

# COMUNICACIÓN CORPORATIVA

## GUÍA DE **SUPER VIVENCIA**



JUAN PEDRO MOLINA CAÑABATE

**2ª ed. abril 2019**

*Comunicación Corporativa. Guía de supervivencia*, de Juan Pedro Molina Cañabate, fue editada originariamente en 2017 por Grupo 5 con el ISBN 9788494605970.

A partir de 2019, el autor pone a disposición de los lectores una edición actualizada y aumentada. Se presenta bajo una licencia Creative Commons ([Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)).



Diseño portada: Canva.com

# Índice

|   |    |
|---|----|
| Reflexión número 1 .....  | 8  |
| Seamos optimistas .....   | 9  |
| Las señas de identidad .....  | 12 |
| “Mírame, habla conmigo y concócame mejor” .....   | 12 |
| Eliges una empresa por intangibles.....   | 12 |
| La Imagen de una empresa no pertenece a la<br>empresa, sino a sus públicos, y no tiene una sino<br>muchas ..... | 14 |
| Imagen y reputación son conceptos distintos .....   | 15 |
| Los padres de la profesión fueron periodistas.....  | 16 |
| Una confesión.....  | 19 |
| El desarrollo .....   | 20 |
| El modelo es el no-modelo.....  | 21 |
| Bibliografía.....   | 24 |
| Reflexión número 2 .....  | 27 |
| El comunicador corporativo, miembro conectado de<br>la sociedad red .....                                       | 28 |
| Hacia el cambio permanente .....  | 28 |
| Bibliografía.....   | 33 |

|   |    |
|---|----|
| Las relaciones con los medios.....                              | 35 |
| Funciones del gabinete de prensa .....                          | 35 |
| Notas de prensa.....  | 37 |
| Sala de prensa 2.0 .....  | 38 |
| Convocatorias y ruedas de prensa.....                           | 39 |
| La formación de portavoces.....                                 | 41 |
| Preparación de entrevistas .....                                | 42 |
| Preparación de informes.....                                    | 43 |
| Bibliografía.....   | 44 |
| Reflexión número 3 .....  | 45 |
| La identidad visual corporativa transmite intangibles<br>.....  | 47 |
| Qué es la identidad visual corporativa.....                     | 47 |
| ¿Cómo saber si un logotipo es bueno?.....                       | 49 |
| La tipografía .....   | 51 |
| El manual de identidad visual corporativa.....                  | 52 |
| Bibliografía.....   | 54 |
| Reflexión número 4 .....  | 56 |
| Planifica tu comunicación de crisis con estos 14 pasos<br>..... | 57 |

|  |    |
|--|----|
| Antes de que aparezca.....                         | 58 |
| En la crisis .....                                 | 61 |
| Después de la crisis .....                         | 63 |
| Bibliografía.....                                  | 65 |
| Reflexión número 5 .....                           | 67 |
| El plan estratégico de comunicación .....          | 68 |
| ¿Qué es?.....                                      | 68 |
| Partes del plan.....                               | 70 |
| Bibliografía.....                                  | 74 |
| Reflexión número 6 .....                           | 75 |
| Comunica tu contexto para fortalecer tu mensaje .. | 76 |
| El eterno presente.....                            | 76 |
| La inmediatez.....                                 | 77 |
| Bibliografía.....                                  | 79 |
| Community management.....                          | 80 |
| La desintermediación .....                         | 80 |
| Bibliografía.....                                  | 83 |
| Comunicación interna .....                         | 84 |
| Los experimentos de Hawthorne.....                 | 84 |

|  |     |
|--|-----|
| Comunicación interna 2.0 .....   | 85  |
| Innovación .....   | 85  |
| Bibliografía.....  | 87  |
| Transmedia, storytelling y inbound marketing .....   | 88  |
| Fenómeno multipantalla y multicanal .....  | 88  |
| Mix de estrategias .....   | 91  |
| Bibliografía.....  | 92  |
| Decálogo emocional para que las empresas<br>desarrollen su relato corporativo .....                                | 93  |
| Bibliografía.....  | 97  |
| Diez condicionantes que aseguran el éxito de la<br>comunicación de una entidad.....                                | 98  |
| Marca personal y personal branding .....   | 101 |
| Hablemos antes de la crisis de las instituciones   | 101 |
| Qué es la marca personal .....   | 103 |
| ¿Cuál es el secreto, entonces? Dos consultores y un<br>académico ofrecen su visión sobre la marca<br>personal..... | 105 |
| ¿Qué debes hacer para cultivar tu marca personal?<br>Sigue un plan estratégico .....                               | 110 |

|  |     |
|--|-----|
| Y, si todo parece posible, entonces, ¿por qué la<br>marca personal es tan volátil? ..... | 120 |
| Una reflexión final. ¿Y si te vas a la India o al<br>mismísimo Marte? .....              | 122 |
| Bibliografía.....  | 127 |
| Liderazgo.....   | 129 |
| ¿Por qué los líderes despiertan filias y fobias? ..                                      | 129 |
| El liderazgo del siglo XXI .....   | 131 |
| Bibliografía.....  | 133 |
| Sobre mí .....   | 134 |

