrayar, sin embargo, que ese plus cualitativo no pasa por la incorporación de píldoras audiovisuales o streamings sobre ruedas de prensa. No, amigos. Eso es parafernalia que ayuda a vestir un muñeco cuyo traje informativo necesita

muchos lunares y volantes para llamar la atención, fundamentalmente porque carece de interés.

En lugar de una convivencia respetuosa, el poder del comunicador aspira por inercia a ocupar cada vez más los espacios periodísticos, bien sea fruto de una persuasión que se reviste bajo un espacio de cordialidad o bien a través de la financiación publicitaria que recibe la empresa periodística. Hay casos, llevados al extremo, en los que el comunicador añade además una capacidad superlativa en el manejo/mercadeo de información cualitativamente importante, tanto suya como de terceros, convirtiéndose de manera inevitable en un lugar de paso para el trabajo del periodista. Y en ese tránsito, por el desequilibrio de fuerzas existente, es muy difícil salir airoso, sin haber asumido algún mínimo compromiso.

Todavía recuerdo con pasmo cuando un reconocido periodista radiofónico, el más tamizado y moderado integrante de un destacado grupo crítico con los primeros gobiernos socialistas, terminó con el tiempo enrolado en las listas del Partido Popular para vivir becado durante cuatro años en el Parlamento Europeo. Por si no hubiera sido suficiente con ese trasiego, el tiempo hizo que una vez cumplida su experiencia vacacional –por cortesía de sus mentores políticos– volviera a enfundarse de nuevo el traje de periodista y ejerciera el oficio como si nada hubiera pasado durante su exilio, como hizo cargado de cinismo el escritor **Miguel de Unamuno** cuando retomó sus clases en Salamanca.

A pesar de la aprobación y aceptación por una parte de la audiencia, de los compañeros de profesión y de los sujetos informativos, este tipo de mutaciones dan pie a encendidos debates deontológicos. Cosa distinta es cambiar de bando, pero para desempeñar la labor de profesional de la comunicación. Aunque sea una tarea distinta al periodismo, el desempeño del papel de comunicador no tiene que inhabilitar a nadie para que, concluida una determinada etapa profesional, pueda ejercer de nuevo el rol de informador, o viceversa, dependiendo de la dirección original del camino de ida y vuelta. Al final, es el trabajo de cada uno el que define el perfil de cada profesional, independientemente de dónde venga o a donde vaya.

Por este motivo, las controvertidas puertas giratorias deben ser juzgadas de manera crítica a posteriori, cuando el desempeño del periodista o comunicador demuestra haber quedado contaminado. Si además, ese cambio de actividad se ejerce fuera de los focos, compaginando el perfil oficial con otros al mismo tiempo, la perversión alcanza un grado mayúsculo. Igual de reprochable que un expolítico se transforma en lobista cualificado sin abandonar de forma completa sus responsabilidades orgánicas en la formación, cuando periodistas y comunicadores juegan varios partidos profesionales a la vez, encamándose sin pudor para maximizar sus oportunidades, faltan al principio deontológico más básico. Y esa tentación siempre está del lado del dinero, es decir, de la comunicación.

<sup>3</sup> Barómetro del CIS, marzo de 2013 - <http://es.scribd.com/doc/134639333/cis-marzo-2013>

<sup>4</sup> El boom del periodismo de marca, por Fernando Barciela en el diario El País - [http://economia.elpais.com/economia/2013/02/22/actualidad/1361540029\\_041048.html](http://economia.elpais.com/economia/2013/02/22/actualidad/1361540029_041048.html)

## RRPP en España | Evolución del volumen de negocio 2010-2011

| FIRMAS RRPP ESPAÑA <sup>1</sup> | FACTURACIÓN 2011 | FACTURACIÓN 2010 | VARIACIÓN |
|---------------------------------|------------------|------------------|-----------|
| Llorente & Cuenca               | 12.140.642       | 10.890.213       | 11%       |
| Inforpress                      | 11.245.540       | 10.760.784       | 5%        |
| Ketchum Pleon                   | 9.399.898        | 9.158.893        | 3%        |
| Estudio de Comunicación         | 8.884.897        | 8.145.742        | 9%        |
| Edelman Spain                   | 6.531.129        | 5.694.361        | 15%       |
| Tinkle Consultans               | 5.825.546        | 5.270.801        | 11%       |
| Bassat Ogilvy                   | 5.678.504        | 6.362.401        | -11%      |
| Weber Shandwich Ibérica         | 5.164.862        | 5.315.638        | -3%       |
| Planner Media                   | 4.970.958        | 6.211.526        | -20%      |
| Apple Tree Comunications        | 3.205.877        | 2.687.005        | 19%       |
| Cool Lines                      | 2.361.090        | 1.753.460        | 35%       |
| Kreab Gavi Anderson             | 2.339.184        | 1.574.229        | 49%       |
| Evercom                         | 2.062.727        | 2.035.201        | 1%        |
| Ulled Asociados                 | 1.982.586        | 2.467.983        | -20%      |
| Porter Novelli                  | 1.965.026        | 2.290.870        | -14%      |
| Eurocofin                       | 1.952.309        | 1.500.373        | 30%       |
| Solsona Comunicación            | 1.930.729        | 1.354.605        | 43%       |
| Hill Knowlton España            | 1.885.787        | 2.162.796        | -13%      |
| MBN Comunicación                | 1.845.283        | 2.396.517        | -23%      |
| Torres y Carrera                | 1.687.857        | 1.603.000        | 5%        |
| Idex Ideas y Expansión          | 1.618.673        | 1.741.559        | -7%       |
| Percepction & Image             | 1.446.502        | 1.591.186        | -9%       |
| Cincuenta y Cinco               | 1.314.274        | 1.966.193        | -33%      |
| Ogilvy Healthworld Barcelona    | 1.206.057        | 1.173.827        | 3%        |
| Deva                            | 1.071.922        | 1.165.345        | -8%       |
| Poweraxle                       | 1.008.071        | 538.924          | 87%       |
| InterMedia GdC                  | 991.344          | 997.338          | -1%       |
| CSG Servicios                   | 989.797          | 817.809          | 21%       |
| Best Relations                  | 905.937          | 754.495          | 20%       |
| Mahala Comunicación y RRPP      | 752.523          | 599.049          | 26%       |

<sup>1</sup> Al no tener datos disponibles de Burson Marsteller en 2011, esta compañía no forma parte de la actual muestra. En 2010 tuvo una facturación cercana a los 8,5 millones de euros, un volumen de negocio que la sitúa entre las empresas de RRPP más importantes del país.

Fuente: Torres y Carrera, a partir de datos registro mercantil. Informe 2012 "El sector de las relaciones públicas en España". Cantidades en euros



Reverse and upside down, de Camil Tulcan

---

# CREAR CONTENIDOS; EL OFICIO DE COMUNICAR

---

## Carlos Chaguaceda Alvares

Carlos Chaguaceda Alvares es licenciado en Ciencias de la Información por la Universidad Complutense.

Ha ejercido el periodismo económico en los diarios Expansión (1986-89), y La gaceta de los Negocios (1990-92).

Entre 1994 y 2001 trabajó en Antena3 tv, donde fue sucesivamente, jefe sección de economía, subdirector de informativos y corresponsal en Bruselas.

En 2002 se incorporó a Coca-Cola Iberia, donde ocupa el puesto de Director de Comunicación Corporativa y desde 2010 es, además, el Presidente del Instituto Coca-Cola de la Felicidad.

Es conferenciante y ponente habitual en charlas sobre comunicación y marketing, autor del libro “El parche del Príncipe” y ha ganado un premio EFI por una campaña de Bitter Rosso.