## Reflexión número 1

---

No quieras ser comunicador.  
Ya lo eres. Actúa como tal.

---



## Seamos optimistas

Nací en 1969. Cuando era adolescente existía una creencia que parecía inmutable: si uno iba a la universidad y estudiaba una carrera, podría encontrar un buen trabajo que le durase toda la vida.

Es evidente que estábamos equivocados. Hoy sabemos que nadie nos asegura el futuro y que nuestra única certeza, como nos recuerda Zygmunt Bauman, es la incertidumbre. Todo está en constante cambio. De esto hablamos los chicos y yo muchas veces en clase. A veces puede parecer descorazonador. Sin embargo, la incertidumbre tiene su lado positivo. Hoy emergen profesiones que hace una década no existían y, por lo tanto, es lógico pensar que dentro de unos años existirán otras que hoy ni siquiera imaginamos. No podemos prepararnos para ellas puesto que no han nacido. Pero sí podemos estar **abiertos siempre al cambio**. Y esto implica cuestionar verdades que creíamos absolutas, desaprender lo aprendido. ¡Es maravilloso! Así no sólo se sobrevive: en realidad, así se llega a la fuente de la eterna juventud.

Quizá, si estás leyendo este texto, has trabajado, trabajas o quieras trabajar en comunicación corporativa. Antaño, casi todos los que terminábamos en

la profesión habíamos pasado antes por el Periodismo. Hoy también incluso eso ha cambiado. Pero no nos adelantemos.

Sea cual sea la forma a través de la cual has llegado a la comunicación corporativa, te habrás dado cuenta de que tanto la adversidad como la incertidumbre son dos denominadores comunes de la profesión. Y trabajar en esas circunstancias supone un reto personal e intelectual increíble. Si queremos afrontarlas con toda nuestra energía, **nunca hay que tener miedo** ni a la adversidad ni a la incertidumbre.

El libro que tienes entre manos es una visión personal de la Comunicación Corporativa, una especialidad a la que he dedicado años de mi vida, en primer lugar como profesional en activo y más tarde como profesor. El tono con el que está escrito huye del academicismo, pues así imparto mis clases. Creo que esta materia no puede enseñarse de otra forma. De eso me doy cuenta cuando, al estar con los estudiantes, me quito el sombrero académico y me pongo el profesional, abro el corazón y comienzo a hablar de la profesión: cómo empezar, cómo mantenerse, cómo desarrollarse.

Además, son tantos los expertos que han hablado y hablarán sobre la comunicación corporativa

y son tantas las visiones que se pueden tener de ella, que yo sólo me atrevo aquí a darte unos consejos teórico-prácticos. Son una guía de supervivencia, una hoja de ruta, un mapa en donde hallarás señalados algunos puntos (que no encontrarás en blogs y que no se quedan obsoletos en el tiempo) que te ayudarán a llegar al destino.

Te invito a que nos zambullamos en este mar. Dame la mano y saltemos: será divertido.

Juan Pedro Molina Cañabate

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

## Las señas de identidad

“Mírame, habla conmigo y conóceme mejor”

No existe una definición clara de comunicación corporativa. Westphalen y Piñuel (1993: 766) la definen como un “conjunto de operaciones de comunicación realizadas por instituciones (empresas, asociaciones, administraciones públicas, partidos políticos) tratando de hacerse conocer o de mejorar su imagen”. Al igual que otros muchos autores, éstos distinguen la comunicación corporativa de la de producto; es decir, la comunicación corporativa no es publicidad ni marketing y su objetivo es transmitir intangibles.

### Eliges una empresa por intangibles

Los intangibles son el espíritu, las señas de identidad de una corporación, los detalles que diferencian a una institución de otra. No se pueden medir ni cuantificar. Los intangibles son esenciales en la psicología humana: nos enamoramos de nuestra pareja por **detalles apenas perceptibles**; viajamos a un destino en vez de a otro por una corazonada; escogemos un *smartphone* en vez de otro porque intuimos

que con él estaremos más cómodos.

Y somos felices así.

La cultura corporativa es uno de esos intangibles por los que una institución se distingue de otras. Westphalen y Piñuel (*ibídem*) creen que la cultura corporativa es el “conjunto de actitudes, comportamientos, tradiciones, rituales y valores compartidos” por los integrantes de una empresa. La cultura corporativa, dicen estos autores, está “reflejada en la personalidad de sus dirigentes o fundadores”. Quien dude de esto puede fijarse en los casos de Steve Jobs, Richard Branson o Mark Zuckerberg.

Villafañe (2003) relaciona la cultura corporativa con la reputación y con el comportamiento de los empleados y directivos de una organización.

Estoy convencido de que a ti te gusta o te gustaría trabajar en una empresa o en otra por su cultura corporativa, por los intangibles que transmite. Esa atracción es el *employer branding*, la reputación que tiene una empresa como fuente de empleo y de desarrollo profesional.

## La Imagen de una empresa no pertenece a la empresa, sino a sus públicos, y no tiene una sino muchas

Los comunicadores corporativos trabajamos con **algo tan volátil** como la imagen.

Para Ind (1992), todo lo que hace una empresa influye en su imagen. “El problema que hay que afrontar”, explica, “es que públicos diferentes interpretan los mensajes de forma diferente. Así pues, la gestión de la imagen corporativa es una tarea permanente”.

Capriotti (1999: 130), dice que “la imagen no es un recurso de la empresa y, por tanto, ésta no puede manipularla fácilmente y comunicarla a sus públicos, sino que es algo que está en los públicos y, por ello, es incontrolable en gran medida”.

En consonancia con las palabras de Ind, Capriotti señala (ibídem) que, “cada público posee una imagen corporativa propia de una organización, que difiere de la existente en otros públicos de la misma compañía. Por lo tanto, podemos decir que no existe una imagen corporativa única, sino una multiplicidad de imágenes corporativas de una empresa, correspondientes a cada uno de los públicos con los que

interacciona la organización”.

En el seno de una organización hay también varias imágenes: la autoimagen (que tiene de sí misma), la imagen intencional (la que se quiere transmitir) y la imagen percibida por los públicos (cómo perciben ellos a la institución).

Villafañe (2004: 191) recalca el **carácter estratégico de la imagen intencional**. Es “la imagen que una organización quiere proyectar de sí misma ante sus públicos prioritarios, a través de su personalidad corporativa, por ser la que mejor satisface los objetivos de un proyecto empresarial. Es”, continúa, “un concepto sinónimo del de imagen necesaria y muy próximo al de posicionamiento estratégico”.

## Imagen y reputación son conceptos distintos

Imagen Pública no es lo mismo que Reputación. Si bien la imagen pública es una impronta, que sufre altos y bajos acusados, la reputación es una percepción más compleja, crisol de otras, como la Imagen Pública, la Responsabilidad Social Corporativa y la consecución de objetivos empresariales. Autores como Villafañe (2009), Jáuregui Atondo (2009) y Sánchez Hernández y Barriuso Iglesias (2007) hacen reflexiones sobre la reputación como resultado de la

conjunción de otras variables.

La reputación genera *employer branding* (atractivo de una empresa para trabajar en ella).

Aunque más adelante hablaremos de la comunicación de crisis, la diferencia entre estos dos conceptos hace que adelantemos un poco (sólo unos apuntes) la importancia de la reputación para superar vicisitudes.

Si tenemos en cuenta que la reputación no sólo es imagen pública sino, además, una base ética y resultados cuantificables, encontramos que una crisis de imagen, sí por sí misma, puede afectar gravemente y durante cierto tiempo a una empresa, pero no necesariamente será tan profunda como para provocar su desaparición. En otras palabras: sé ético, trabaja y cumple con los objetivos y, así, cuando venga una crisis podrás combatirla mejor.

## Los padres de la profesión fueron periodistas

Hasta hace pocos años, la pareja de baile ideal de los departamentos de comunicación corporativa fueron los medios de comunicación, pues éstos eran el altavoz o la caja de resonancias de los mensajes de las empresas.

El padre de la comunicación corporativa, Ivy



Ledbetter Lee, *Ivy Lee* (1877-1934), estudió en Princeton. Fue periodista antes de dedicarse a la comunicación empresarial. En 1906 fue cofundador de la agencia de relaciones públicas Parker & Lee.

En 1914 fue contratado por John Rockefeller para establecer buenas relaciones entre él y los periodistas. Éstos tenían una visión negativa de él, tal como explica Castillo Esparcia (2004: 48), sobre todo tras la violenta represión de una huelga en una de sus fábricas, la Colorado Fuel and Iron Company, que se saldó con el dramático resultado de 28 muertos.