---

**“La suma de ‘creación de contenidos’ y ‘contar historias’ es la esencia de lo que hacemos”.**

---

**“Cuando la moda descubrió lo que siempre se ha hecho”**

La palabra ‘contenido’ es el nuevo mantra de la comunicación. No hay artículo (tampoco este), revista, entrevista o conferencia en la que este concepto no ocupe buena parte del tiempo o del espacio asignado. Y como siempre, una mirada crítica nos conduce a varias preguntas: ¿de qué hablábamos en comunicación antes de hablar de los ‘contenidos’?, ¿la comunicación existía antes de que a todos nos diera por hablar de los ‘contenidos’? y así podemos llegar hasta la definitiva ¿cuál es el contenido de un “contenido”?.

Esta manía de calificar todo con un término biensonante no es propia de la comunicación corporativa, sino que es una manía importada del mundo de la publicidad, puede que también del marketing, donde de manera sistemática se van introduciendo nuevos conceptos para hablar de lo siempre. Cuando era pequeño, las frases que daban su naturaleza a las campañas, por ejemplo “La chispa de la vida” se llamaba “slogan”; luego pasaron a ser “claims” y ahora, si no estoy fuera de onda, andamos por el “tag line”. Esta manía también es muy propia de los departamentos de Recursos Humanos, concepto que ya no sé si ahora está “demodé” y prefieren ser “de gestión del cambio”, “de personas” o cualquier otro que suene (o piensen que suene) mejor.

Ahora en nuestra actividad de comunicadores todo es “contenido” o tiene que tener “contenido”. Y antes ¿qué hacíamos?. Por simple reducción al absurdo se conoce que hasta que se puso de moda la palabra en cuestión, hacíamos cosas sin contenido, redactábamos notas de prensa sin contenido y, por supuesto, dábamos entrevistas de nuestros presidentes y ejecutivos “sin contenido”.

Mi opinión, de la que por supuesto se puede discrepar, es que hemos caído en una trampa conceptual de la que hemos de salir. La moda de hablar de la importancia de los “contents” o del “Brand content” arranca del cuestionamiento general al que es sometida la publicidad que ahora descubre que lo que engancha, seduce y puede arrastrar las preferencias de los consumidores o de los ciudadanos no son los anuncios, sino la historia que se cuenta.

Todos los que nos hemos dedicado al periodismo o a la comunicación, o a ambas materias sabemos por experiencia propia que si lo que contamos no tiene interés para quien lo escucha no hay conexión posible con la audiencia. Y todos sabemos que una de nuestras tareas más complicadas es separar lo que a nosotros nos puede parecer de sumo interés (o a nuestras compañías, compañeros o, incluso, a nuestros presidentes) de lo que realmente es atractivo y valioso para ser transmitido. Y todos hemos vivido esos momentos en los que las organizaciones se entusiasman con una idea, proyecto, lanzamiento o campaña, mientras nosotros, porque ese es uno de nuestros activos, lo vemos con ojos críticos y empezamos a ver el valor relativo que esa mercancía va a tener en el mercado.

La publicidad atraviesa una crisis sin precedentes en nuestro país. No se trata ya de que los presupuestos de inversión de las compañías e instituciones sean menguantes y se reduzcan sobre cuantías que vienen de cinco años de descensos; es que es la propia esencia de la actividad, de la comunicación pagada, del spot, del anuncio o la marquesina la que está en cuestión.

La suma de las crisis que atravesamos (bancaria, del ladrillo, de deuda y todas las derivadas) que ha llevado a las actuales cifras de paro tiene un claro reflejo en la actividad económica: la caída del consumo, que, a su vez, actúa como acelerador de la grave situación económica. Lo que se viene conociendo como un círculo vicioso, o una espiral de negatividad de la que parece imposi-

ble salir (aunque seguro que saldremos, porque de todo se sale, como diría Josep Mascaró, el abuelo de 102 años que protagonizó una memorable campaña en 2008 que nacida en España se ‘exportó’ a más de 60 países).

Esa caída del consumo que sufrimos todas las industrias y servicios desde hace 5 años también se ha trasladado a la inversión publicitaria que ha pasado desde los 16.121 millones de euros de 2007 a los poco más de 10.500 millones de 2012. No hay que ser ningún experto para entender que si las empresas ganan menos dinero tienen menos músculo financiero, menos capacidad para invertir en comunicación. Pero a lo que es el ajuste presupuestario lógico se le ha sumado una acelerada pérdida de prestigio como herramienta de actuación frente a los consumidores.

Los expertos atribuyen a tres causas el descrédito de la publicidad tradicional, del spot clásico: la saturación (más de 7,4 millones de anuncios cada año), la falta de diferenciación entre unos y otros y, sobre todo, la falta de credibilidad. ¿Quiere esto decir que estén mal hechos? Al contrario, la industria creativa española es brillante y muchas ideas aquí nacidas luego vuelan a otros países. Lo que sucede es que los ciudadanos nos hemos cansado de los anuncios, que ya no tienen la magia que tenían antes. Por buscar un símil, el mago sigue siendo bueno, pero los espectadores ven más el truco o piensan que, al final, todo tiene truco y por lo tanto dejan de prestar atención.

Los ciudadanos quieren saber, conocer y entender qué productos o servicios hay en el mercado, pero también cómo se producen, quien es el que los produce y qué se hace con el dinero que se gana. En definitiva, los consumidores piden información y un spot, aunque pueda tener elementos informativos, no sacia esta curiosidad. La publicidad es, además, entendida como una visión parcial porque es lo que es, lo que uno cuenta de sí mismo para ser mejor percibido y preferido frente a otras opciones.

Esbozadas así las cosas, sucede que la industria de la publicidad ha perdido su capacidad de tracción de la economía, buena parte de sus posibilidades de creación de marca (no todas y dependiendo mucho de la trayectoria de cada una de las enseñas) y, sobre todo, la atención de los ciudadanos, que asisten indiferentes a los despliegues publicitarios (insisto otra vez en que pueden mencionarse excepciones notables, entre otras Coca-Cola y otras grandes marcas, que no es preciso mencionar porque todos tenemos en la mente).

Y aquí es donde demuestra la industria del marketing y de la publicidad su maravillosa capacidad de arrastre y de creación de tendencias. Nunca nadie en la comunicación corporativa hubiera llegado a plantearse que su tarea fuese la ‘creación de contenidos’, siendo esto lo que siempre fue la esencia de su actividad, y mucho menos nadie pensó que eso fuera estratégico y definitivo en las palancas de actuación de una empresa o de una marca frente a los ciudadanos.

Porque ¿qué es un contenido?. Habrá muchas posibles definiciones y todas ellas complementarias, pero la introducción de esa

visión en la comunicación pagada (publicitaria) no quiere sino decir que hay que pensar en que lo que se cuenta tiene que tener “algo dentro” que lo haga atractivo para quien lo escuche. La publicidad ha descubierto que la carcasa, que la epidermis, que el fuego de artificio ya no funciona (menos aún en situaciones de crisis) y que lo único inteligente que se puede hacer es contar algo de una manera atractiva si se quiere, pero, sobre todo, que tenga interés para el ciudadano.

El párrafo anterior tiene muchas relecturas posibles pero, si como hacía Plutarco, tratásemos de establecer paralelismos la descripción de lo que se busca con el nuevo planteamiento de las campañas publicitarias se me antoja muy similar a eso tan desgastado, tan en crisis y tan necesario como es el periodismo.

¿Qué hace un periodista? Contar historias que, publicadas, adquieren la categoría de noticia. Y ¿cuáles elige? Aquellas que entiende que van a ser de interés para su público y ¿cómo sabe cuál va a ser la reacción de este? No lo sabe, por eso intenta contar algo de manera atractiva para captar primero su atención y, luego, su interés. Y ¿Dónde está la diferencia entre una buena historia y una que no lo es? En que el contenido sea de interés. Y ¿cuál es el aval del periodista frente a sus lectores, oyentes o espectadores? Su independencia de lo que cuenta y, por último, ¿cuál es su gran valor? La credibilidad, que es un activo que va ligado a la trayectoria de cada uno y responde de manera automática al trabajo realizado, sobre todo, en el caso de un error.

Nunca un periodista hubiera dicho de sí mismo que era un ‘creador de contenidos’. ¿Lo habría hecho alguien que se dedique a la comunicación corporativa? Probablemente no, porque los profesionales de este negocio sabemos qué hacemos, qué tenemos que hacer, también lo que no tenemos que hacer, pero nunca le hemos dedicado mucho tiempo a ponernos etiquetas (que, desde luego, tienen su importancia, no lo dudo).

El problema es que si no andamos vivos, los publicitarios, con ese aire desgarbado, acabarán (si es que no lo hacen ya) escribiendo tratados sobre la creación de contenidos, el nuevo mantra de la comunicación. A las pruebas me remito. Vivimos ahora la eclosión del ‘storytelling’, otro concepto de esos que te llenan media presentación sin que tengas que decir gran cosa. ¿Alguna vez has oído algún periodista, comunicador o, incluso, presentador que diga que se dedica al ‘storytelling’? Yo no, pero tú y yo sabemos que eso es lo que hace cualquiera que se dedica a los oficios descritos y, por supuesto, los que nos dedicamos a la comunicación corporativa.

La suma de “creación de contenidos” y “contar historias” es la esencia de lo que hacemos. Y por supuesto esas labores decidimos a quien y como se las contamos. No hablo solo de relaciones con los medios que esa es una de las cosas que hacemos sino de todas nuestras actividades de relaciones externas, institucionales, internas, de responsabilidad social corporativa o con inversores (si me olvido alguna confío en que José Manuel nuestro presidente no me abronque en exceso). Allí donde vamos contamos una historia, la de nuestra marca, nuestra empresa, nuestros

compañeros. Quienes somos, qué hacemos, para qué lo hacemos y así hasta llegar a contar cual es nuestra visión de la sociedad.

Y como ya sabemos que la comunicación no consiste en ‘decir’ sino en ‘hacer’ tenemos que dedicarle esfuerzo y tiempo en crear esas acciones o proyectos que hablen bien de nosotros. Somos pues los verdaderos “creadores de contenidos” de una compañía. Por eso no debemos dar ni un paso atrás ante esta avalancha conceptual, sino tomar las riendas y hacer entender a los departamentos de marketing, de publicidad, de servicios o como quiera que se denomine en cada una de nuestras compañías que no se puede hablar de creación de contenidos sin que el responsable/la responsable/los responsables de comunicación corporativa esté involucrados en el proceso.

No se trata de estar por estar ni de reclamar una presencia testimonial para ganar cuota de poder o de ‘pantalla’ sino para poder aportar, mejorar, construir. No se trata de que nos dediquemos ahora a opinar sobre el realizador, la luz o el enfoque de la cámara sino que tenemos que asegurarnos que lo que se va a contar en esa nueva campaña está dentro del ‘relato’ (un término que, en este caso, se ha popularizado desde el campo de la política) global de la Compañía. Y, por supuesto, mantener ese ojo crítico (autocrítico cabría decir) que hemos de tener hacia cada una de las actividades de nuestra empresa, marca o producto, que es lo que nos permite entender y anticipar qué esperan los consumidores de nosotros.

Si elevamos la vista un poco podríamos incluso encontrar en esta ‘nueva moda’ publicitaria de hablar de contenidos un nicho de mercado para alguno de los 8.000 periodistas que la Asociación de la Prensa de Madrid estima que han perdido su empleo por mor de la crisis, de la global y de la sectorial. No vamos a hablar en estas líneas de este tema, porque no es el lugar, pero es paradójico que cuanto más se valoran los contenidos en todas las disciplinas de la comunicación menos viabilidad tienen las empresas y cabeceras que los crean de manera continua y, por tanto, menos posibilidades de empleo en el sector.

¿Qué es un periódico, o un programa de radio o de televisión, más que un contenedor de contenidos? O es que, cualquiera que sea el formato elegido entre los anteriores, no estamos hablando de un conjunto de historias, hechos, relatos o testimonios creados para resultar interesantes a terceros de forma que estos estén dispuestos a pagar por ellos.

Hechas las consideraciones teóricas toca ahora reflexionar sobre qué podemos hacer y cuáles son los desafíos que hemos de vencer para resultar efectivos y convertir en eficaz nuestra publicidad, que sin la ayuda de la comunicación ya no es lo que era. Pensemos en algún ejemplo. Podríamos hablar de campañas de Coca-Cola, de Aquarius, también de Campofrío y otras, pero no soy partidario de llevar los ejemplos a territorio propio, que es jugar con ventaja.

Pensemos en los equipos de fútbol, en los resultados, en sus devenires deportivos y sus azares estadísticos. Es este un te-

rreno de gran fertilidad creativa, un tanto redundante eso sí, donde la creatividad es replicada de manera sistemática y viene condicionada por la situación en la tabla o por la eliminatoria más cercana. Recuerdo el que no sé si fue el primero, pero sí el que abrió la mente a muchos, con aquel famoso “Papá, ¿por qué somos del Aleti?” donde lo que primaba era la creación de marca, el vínculo emocional, la conexión con una imagen extendida que daba la vuelta al prejuicio para convertirlo en un valor diferencial. Un trabajo excepcional de Sra Rushmore y de todo el equipo de **Miguel Vizcaíno**, atlético militante, que fue reproducido hasta la saciedad por los medios de comunicación reforzando su impacto.

En aquel entonces la novedad funcionó. Eso explica que surgieran réplicas en los cuatro puntos cardinales, pero la magia dejó de funcionar... todos eran parecidos, los aficionados los encontraban un tanto impostados y los medios de comunicación los

ignoraban... hasta que a esa capacidad de comunicación se le dio un sentido o, lo que es lo mismo, se la dotó de un contenido interesante: ayudar al club (al que fuera) en un momento crítico (el que fuera: necesidad de socios, abonados, apoyo en una eliminatoria complicada...).

Y los anuncios volvieron a florecer y a tener impacto y a movilizar a los ciudadanos, pero no porque estuvieran creativamente mejor hechos, sino porque pasaron a formar parte de una estrategia global, de comunicación corporativa. En el Real Madrid, **Antonio García Ferreras**, ahora en La Sexta, marcó un estilo y un sello de como movilizar a una masa social en torno a una idea, a un proyecto, incluyendo la utilización de la publicidad, pero, sobre todo, dotando de sentido a lo que solo era un partido de fútbol y lo convirtió en un contenido interesante para millones de personas. La remontada, finalmente no pudo ser. Pero esa es otra historia.



CTB Meeting Photo, de Tom Saunders, VOT

---

# CRISIS Y REPUTACIÓN EN LA ERA DIGITAL

---

## Adolfo Corujo

Socio y Director General de Iberia en Llorente & Cuenca y Director de su Departamento de Comunicación Online. Experto en la gestión de la reputación a través de Internet, en sus 15 años de trayectoria profesional ha colaborado en proyectos vinculados a la identidad digital de distintas multinacionales en España y Latinoamérica (Telefónica, Repsol, La Caixa, Coca Cola México o Banco de Crédito del Perú, entre otras). En el ámbito académico colabora con diversas universidades y escuelas de negocio impartiendo clases acerca de Empresa 2.0, Marca Personal y Reputación Online.

Es co-autor del artículo científico “WePS-3 Evaluation Campaign: Overview of the Online Reputation Management Task” y co-director del proyecto de investigación europeo “LiMoSiNe: Linguistically Motivated Semantic aggregation engines” en colaboración con Universiteit Van Amsterdam, University of Glasgow, Fundació Barcelona Media, Universitat Pompeu Fabra, Università Degli Studi Di Trento y UNIVEM (Fundación Universidad-Empresa).