Más tarde fue contratado por la Pennsylvania Rail Road para gestionar la crisis provocada por el descarrilamiento de un tren, también con consecuencias fatales. Lee organizó lo que fue **el primer viaje de prensa** de la historia: llevó a periodistas al lugar de los hechos para que vieran, sobre el terreno, cómo había sido el accidente y comprobaran las causas. En definitiva, lo que estaba haciendo Lee era aplicar la transparencia informativa y ponérselo fácil a sus antiguos compañeros de la prensa para evitar, de este modo, la publicación de informaciones sin contrastar.

El contacto directo con los que habían sido sus compañeros, aplicar la transparencia informativa y utilizar la estrategia del *guante vuelto* (focalizar la

atención sobre los puntos a priori débiles de sus clientes, para presentarlos como virtudes) fueron tres aportaciones importantes a una profesión que Ivy Lee veía como distinta a la publicidad y al periodismo y a la que empezó a llamar *publicity*. El objetivo de ésta era aumentar la imagen pública de una empresa, institución o persona consiguiendo la publicación de noticias positivas en prensa.

Edward Bernays, Ed Bernays (1891-1995), fue sobrino de Sigmund Freud. No era de extrañar, por tanto, que le apasionara la Psicología y la Sociología. Fue el primer profesor de Comunicación Corporativa del mundo y defendió aplicar el rigor científico y multidisciplinar a las relaciones públicas. En 1923 publicó el primer libro sobre la materia: *Cristalizando la Opinión Pública*.

Si bien la técnica preferida de Lee era la del *guante vuelto*, Bernays se dio cuenta de la importancia de los líderes de opinión para cambiar el comportamiento de las grandes masas. En los últimos años se habla de la importancia de los influyentes en las campañas de redes sociales. En realidad, Bernays ya se había dado cuenta del peso de los influyentes en hace casi cien años.

Dos casos sonados de éxito de Bernays fueron

los encargos que recibió por parte de los productores de bacon y de tabaco para incentivar su consumo.

## Una confesión

Sin embargo, Ivy Lee y Ed Bernays tuvieron (y tienen) sus detractores.

Me gustaría trasladarte mi opinión personal al respecto, totalmente criticable, cuestionable y rebatible. La **excesiva cercanía de Lee y Bernays al poder** (político y económico) les dio fama y prestigio profesional pero también les obligó, quizá, a pagar un excesivo vasallaje. Defendieron opciones (represiones policiales, consumo de productos nocivos, participaciones en conflictos bélicos) que **traspasaron ciertas líneas**. Dos palabras asociadas a los inicios de la profesión son, por desgracia, “propaganda” y “persuasión”. ¿Las posturas de los padres de la profesión han hecho que ésta aún siga viéndose con malos ojos por parte de algunos periodistas? No sabría decirlo.

He leído textos de muchos colegas defendiendo a los padres de las relaciones públicas, defendiendo su transparencia y sus deseos de convertir a la comunicación corporativa en una disciplina basada en conocimientos científicos. Quizá estos compañeros me digan, haciendo un paralelismo entre la profesión de

la abogacía y la de las relaciones públicas, que es lícito contratar a una agencia de comunicación para revertir una crisis de imagen o reputación. Y que la agencia, aplicando criterios profesionales, trabaje para el cliente de un modo, digamos, aséptico. Y tienen parte de razón, claro. Pero si alguien me preguntase si a mí me gustaría ser como Lee o Bernays contestaría, con toda rotundidad, que no. **Hay muchas cosas por hacer en entornos cercanos y más sencillos.** Y, sin duda, más tranquilos y más humanos.

## El desarrollo

Sotelo Enríquez (2004) nos cuenta que entre los factores que ayudaron al desarrollo de la profesión se encuentran el reconocimiento del Derecho Universal a la Información, la economía de mercado y la responsabilidad pública de las empresas. Entre las primeras agencias se encontraban The Publicity Bureau (1900) y Hill & Knowlton (1928). El autor nos explica que su objetivo original era la *publicity* (recordemos: conseguir publicaciones positivas en los medios de comunicación), pero que más tarde ampliaron su radio de acción al marketing y la organización de eventos, por ejemplo.

La profesión empieza a despegar tras las II

Guerra Mundial y la aparición de las primeras asociaciones profesionales. Algunos investigadores afirman que muchos excombatientes de la contienda mundial, que en periodo de guerra estaban destinados en los servicios de propaganda, encuentran en la publicidad y las relaciones públicas un medio idóneo de desarrollo profesional y vital.