Executive-MBA por ESADE, Adolfo es Licenciado en Publicidad y Relaciones Públicas y DEA en Marketing por la Universidad Complutense de Madrid. [www.adolfocorujo.com](http://www.adolfocorujo.com)

---

**“En la comunicación de masas, las crisis nos estallaban en la cara, con titulares en primera plana y aperturas de informativos. En la comunicación en redes también ocurre, pero rara es la ocasión en que no nos avisa antes”**

---

Y con Internet llegó el escándalo. Parece que uno de los aspectos que desata las iras y las furias de este invento es su insumisión. La Web presenta un modelo que no se basa en el anterior sistema de autoridades y monopolios sobre la información. Las sociedades previas a este fenómeno siempre han sido muy organizadas y disciplinadas en lo que se refiere a quién y cómo se atribuye la capacidad de dirigirse al público en general o a determinados colectivos en particular. Pensemos en ello, ¿quién tenía acceso a los grandes medios de comunicación? ¿cómo se decidía que un asunto era o no de interés? ¿cuándo se suministraban qué datos y con qué ritmo se ampliaban? Y dentro de sectores determinados, ¿quién concedía credibilidad a una determinada posición?

Internet plantea un modelo en el que cualquiera puede disponer de un espacio para hablar con voz propia y, con mayor o menor éxito, influir en las opiniones de otros al mismo tiempo que los demás influyen en las suyas. A veces utilizamos la analogía de un bar para poder describirlo. En un pequeño pueblo de nuestra geografía el bar es uno de los espacios que permite a su parroquia, que normalmente es “la parroquia”, conversar acerca de un asunto sin mayor obstáculo que el interés del tema. Los mensajes, tonos y la forma de verbalizarlos corresponden al albedrío de la personalidad de cada interlocutor. Pues bien, las redes nos han permitido disfrutar de esa potestad pero con un mayor alcance; un alcance casi tan grande, por ejemplo, como el que logran las empresas periodísticas.

Desde el punto de vista de la gestión de las crisis de comunicación, esta cualidad irreverente es un auténtico dolor de cabeza. De pronto, cualquier expresión de un ciudadano en un foro online es una amenaza en potencia; y, si tenemos en cuenta que según el ex CEO de Google **Erich Schmidt**, generamos 5 exabytes de información en la Web cada dos días, lo cual supone una media de 14.000 palabras al día por habitante o lo que es lo mismo ciento cincuenta conversaciones de media por internauta, ese dolor se traduce en una enorme y lesiva migraña. ¿No podrían/mos callarnos, ordenarnos, volver al esquema en el que solo unos pocos tienen acceso a los medios?

La clave para responder a esa cuestión se puede entrever en la analogía del bar. Muchas de las conversaciones que se generan en un espacio social (ya sea virtual o físico) son motivadas por las informaciones de los medios. Lo mismo ocurre en Internet. Quizás, el término medios de comunicación deba admitir una definición más laxa y más inclusiva que recoja bajo su paraguas aquellas plataformas que lideran la opinión en cualquier comunidad. No obstante, lo que nos ha traído la tecnología es la capacidad de recordar, hacer tangibles y propagar las opiniones. Antes lo que se decía en los bares también importaba, lo que ocurría es que la mayor parte de las veces lo obviábamos por la imposibilidad de utilizarlo y procesarlo, y nos quedábamos con los debates que llegaban a emerger en los periódicos, las radios y las teles. No podríamos volver al esquema anterior porque en esencia nos encontramos antes el mismo.

¿Si esto es así, cuáles son los factores genuinos de la Red que debemos considerar cuando gestionamos la comunicación de una crisis? Básicamente los resumo en cuatro: velocidad, universalidad, transversalidad y memoria.

### **Velocidad, Tiempo Real y Twitter**

En efecto, en la Red existen plataformas que se nutren del tiempo real. Twitter es el mayor exponente. Desde el punto de vista de la gestión de crisis, las herramientas de *microblogging* son como máquinas de teletipo de las que brotan titulares y que cuenta con su propio sistema para decirnos cuándo esos titulares merecen una mayor atención. El tiempo que transcurre entre la publicación de una información, su conocimiento por nuestra parte (en el entendido de que somos los “afectados”), la valoración

de su nivel de incidencia y la posterior acción si procede, es un tiempo en el que la chispa puede encender un incendio. Engrasar nuestros sistemas para que ese lapso se reduzca y que las evaluaciones sean correctas, nos ayudará a impedir que el factor de la velocidad vaya en nuestra contra.

Por ejemplo, un aspecto que puede mostrar la gravedad de una determinada situación es la relación que existe entre la conversación habitual en este tipo de plataformas y la coyuntural. Si el pico de menciones se dispara en un plazo muy reducido, nos encontramos ante un motivo para analizar qué ocurre y cuál es la realidad que se encuentra detrás del interés que ha despertado el tema. Hoy en día disponemos de sistemas fiables que nos ayudan a establecer esa comparación. Las soluciones tecnológicas dan pie a la imprescindible valoración humana.

### **Universalidad, Propagación y Facebook**

El segundo factor tiene que ver con la propagación de las informaciones. Virtualmente, una noticia, una opinión o un rumor pueden dar la vuelta al mundo. No existe la posibilidad de garantizar que vaya ocurrir pero, lo que es más importante, tampoco disponemos de mecanismos para evitar que suceda. Al igual que ocurre cuando participamos en una tertulia entre amigos después de una comida, nuestros comentarios no necesitan más autoridad que la que ellos nos conceden ni más contraste que el que ellos requieren. Así, nuestras afirmaciones peregrinas o no se embarcan en el viaje que les concedan los asistentes a esa tertulia. Pueden trasladarlo a su vez a otras tertulias y un número mucho mayor de personas tendrá la potestad de hacer lo propio. Es el famoso fenómeno del boca-oreja.

La diferencia es que en este caso, en ese proceso, vamos a poder referirnos si queremos a la fuente que tendrá un formato documental. Mi opinión habrá podido ser grabada en vídeo, producida para un podcast, pintada en una infografía o resumida en un tuit. Cuanta mayor capacidad de prescripción tenga, mayor impacto potencial tendré. Del mismo, influirá la autenticidad de lo que diga, el interés del asunto que trate y mi capacidad de sintetizar en ese tema las emociones del resto. Si todo confluye, nos encontramos con situaciones como la acontecida ante la revelación de **Edward Snowden** acerca del proyecto Prisma de las fuerzas de seguridad estadounidenses: el tuit más propagado en las primeras cuarenta y ocho horas correspondió al desmentido emitido por **Marck Zuckerberg** fundador y CEO de Facebook respecto a la posible participación de esta red en el programa. Se hizo paso entre los más de un millón de menciones sobre el particular, en inglés, y convirtió su opinión en un referente planetario. La combinación en ese caso de la potencia de fuego de los medios y el bombardeo boca-oreja de las redes logró expandir una información hasta un punto inimaginable sin la combinación de ambos elementos y sin el nivel de conectividad de una audiencia potencial que supera con creces los dos mil millones de internautas.

Este factor de propagación no sólo tiene en Twitter y sus homólogos un aliado, también lo tiene en los sistemas que fomentan la socialización de los contenidos. Facebook y LinkedIn son dos de

los reyes en la compartición y distribución de una información. Ambas estructuras cuentan con dos componentes necesarios para este estímulo: por un lado, se trata de redes eminentemente cerradas en las que el usuario actúa dentro de círculos limitados formados por sus contactos y, por tanto, en las que participa con menos cautelas que en otros sistemas de carácter público (por ejemplo el propio Twitter); por otro lado, conllevan la recomendación en su esencia y, además, la “mejor recomendación”, aquella que solo está en condiciones de hacer tu contacto de confianza. Por encima de los profesionales de la información o de la mayoría de los expertos de las disciplinas más variadas, las personas tendemos a creer más las opiniones de aquellos a los que consideramos “iguales”.

Ser capaces de identificar a quienes emiten las informaciones, quienes se hacen eco de ellas y quienes las utilizan como soporte de nuevas propuestas o reivindicaciones, puede facilitarnos una correcta proyección de la posible propagación de una idea. A partir de ella, estaremos en condiciones de decidir si aplicamos, y dónde, un cortafuegos para contrarrestar sus efectos negativos.

### **Transversalidad, Multimedia y Youtube**

El tercer factor que introduce Internet ha sido frecuente a lo largo de la paulatina aparición de nuevas plataformas de comunicación: la permeabilidad que existe entre ellas es una constante. El vídeo que **Enzo Vizcaíno**, un licenciado en periodismo en búsqueda de empleo, grabó en el metro de Barcelona exponiendo su situación en clave de humor, consiguió en apenas unas semanas más de 600.000 visualizaciones en Youtube. Pero también logró que Enzo fuese entrevistado por toda clase de medios para preguntarle por qué había utilizado este formato y cuál había sido el resultado. ¿Cuántas de las 600.000 visualizaciones fueron generadas genuinamente por las redes y cuántas por su aparición como información en noticieros y magazines? Resulta muy difícil saberlo, sin embargo, es evidente que al igual que la historia trascendió la Red, la audiencia trascendió a los medios de comunicación de masas.

En este sentido, en la gestión de crisis en Internet, podemos decir que existen tres situaciones: cuando una noticia de los medios en potencia pueda abrir un debate peligroso en las redes sociales, cuando un hecho que se comunica o produce en la Red puede llegar a trascender a los medios y cuando una cuestión que se comunica en un espacio relativamente reducido en la Web puede llegar a un sector más amplio de la Red. De nuevo la correcta evaluación de esa potencialidad y el conocimiento del contexto son básicos a la hora de hacer frente a esta característica. Un diagnóstico erróneo nos puede llevar al uso desproporcionado o inadecuado de nuestros recursos y al enfado de las comunidades que nos importan.

En las tres, el formato del contenido original se convierte en importante. La transversalidad entre las estructuras de la comunicación se produce mejor cuando el soporte del mensaje facilita la compatibilidad. Los vídeos son un claro exponente. Pueden ser utilizados por la prensa, la radio o la televisión y resultan vehícu-

los muy poderosos porque combinan muy bien una considerable cantidad de elementos que terminan por definir los procesos virales: su capacidad para captar la atención, introducir otros formatos de información, humanizar los problemas, estructurar los argumentos o ser editado o reproducido en infinidad de canales distintos marca su potencial de atracción para los líderes de opinión. Youtube es el modelo de herramienta de Internet que ofrece un soporte documental multimedia para canalizar las recomendaciones, los comentarios o las referencias en lo que se refiere a contenidos multimedia.

### **Memoria, Hipertexto y Google**

El cuarto factor endiabrado en materia de crisis es el “efecto hemeroteca”. Lo publicado en Internet tiende a permanecer. Las cosas que escribimos, compartimos, comentamos o subimos se recogen en estructuras que, de momento, soportan esas informaciones a muy largo plazo. Se traduce en que aquellos contenidos que son críticos son accesibles para el resto de los internautas sin fecha de caducidad. Cualquiera puede consultar esos datos y volver a utilizarlos aunque el problema ya esté resuelto.

Además, la lógica de la Web abierta parte de una arquitectura en la que esas informaciones son enlazadas gracias a los hiperenlaces. Dejan anclado su mensaje a través de auténticos puentes contruidos desde otros sitios web lo que crea una maraña de referencias muy difícil de desentrañar. Estos contenidos son la materia prima del servicio que ofrecen los buscadores. Y en ese territorio nos encontramos con el líder a nivel mundial que es Google.

La preocupación de que contenidos inadecuados se vinculen al nombre propio de empresas y de personas se ha convertido en una derivada que la gestión de crisis no puede obviar. Los protocolos de actuación clásicos en estos casos se vuelven ineficaces porque no suelen prever esta consecuencia indeseable. El recurso al marco legal o a otras palancas no se traduce en resultados positivos a corto plazo. Si nuestra forma de actuar no parte de entender que esa huella es en sí misma materia de situaciones críticas posteriores, probablemente nuestra solución será incompleta.

Para poder incorporarlo, debemos reflexionar acerca de las opciones que tiene un asunto determinado para mantenerse activo, recuperable y visible en plazos medios y largos. Es el aspecto que más impacto tiene en la dimensión del buen nombre, sobre el que se cimenta la confianza que las comunidades que nos importan tienen en nosotros.

### **Gestión de crisis Vs Gestión de Riesgos**

Para poder incorporar los cuatro aspectos diferenciales que destaco en un sistema de protección es necesario que analicemos cuál es la mejor aproximación.

En la Comunicación de Masas, las crisis nos estallaban en la cara, con titulares en primera plana y aperturas de informativos. En la Comunicación en Redes, también ocurre, pero rara es la ocasión

en que no nos avisa antes. Con mayor o menor antelación, pero nos avisa. Internet nos ofrece alertas tempranas que antes resultaba más difícil distinguir. Y con ese potencial, los comunicadores contamos con más instrumentos para trabajar mejor desde la óptica de la gestión de riesgos, en materia de prevención y de preparación de crisis.

En la gestión de riesgos, trabajamos sobre dos variables: probabilidad de crisis e impacto en la reputación. La primera tiene que ver con la probabilidad de que, si sucede algo, se convierta en una opinión pública en contra de la empresa. La segunda tiene que ver con el efecto que pueda tener esa opinión pública sobre la percepción de los valores de la empresa en sus grupos de interés.

La monitorización y evaluación de riesgos en Internet nos permite reducir la probabilidad de crisis de un asunto o tema sensible a través de tres tipos de acciones que contemplan plazos y formas de reaccionar distintas:

- Acciones de prevención, cuyo objetivo es reducir la probabilidad de que un riesgo suceda e impacte en la buena percepción de los grupos de interés de la empresa. En este ámbito se sitúan la escucha, el proceso de análisis y la información a la propia organización de lo que está ocurriendo.
- Acciones de preparación, cuyo objetivo es mitigar el impacto negativo en la percepción de los componentes que pueda tener un riesgo en el caso de que suceda y llegue a la sociedad. En este terreno se ubican el conveniente conocimiento de las redes de líderes opinión, la elaboración de contenidos preventivos o su difusión.
- Acciones de intervención, cuyo objetivo es contrarrestar el impacto negativo en la percepción de los componentes de la crisis que ha sucedido y está llegando a la sociedad. En esta función tan importante es tomar partido para aclarar, trasladar nuestros compromisos, informar sobre nuestra gestión

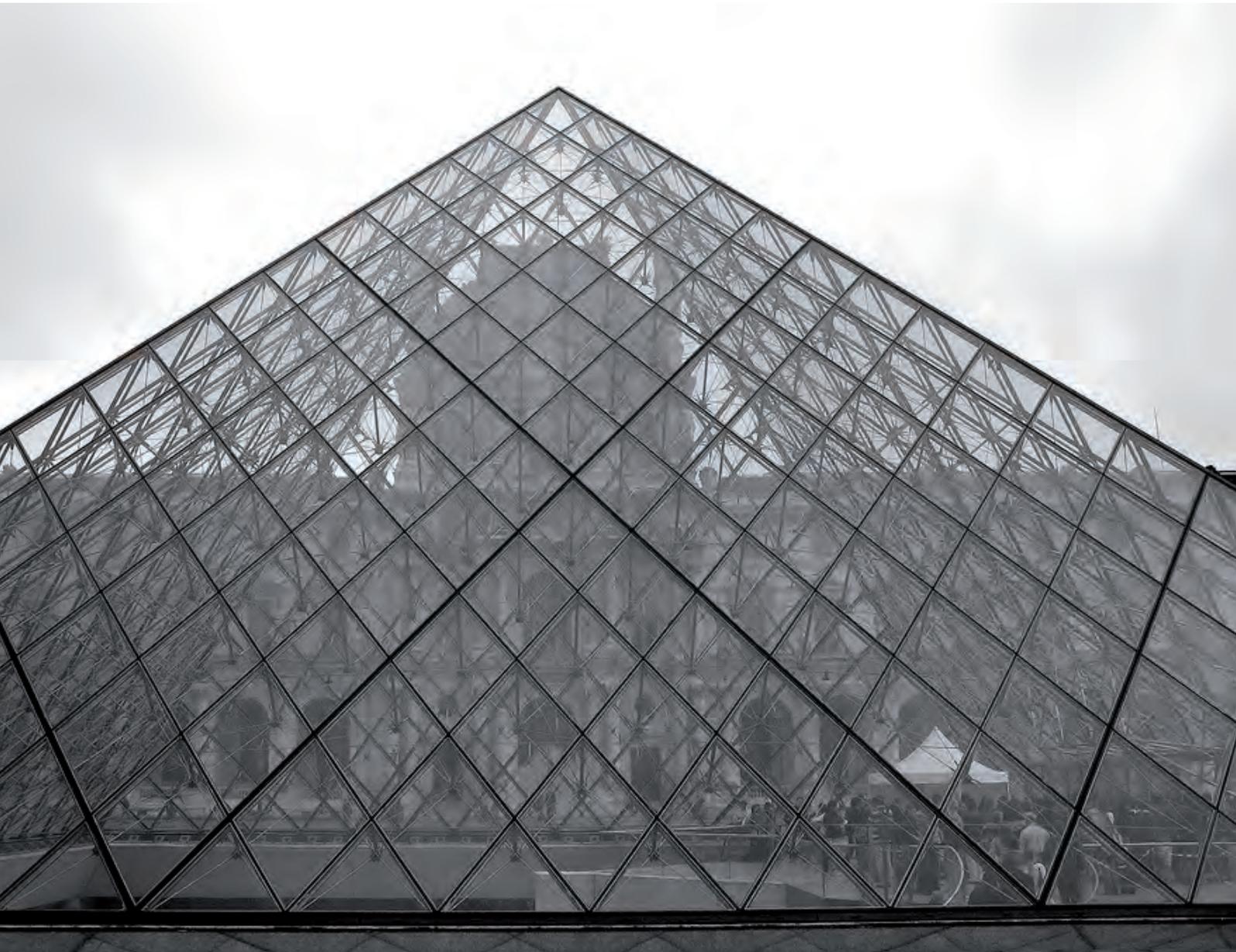
o responder como saber cerrar un problema dedicándole recursos más allá de la extensión temporal del acontecimiento para diluir el “efecto hemeroteca”.