En España, la dictadura tras la guerra civil y la falta de libertad de expresión retrasó la implantación de la comunicación corporativa. Sotelo Enríquez nos apunta que en 1960 (tuvimos que esperar muchas décadas respecto a Estados Unidos y el resto de Europa) se creó la Sociedad Anónima de RR.PP.

En la actualidad vivimos el tiempo, no ya del 2.0 y de las redes sociales, sino de la desintermediación y la comunicación transmedia, que veremos más adelante.

## El modelo es el no-modelo

James E. Grunig y Todd Hunt nos hablaron de cuatro modelos de relaciones públicas, que cambiaron con los tiempos. José Luis Arceo (2006: 122 y sgts.) nos recuerda esos modelos y propone uno nuevo. Los cuatro modelos clásicos, explicados por Arceo y que te resumo aquí en dos pinceladas, son:

1.- El agente de prensa, con peso en los primeros años del siglo XX. Su objetivo es la *publicity*. Sus detractores critican su praxis poco ética.

2.- La información pública, que aparece en los primeros compases del siglo XX. Mejora ligeramente el modelo anterior pero, según Arceo, sigue lastrado por sus defectos.

3.- El bidireccional asimétrico, en torno a 1920 y con apogeo en la década de los 60. Arceo explica que este modelo utiliza investigación motivacional de los públicos “para intentar persuadir a esas audiencias desde el desequilibrio”.

4.- El bidireccional simétrico, desde 1960. Con flujo en ambas direcciones, más democrático.

Y Arceo presenta un quinto modelo: el bidireccional simétrico persuasivo, que aúna las cualidades positivas de los bidireccionales.

Por su parte, Ignasi Vendrell (2010) propone el **modelo mutidireccional horizontal**, en el que los miembros son a la vez emisores y receptores (*emirecs*, siguiendo la terminología de Jean Cloutier) y donde éste transmite en todas direcciones y en un plano horizontal (sin jerarquías). Vendrell explica que este modelo “es medible cuantitativamente, a través de analítica web, métricas, e impacto y cualita-

tivamente mediante parámetros como la participación, el compromiso, la comunalidad, la cordialidad a través de análisis coste beneficio y mapas de influencia”.

Este modelo es de suma importancia si tenemos en cuenta los cambios hacia la sociedad red de los últimos tiempos, que debemos tener en cuenta para seguir activos.

## Bibliografía

- ALMANSA MARTÍNEZ, A. (2004): “Historia de los gabinetes de comunicación en España”. En *Historia y comunicación social*, Nº 9. Págs. 5-21. Documento en línea. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1075286>. Última consulta: 17/07/2016
- ARCEO VACAS, J. L. (2006): “La investigación de relaciones públicas en España”. En *Anàlisi: Quaderns de comunicació i cultura*, Nº 34. Págs. 111-124. Documento en línea. Disponible en: <http://ddd.uab.cat/pub/analisi/02112175n34/02112175n34p111.pdf>.
- CAPRIOTTI, P. (1999): *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona. Ariel. Documento en línea. Disponible en: <https://paulcapriotti.wordpress.com/libros/>
- CASTILLO ESPARCIA, A. (2004): “Investigación sobre la evolución histórica de las relaciones públicas”. En *Historia y comunicación social*, Nº 9. Págs. 43-62. Documento en línea. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1075292>.
- Costa, J. (2001): *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires. La Crujía.
- IND, N. (1992): *La imagen corporativa. Estrategias*



para desarrollar programas de identidad eficaces. Madrid. Díaz de Santos.

—JÁUREGUI ATONDO, R. (2009): “Reputación corporativa, RSC, sostenibilidad, acción social. ¿De qué hablamos?”. En *Telos*. Nº 79. Documento en línea. disponible en <http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/te-los/articulocuaderno.asp?idarticulo=2&rev=79.htm>.

—MIQUEL SEGARRA, S.; NAVARRO BELTRÁN, M. (2016): “Análisis de la investigación sobre la historia y evolución de las relaciones públicas y la comunicación corporativa en España”. En *Doxa Comunicación. Revista interdisciplinar de estudios de comunicación y ciencias sociales*, Nº. 22. Págs. 129-146. Documento en línea. Disponible en: [http://dspace.ceu.es/bitstream/10637/8112/1/Analisis\\_S MiquelSegarra%26MNavarroBeltra\\_Doxa\\_2016.pdf](http://dspace.ceu.es/bitstream/10637/8112/1/Analisis_S_MiquelSegarra%26MNavarroBeltra_Doxa_2016.pdf).

—SOTELO ENRÍQUEZ, C. (2004): “Historia de la gestión de la comunicación en las organizaciones”. En: LOSADA DÍAZ, J.C. (coord.): *Gestión de la Comunicación en las organizaciones*. Barcelona. Ariel

—VENDRELL, I. (2010): (2010): “El paso de las relaciones con públicos a las relaciones con personas confirma el nuevo modelo multidireccional horizontal”,

en *Mediosociales.es* Documento en línea. Disponible en: <http://mediosociales.es/el-paso-de-las-relaciones-con-publicos-a-las-relaciones-con-personas-confirma-el-nuevo-modelo-multidireccional-horizontal/>.

—VILLAFANE, J. (2003): “Influencia de la comunicación en la reputación corporativa”. En CORTINA, A. (ed.lit.): *Construir confianza. Ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones*. Madrid. Ed. Trotta

—VILLAFANE, J. (2004): *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid. Pirámide.

—VILLAFANE, J. (2009): “Reputación corporativa y RSC. Bases empíricas para un análisis”. En *Telos*. Nº 79. Documento en línea. Disponible en <http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/te-los/cuadernoinprimible.asp?idarticulo=3&rev=79.htm>.

—WESTPHALEN, M.H.; PIÑUEL, J.L. (1993): *La dirección de comunicación*. Madrid. Ed. del Prado.

## Reflexión número 2

---

Es una ley universal.

Si eres joven y quieres desarrollarte profesionalmente en un lugar debes aprender de los más experimentados.

Si eres senior y quieres mantenerte profesionalmente en un lugar debes aprender de los más jóvenes.

No hay otro camino.

---

## **El comunicador corporativo, miembro conectado de la sociedad red**

### Hacia el cambio permanente

El comunicador corporativo es y debe ser miembro de la sociedad red y debe **asumir las reglas** de la web participativa.

Ésta se caracteriza por desarrollarse en el plano multidireccional horizontal del que hablaba Vendrell, en donde todos somos *emirecs*.

El cambio se preveía desde finales de la década de los 90, cuando un grupo de intelectuales coordinados por Rick Levine publicó *El Manifiesto Cluetrain* (1999). Allí anticiparon a través de 95 tesis qué era la web participativa. Nos adelantaron que “los mercados son conversaciones”, que los “hiperenlaces eliminan las jerarquías” y que los ciudadanos quieren participar de estas conversaciones porque tienen herramientas para ello.

Conforme nos adentrábamos en la sociedad-red comprendimos lo que algunos aseguraban: **el miembro que no aporte valor tenderá a desaparecer**. Por lo tanto, si queríamos ser miembros de la comunidad, había que hacerlo con militancia: aportar va-

lor no era hacer de caja de resonancia de un mensaje (reproduciéndolo, retuitéandolo). Había que aceptar un **reto intelectual**; había que enriquecer los mensajes. Pero, ¿todos valíamos para ello?

Pierre Lévy (1999) nos explicó que gracias a las nuevas tecnologías todos podíamos aportar una parte de conocimiento a eso que pasaría a llamarse **inteligencia colectiva**.

Más tarde, y apoyándose en la idea de **inteligencia colectiva**, Howard Rheingold (2004) nos advertía de que las personas, unidas por la tecnología, tienen una gran capacidad de reacción colectiva. Nos hablaba así de las **multitudes inteligentes**.

Empezábamos a ser conscientes de las nuevas capacidades de la sociedad civil.

En 2008, Henry Jenkins nos hablaba de la **cultura fan** como base del desarrollo de la cultura popular. Según Jenkins, nosotros, los ciudadanos, queremos contar también las historias, no dejar que esta potestad la detenten sólo los grandes medios de comunicación. Las historias que consumimos y transmitimos (tanto reales como de ficción, tanto de entretenimiento como informativas) se desarrollan en un universo **transmedia**. En éste los mensajes se desarrollan a través de diversos canales, no duplicando con-

tenidos, sino dejando que la historia tome rumbos distintos según el canal por el que se desarrolle y dejando que éste actúe de una forma u otra según su naturaleza y características.

El universo transmedia compone un nuevo escenario y, sobre todo, demanda unas nuevas capacidades para los comunicadores. No sólo hay que contar historias: hay que hacerlo de acuerdo a una estrategia transmedia, previendo las características de cada canal y sobre cómo éstos pueden cambiar el hilo argumental.