### **De la Era de la Estética a la Era de la Ética**

En cualquier caso, es evidente que en los últimos veinte años, y no solo por el impacto de Internet, hemos vivido un cambio que ha venido para quedarse. Al mismo tiempo que la sacudida socioeconómica y geopolítica de fenómenos que hemos vivido han erosionado la confianza de los ciudadanos en las organizaciones, las personas hemos ganado un enorme acceso a la información que antes filtraba el modelo de los medios de comunicación de masas. Estos dos movimientos han venido a devolver al ser y al hacer de las empresas el protagonismo en la relación que construimos y mantenemos con ellas. De poco sirve que se recurran a fuegos de artificio, eslóganes efectistas o figuras retóricas para distraer la atención o disfrazar la realidad. Estos métodos solo pueden crear un nivel de expectativas que haga todavía más difícil satisfacerlas. A la larga ese camino multiplica los riesgos en materia de reputación y complica la gestión de las crisis que se vayan sucediendo.

Aprovechemos la velocidad, la universalidad, la transversalidad y la memoria que nos propone la Web para enriquecer nuestros sistemas de protección. Hagámoslo para incrementar nuestras oportunidades de contar quiénes somos, hacia dónde vamos y cómo lo estamos haciendo posible. De esta manera, tendremos mayores y mejores capacidades a la hora de hacer frente a los problemas que surjan.

Existen pocas oportunidades tan buenas para mejorar la percepción que los demás tienen de nosotros como las que ofrecen las crisis. El resultado dependerá de nuestra capacidad para responder siendo fieles a nosotros mismos. Internet no nos trae el escándalo, Internet nos abre un mundo de posibilidades para gestionarlo con mayor eficacia.



Da Vinci Code, de Frédéric Vissault

---

# LA COMUNICACIÓN DE LO PÚBLICO

---

## Andreu Castellano

Licenciado en Economía (Universitat de Barcelona) y Periodismo (Universitat Pompeu Fabra) Desde febrero de 2013 soy responsable de comunicación externa de la Mobile World Capital Barcelona. Antes fui director de comunicación del regulador de telecomunicaciones en España (la Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones) y Director adjunto de comunicación de ESADE. Como periodista, trabajé en el diario Cinco Días, Actualidad Económica y Ya.com. Soy miembro de BCNMediaLab, un grupo de debate y de tendencias sobre el periodismo.

[www.andreucastellano.com](http://www.andreucastellano.com)

---

**“Los comunicadores del sector público, por lo tanto, deben enfrentarse a un entorno que ve lo social, lo participativo, como una desviación de las normas existentes”.**

---

El 21 de enero de 2009, tan solo un día después de que fuera investido como el primer presidente negro de EE UU, Barack Obama me regaló el mejor argumento para defender mi plan de comunicación.

En esa época yo trabajaba en la Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones y hacía justo cuatro meses que, de manera muy modesta, habíamos puesto en marcha un nuevo proyecto de comunicación en redes sociales que incluía un blog<sup>1</sup>(con una cuidada y detallada estrategia de contenidos) y un perfil de Twitter<sup>2</sup>. Los objetivos eran muy sencillos; hoy, casi obvios: comunicarnos con los ciudadanos (especialmente aquellos interesados en nuestro sector), tener capacidad para conversar y hacerlo de manera inteligible, dejando de lado la jerga jurídico-técnica que inundaba nuestra web y las notas de prensa.

---

<sup>1</sup> <http://blogcmt.com/>

<sup>2</sup> <https://twitter.com/cmtblog>

Observando los comentarios de los usuarios en foros, blogs y páginas web y a través de búsquedas clave (sí, la monitorización) sabíamos desde hacía tiempo que el papel institucional de la CMT no se entendía, o que muchos desconocían el alcance de sus atribuciones. Resultaba frustrante ver como esa ausencia de diálogo o respuesta entre organismo y ciudadanos contribuía a la confusión y erosionaba aún más la imagen pública de ese organismo. Sin embargo, nosotros tampoco lo poníamos fácil, ya que limitábamos a una dirección genérica de email y una centralita telefónica las posibilidades de conversar o contactar con nosotros. El temor a que nos dijeran a la cara lo que pensaban de nuestras decisiones convertían en anatema la puesta en marcha de un plan de comunicación que incluyera los canales sociales.

Los responsables de la institución no se dejaron impresionar. Los argumentos de mejora en la transparencia y la reputación o el alcance comunicativo de la comunicación social servían de poco. El desencadenante que, finalmente, nos permitió obtener la autorización para poner en marcha nuestro plan (y de manera sigilosa el perfil de Twitter) fue que, solo a través del contenido del blog, seríamos capaces de promocionar y aumentar el tráfico de una wiki sobre telecomunicaciones apadrinada por la CMT<sup>3</sup> que hoy languidece en la web.

La situación de la CMT era, casi con toda seguridad, solo un ejemplo más del escepticismo que mostraban el conjunto de administraciones públicas y buena parte aún de los políticos por aquél entonces. Pero Barack Obama, ese 21 de enero de 2009, después de una campaña en la había utilizado de manera intensiva las redes sociales, lanzó una orden<sup>4</sup> muy clara a todos los directores de los departamentos ejecutivos y las diversas instituciones gubernamentales de EE UU: a partir de ese día la administración pública se comprometía a ser más participativa, más transparente y más colaborativa. En su comunicado destacó especialmente que cualquier agencia o institución pública debía aprovechar las nuevas tecnologías y solicitar la opinión pública para identificar la información que era de utilidad para los ciudadanos. Si la mayor potencia del mundo reconocía el poder de la transparencia y se comprometía a utilizar las nuevas tecnologías ¿quién se atrevería a pensar que eso no iba a ser una medida eficaz, por ejemplo, para la CMT?

Desde entonces, los medios sociales han invadido la comunicación en todos los ámbitos, incluidas las AAPP. Eso no quiere decir que las agencias gubernamentales lo hagan bien, que no hayan superado el miedo a dar la cara, que no utilicen las redes de manera instrumentalizada o que su presencia en los canales sociales haya supuesto una mayor transparencia o incrementado la participación de los ciudadanos.