A mis estudiantes les propongo el juego de que tomen a su escritor clásico preferido e imaginen qué tipo de intelectual sería hoy. Los Cervantes, Proust, Baroja, Pérez-Galdós, etc., quizá no sólo serían hoy escritores, sino un término más amplio: creadores audiovisuales. Escribirían novelas, sí; pero tendrían un blog para compartir los pormenores de alguna aventura, compartirían fotos de sus viajes en Instagram, grabarían algún vídeo y lo subirían a Youtube o Vimeo, harían preguntas a sus lectores y esperarían sus respuestas en sus *fan pages* de Facebook. Incluso, con tiempo y por puro divertimento, harían un perfil de Twitter a alguno de sus personajes que dieran juego.

Y como escenario, cada de resonancias, altavoz, ecosistema, está Internet.

Antonio Rodríguez de las Heras (2016a) cree que Internet (o mejor dicho, los datos que genera) es el petróleo del siglo XXI. Establece una interesante analogía entre la postura que tenemos hoy ante la Red y aquella que tenían los ciudadanos hace dos siglos cuando se iniciaron las primeras prospecciones petrolíferas. Se sabía que el petróleo iba a ser importante, explica, pero nadie podía imaginar hasta dónde iba a llegar su influencia. De igual modo nos ocurre con Internet: intuimos su potencial, pero no hemos comprobado todavía su capacidad real.

El mismo autor añade dos circunstancias importantes que son de especial interés para los comunicadores corporativos: la **crisis cultural** y la **vuelta a la oralidad**. Acerca de la primera (2016b), cree que “una crisis cultural supone que aceptemos el riesgo de desprendernos de aquello que tenemos por inamovible”. Sobre la oralidad dice (2016c) que Internet, con sus formas, nos está haciendo conversadores.

En definitiva, de las palabras de Rodríguez de las Heras podemos sacar tres conclusiones de peso si los miramos desde la perspectiva de la comunicación corporativa:

—Internet no sólo es el presente de la comunicación corporativa, sino el futuro por todo su potencial.

—Debemos asumir la crisis cultural que estamos atravesando y ser abiertos al cambio.

—Cambiemos la forma de pensar: no somos comunicadores, **somos conversadores**, con todo lo que ello implica (generar contactos y emociones, seguir interacciones).



## Bibliografía

—JENKINS, H. (2008): *Convergence culture. La cultura de la convergencia de los medios de comunicación*. Barcelona. Paidós.

—LEVINE, R. et al (1999): *El Manifiesto Cluetrain*. Documento en línea. Disponible en: <http://www.cluetrain.com>.

—LÉVY, P. (2004): *Inteligencia colectiva: por una antropología del ciberespacio*. Documento en línea. Disponible en: <http://inteligenciacolectiva.bvsalud.org/public/documents/pdf/es/inteligenciaColectiva.pdf>.

—RHEINGOLD, H. (2004): *Multitudes inteligentes. La próxima revolución social*. Barcelona. Gedisa.

—RODRÍGUEZ DE LAS HERAS, A. (2016a): “Del petróleo a los datos”. En *Bez*. Documento en línea. Disponible en: <http://www.bez.es/528354807/Del-petroleo-a-los-datos.html>.

—RODRÍGUEZ DE LAS HERAS, A. (2016b): “Y al final... una crisis cultural”. En *Bez*. Documento en línea. Disponible en: <http://www.bez.es/894398366/Y-al-final...-una-crisis-cultural.html>.

—RODRÍGUEZ DE LAS HERAS, A. (2016c): “Cultura digital, cultura oral”. En *Bez*. Documento en línea. Disponible en: <http://www.bez.es/264139429/Cultura>

[digital.-Cultura-oral-.html.](#)

## Las relaciones con los medios

Todos los elementos de la sociedad red quieren y necesitan comunicar y la comunicación es el tejido que une a la red. Los elementos que no aporten valor tienden a desaparecer. Asimismo, hemos visto que el comunicador no debe comunicar, sino conversar. No puede ser de otra manera, porque la asunción de la web participativa conlleva (entre otros muchos elementos) los nichos pequeños de público, que quieren interacciones directas porque disponen de herramientas para ello.

Algunos creen que los medios de comunicación están perdiendo importancia como intermediarios porque no pueden aportar tanto valor como antes. Además, con la web participativa las instituciones pueden ponerse en contacto directo con sus públicos, sin tener que pedir ayuda a los medios para ser altavoz de sus mensajes.

Sin embargo, los medios de comunicación siguen siendo **intermediarios privilegiados** para nosotros por tener aún poder de prescripción.