Sin embargo, hoy, las agencias, instituciones y administraciones gubernamentales y las entidades públicas de todo tipo se en-

frentan a un gran desafío. Smartphone en mano, los ciudadanos exigen transparencia, participación y capacidad de respuesta. Exigen, también, que les hablen claro y de manera individualizada. La tecnología lo permite, pero las formas y los procedimientos de las AAPP no evolucionan tan rápido como para hacer posible la comunicación rápida, casi furiosa y multiformato, que demandan las redes sociales.

Pese a su popularización, y la manida argumentación de “la necesidad de estar presentes”, muchos organismos y directivos públicos siguen viendo a las redes sociales como un canal adicional donde transmitir el mensaje de manera unidireccional, sin aprovechar dos de los atributos clave de la comunicación social: la escucha y la participación. El enfoque en el uso de las redes sociales se centra en la difusión de información pre-existente. Así, no pretenden adecuar ni mucho menos sustituir los canales de comunicación tradicionales, sino que simplemente los utilizan como un soporte más.

Aunque en determinadas ocasiones el uso unidireccional puede estar perfectamente justificado (servicios de alertas, avisos, emergencias, tráfico, seguridad, notificaciones oficiales, etc.), conviene dejar siempre muy claro que ese es un canal que no está asistido. De lo contrario, la AAPP en cuestión o bien no ha entendido el funcionamiento de esas herramienta, o sencillamente no está dispuesta a utilizarla con todo su potencial.

La aparente ausencia de interés por acogerse a la red de manera participativa puede explicarse por varias razones. En primer lugar, la propia dinámica de la función pública. Por norma general, las AA PP tienen como objetivo prestar un servicio de confianza de manera homogénea y estandarizada a todos los ciudadanos. La diferenciación, la atención personalizada o el tratamiento de la excepción, siempre han supuesto en el ámbito público farragosos y largos procesos burocráticos claramente enfocados a desincentivar la participación.

En segundo lugar, los procedimientos dentro de la propia administración suelen ser muy rígidos y jerárquicos, con unos tiempos de ejecución, un lenguaje y un formato que son la antítesis del ciclo frenético informativo que imponen los 140 caracteres de Twitter, los ‘me gusta’ de Facebook o los comentarios de un blog.

Además, las administraciones tienen que ser muy precisas para evitar confusiones, los rumores y la desinformación. Emplear un tono coloquial, la utilización de la ironía o las bromas pueden dar lugar a malentendidos y generar innecesarias crisis comunicativas. El lenguaje, por lo tanto, es clave para conectar con los ciudadanos en terreno social. En este sentido, debemos hacer lo posible por deshacernos del corsé que impone el lenguaje administrativo: vayamos al grano, seamos directos y si no tenemos una información o no estamos autorizados para acceder a ella

<sup>3</sup> Wikitel: <http://wikitel.info/wiki/Portada>

<sup>4</sup> “Transparency and Open Government” memo addressed to the directors of the departments and agencies in the executive branch of the U.S. federal government (Obama, 2009): [http://www.whitehouse.gov/the\\_press\\_office/TransparencyandOpenGovernment](http://www.whitehouse.gov/the_press_office/TransparencyandOpenGovernment)

<sup>5</sup> Estudio Redes sociales en instituciones y Administraciones Públicas Kreab Gavin Anderson <http://es.scribd.com/doc/131782830/REDES-SOCIALES-Y-GOBIERNOS-Una-comunicacion-mas-cercana-a-los-ciudadanos>

o desvelarla, expliquémoslo. Si el lenguaje es preciso, sencillo y directo evitaremos malinterpretaciones y confusiones. Y, llegado el caso de que la herramienta que utilizamos nos imponga limitaciones, siempre existe la posibilidad de combinar dos o más herramientas para poder dar cabida a los matices, las explicaciones y el contexto. Que el lenguaje es algo muy a tener en cuenta en el entorno comunicativo online lo demuestra el hecho que desde el mandato lanzado por Obama el día después de su elección han nacido varias normativas en EE UU encaminadas a mejorar y simplificar el lenguaje y la documentación<sup>6</sup>.

Existe otro problema añadido, relativo a la seguridad de las comunicaciones: la privacidad y la utilización de herramientas no propietarias por parte de esa administración u organismo público. Servicios como Facebook, Twitter o YouTube, son prestados por terceros y están alojados fuera de los servidores de las AAPP. Además, cambian frecuentemente los términos de uso y sus características tecnológicas y su utilización suponen la cesión de una serie de información que muchas administraciones pueden no estar dispuestas a dar, o sencillamente, la normativa no lo permite<sup>7</sup>. En mi experiencia, vencer los recelos del departamento de IT y de legal fue casi tan complicado como obtener luz verde por parte del máximo directivo del organismo.

Por último, muchos responsables de comunicación de la administración pública no disponen ni de la jerarquía, ni de los recursos, ni de los incentivos necesarios. Los comunicadores del sector público, por lo tanto, deben enfrentarse a un entorno que ve lo social, lo participativo, como una desviación de las normas existentes.

Cambiar ese entorno de aversión al riesgo comunicativo no es sencillo. Una de las tentaciones más comunes es redactar manuales, normas de estilo o actuación en la redes sociales, y así ha ocurrido en muchas AA PP españolas<sup>8</sup>. Aunque existan diferentes prioridades dependiendo del organismo y muchos protocolos de respuesta estandarizados son perfectamente válidos, la creación de manuales de actuación añade una capa más de regulación entre el ciudadano y la AAPP.

Algunas administraciones que sí han entendido la difícil casuística de la comunicación social, ha apostado por establecer marcos generales de actuación que, pese a parecer dictados por el sentido común, suponen una auténtica revolución en el enfoque comunicativo, tanto offline, como online. Es el caso de los trabajadores de la función pública británicos<sup>9</sup> cuyas normas de actuación para la participación en los canales sociales se reducen a estos cinco principios:

- Sea creíble: preciso, justo, exhaustivo y transparente.
- Sea consistente: fomente la crítica constructiva y la delibe-

ración. Sea siempre cordial, honesto y profesional a la hora de responder.

- Cuando tenga el conocimiento sobre algo, responda y comparta.
- Integre las comunicaciones: alinee el mensaje offline con el online
- Sea un servidor público: recuerde que es un embajador de la organización.

### **Los medios de comunicación social solo funcionan si existe un compromiso de mantenimiento y un plan de operaciones claro**

No obstante, aunque el sentido común pueda servir para lidiar con muchas tareas del día a día, es también algo naif saltar al ruedo social simplemente con un marco general de actuación.

Para los empleados públicos, su obligación debe ser usar el sentido común, pero para las agencias o instituciones públicas la responsabilidad debe ser proporcionar una serie de directrices generales encaminadas a cumplir el objetivo o la misión. Para empezar, el organismo debe tener descrita y trabajada una estrategia comunicativa. Solo si las herramientas sociales se integran en esa estrategia y son complementarias con los canales ya existentes la parte social podrá llevarse a cabo. Esto implica conocer los públicos y la metas comunicativas, pero también saber dimensionar el equipo de manera adecuada, fijar responsabilidades y establecer un plan de operaciones claro<sup>10</sup>: ¿Cuánto contenido nuevo voy/quiero crear? ¿quién será responsable de la creación de ese contenido? ¿quién lo dinamizará? ¿quién asumirá las tareas de moderación y conversación? ¿quién está autorizado para responder determinadas cuestiones? ¿dónde se encuentran las fuentes internas para acceder a la información que nos demandan lo ciudadanos? ¿quién asume las cuestiones técnicas de las operaciones o quién es el enlace con IT? ¿quién es el responsable del diseño, la supervisión y el enfoque del contenido?

### **La importancia del contenido**

Uno de los objetivos de las acciones de comunicación en las redes sociales es conseguir reputación y reconocimiento a través de los contenidos. La simple apertura de perfiles en herramientas sociales o la aparición de un blog en las pestañas de una web institucional no convierten en 2.0 la comunicación de una administración pública. La estrategia debe tener presente que necesitará de un *storytelling*, de una planificación, de un estilo, de un enfoque propio que conecte con el público al que nos queremos dirigir. Los canales sociales deben poder permitirnos contar las cosas de manera diferente, aunque solo sea en el formato (vídeo, imagen, infografía, etc.) y porque nos permiten alejarnos de la aburrida, rígida y unidireccional nota de prensa o web institucional.

<sup>6</sup> <http://www.howto.gov/web-content/manage/write-for-the-web>

<sup>7</sup> Ines Mergel: Designing a Social Media Strategy to Fulfill Your Agency's Mission: [http://faculty.maxwell.syr.edu/iamergerl/files/Mergel\\_PM\\_SocialMediaStrategy.pdf](http://faculty.maxwell.syr.edu/iamergerl/files/Mergel_PM_SocialMediaStrategy.pdf)

<sup>8</sup> Strategies and realities of social media diffusion in the public sector. Evidence from the regional level of government in Spain. Dr. J. Ignacio Criado, Department of Political Science and International Relations, Universidad Autónoma de Madrid and Francisco Rojas-Martín (PhD candidate) Department of Political Science and International Relations Universidad Autónoma de Madrid, [https://www.scss.tcd.ie/disciplines/information\\_systems/egpa/docs/2012/CriadoRojas.pdf](https://www.scss.tcd.ie/disciplines/information_systems/egpa/docs/2012/CriadoRojas.pdf)

<sup>9</sup> <http://www.civilservice.gov.uk/about/resources/participation-online>

<sup>10</sup> <http://patimes.org/the-nine-commandments-of-social-media-in-public-administration-a-dual-generation-perspective/>

No es muy difícil para las administraciones detectar qué temas son de interés para los ciudadanos, pero estas sí tienen graves problemas a la hora de presentarlos en un formato noticioso, con una clara utilidad informativa. Solo por el gran salto en transparencia y servicio hacia las personas, merecería que las AAPP contaran con un flujo continuado de contenidos propios que ayudaran a contextualizar el resto de sus informaciones o comunicados. El contenido propio escrito para la web (social), si tiene utilidad para el ciudadano, es uno de los mejores activos que puede regalarse un organismo público. Una vez creado, puede referenciarse, empaquetarse o reciclarse, pero no hay que perder de vista que la generación de contenidos de calidad es una tarea que requiere de un enorme esfuerzo y de personas capacitadas, es decir, recursos. Asimismo, la atención personalizada, la gestión de comentarios y la redacción de contenidos necesitan de una comunicación de boutique que chocan con las prácticas estandarizadas de los organismos oficiales.

Otro error frecuente es abrir perfiles de manera indiscriminada en servicios o herramientas de redes sociales, bien porque cuentan con muchos usuarios o porque en ese momento están de moda. La selección de una herramienta específica debe ser una de las últimas decisiones. Solo una vez que tenemos clara la estrategia debemos buscar la herramienta que nos van a ser válidas: ¿dónde está el público al cual quiero llegar? ¿en qué formato me puedo explicar mejor? ¿tengo capacidad para crear contenidos específicos para esa herramienta? ¿quién se ocupa de la planificación de campañas, el análisis y la interpretación de las cifras que obtenemos en esos canales? ¿qué espero de ellas?

Estas dos últimas preguntas no son retóricas. Las herramientas de comunicación social nos dan una oportunidad magnífica para conocer el alcance de nuestras acciones. Por lo tanto, la analítica y la medición de las campañas debe ser algo inexcusable en cualquier plan de comunicación que incluya las redes sociales.

A pesar de esto último, las cifras cuantitativas y el conocimiento preciso de la repercusión de nuestras acciones online necesitan de la implicación de los máximos directivos. Sin su apoyo y compromiso a, llegado el caso, modificar ciertas actitudes o procedimientos fruto de los resultados de esa analítica, el plan, a medio plazo, no será viable.

Dejando de lado el incremento de tráfico en nuestros canales web (visitantes únicos y tiempo en página) y la creciente participación (a través de suscripciones a newsletters o feeds RSS), uno de los argumentos que más utilicé a mi favor para justificar la apuesta social fue que esta contribuyó a una mejora de la propia comunicación interna de la entidad. Para empezar, los empleados del organismo tenían una clara idea de cuándo se comunicaba y de muchos aspectos de su institución: decisiones, matices y explicaciones sobre aspectos técnicos de una resolución, información que no afloraba en los canales tradicionales (web institucional y nota de prensa) y sí en los sociales, gracias a las herramientas

participativas (blog, Twitter y Tumblr<sup>12</sup>, en este caso). Al mismo tiempo, un número significativo de empleados abrió perfiles en los servicios utilizados por el organismo y participaron de forma activa en el proceso comunicativo.

A menudo suele argumentarse que un perfil corporativo o institucional en una red social no triunfa porque suele ser impersonal. Bajo mi punto de vista, la impersonalidad de un perfil institucional la marca su grado de compromiso con el servicio y la atención hacia los ciudadanos o hacia su público. El hecho de que la cuenta lleve un nombre de una persona la puede hacer, en un principio, más cercana, pero no más eficiente. Al final, la eficiencia y fiabilidad de un perfil en una red social la marcan la constancia, la rapidez de respuesta y el compromiso con el servicio. Por otro lado, muchas cuentas institucionales suelen ser manejadas por varias personas. Aflorar quién está detrás de una cuenta es muy sencillo: explíquemoslo en el perfil corporativo.

Una de las ventajas que tienen los comunicadores de las administraciones públicas frente a los de las marcas y empresas privadas es que, en un principio, no tienen que entrar en la guerra de captar followers e influencers, a través de campañas destinadas puramente a la viralidad, o presentar índices de audiencia. De hecho para muchos organismos llamar demasiado la atención (excepto aquellos involucrados en operaciones de socorro, alarma o prevención) puede ser un signo de que algo ha ido mal. En cambio, para la mayoría de las AAPP, una curva de atención continuada y sin muchos picos puede ser el mejor indicador de que están proporcionando un flujo de información riguroso y fiable.

Establecer una estrategia de comunicación social en una administración pública no es cómodo, la web tiene muchas aristas y la exposición (riesgo) para el comunicador, acostumbrado a aparecer bajo el eufemismo de “las fuentes oficiales” es altísima. Si trabajas en un organismo público y te encuentras con todas estas dificultades, recuerda que, por lo menos, tienes a OBAMA de tu lado.

### Lecturas recomendadas

IBM Center for The Business of Government: Working the Network: A Manager's Guide for Using Twitter in Government. Ines Mergel, Maxwell School of Citizenship and Public Affairs, Syracuse University

<http://www.businessofgovernment.org/sites/default/files/A%20Managers%20Guide%20for%20Using%20Twitter%20in%20Government.pdf>

European Commission for Democracy Through Law (Venice Commission): Putting Social Media to Use in Public Administration. Mr Paul CLARKE (Digital Strategy Consultant, London, United Kingdom) [http://www.venice.coe.int/webforms/documents/?pdf=CDL-UDT\(2011\)013-e](http://www.venice.coe.int/webforms/documents/?pdf=CDL-UDT(2011)013-e)

Ines Mergel: Designing a Social Media Strategy to Fulfill Your Agency's Mission: [http://faculty.maxwell.syr.edu/iamergel/files/Mergel\\_PM\\_SocialMediaStrategy.pdf](http://faculty.maxwell.syr.edu/iamergel/files/Mergel_PM_SocialMediaStrategy.pdf)  
<http://telecomt.tumblr.com/>



[www.evocaimagen.com](http://www.evocaimagen.com)

*Notas del editor:*

*Las opiniones e informaciones recogidas en los artículos de este paper corresponden en exclusiva a sus autores que escriben en nombre propio. Evoca Comunicación e Imagen no se hace responsable de las opiniones vertidas en esta publicación por sus autores.*

Licencia Creative Commons  
Reconocimiento-No comercial-Sin obras derivadas 3.0  
España  
Madrid, junio 2013