### Funciones del gabinete de prensa

La función principal de un gabinete de prensa

es establecer todas las relaciones posibles entre la institución a la que pertenecen y los medios de comunicación. Para ello, ofrecerán a los medios la información necesaria para que éstos elaboren noticias.

Si bien es cierto que esto es *publicity*, y que contribuye a la visibilidad pública de las instituciones, debe haber **transparencia y objetividad** en las relaciones con la prensa. Si una institución no es transparente, los medios dejarán de confiar en ella como fuente de información y acudirán a otra. Quizá competencia directa.

¿Qué funciones específicas tiene un gabinete? Todas las que te puedas imaginar siempre que sean demandadas por los medios o por la compañía en relación a éstos. Las funciones varían según el peso específico que quiera dar una institución a su gabinete de prensa.

Benito Castro te ofrece una larga lista de funciones del gabinete de prensa en su conocido e-book de descarga gratuita *Auge de la comunicación corporativa* (2007: 116). Me llaman la atención la tarea del portavoz y la **gestión del silencio**. Hay que saber hablar en el momento justo y hay que saber callar cuando no conviene hacerlo (más adelante veremos las fatales consecuencias que puede tener el *efecto*

*Streisand*).

Te detallo, desde mi perspectiva, algunas de las funciones del gabinete de prensa que he puesto en práctica y/o que me resultan imprescindibles para el desarrollo de la comunicación:

## Notas de prensa

Se cree que la primera nota de prensa fue emitida por el King's College (que, con el tiempo, se convertiría en la Universidad de Columbia) en 1740.

La nota de prensa es la **herramienta básica** que tienen las instituciones para lanzar una noticia a los medios de forma colectiva.

La estructura de la nota de prensa tradicional, basada en la pirámide invertida, varió poco hasta 2006. Fue entonces cuando Tom Foremski, según nos explica Iván Pino (2007a), escribió un post incendiario en su blog. En el artículo, titulado *Die, press release! Die!, Die!, Die!*, Foremski se lamenta de que las notas de prensa tradicionales son inútiles, poco transparentes, rozando la publicidad encubierta. Foremski demanda que los redactores que reciban estas notas tengan la oportunidad de readaptar el contenido, reelaborarlo con libertad.

Tras escuchar las críticas y propuestas de Fo-

remski, Brian Solis y Todd Defren, de Shift Communications, diseñaron un primer modelo de nota de prensa 2.0. En 2008, Social Media Group ideó una versión más completa, Digital Snippets (Pino, 2008).

Verás que, sea cual sea el modelo, se apuesta por la transparencia y por el ánimo de ayudar al periodista en su trabajo. Él debe ser independiente y profundizar en la información **hasta donde él quiera**.

Si quieres elaborar notas de prensa 2.0 te recomiendo dos fuentes: la primera, el ya citado Iván Pino, en concreto su post “Cómo se prepara una nota de prensa 2.0?” (2007b); la segunda es “Guía y modelos para crear notas de prensa 2.0”, un *paper* de la consultora Augure (2013).

## Sala de prensa 2.0

Las salas de prensa *online* son el lugar digital de una compañía, disponible siete días a la semana, 24 horas al día. De espíritu parecido al de la nota de prensa, la sala de prensa *online* no tiene por objetivo la *publicity*, sino dotar al redactor de las herramientas necesarias para que éste pueda realizar su trabajo con **total libertad**, escoger él las noticias y darle la perspectiva o los matices que considere oportunos. La agencia Shift muestra su plantilla de sala de prensa

2.0, que cuenta no sólo con un repositorio de notas de prensa, dossiers y distinta información institucional, sino también con buscador, *executive corner* con los perfiles en LinkedIn de los directivos de la compañía, galería multimedia, agenda de próximos eventos, enlaces a fuentes de información complementarias (como blogs), enlaces a medios de contacto (correo electrónico, skype, etc.) y posibilidad de sindicarse al contenido.

## Convocatorias y ruedas de prensa

La experiencia y el sentido común aconsejan convocar ruedas de prensa **sólo cuando éstas sean necesarias**. Es decir: cuando se deba comunicar una sola noticia, **importante**, que, por su **complejidad** y **matices** deba ser sometida a las **preguntas de los periodistas**

Hay muchas formas y fórmulas para convocar y organizar ruedas de prensa. La forma más práctica de convocarlas es mediante correo electrónico dos veces (una semana antes la primera vez, y uno o dos días antes del evento, por si la primera convocatoria se ha perdido o se ha olvidado). Luego hay que apoyar esta gestión con una llamada telefónica al periodista al que se ha convocado para confirmar su asis-

tencia.

El espacio en el que tendrá lugar la rueda de prensa es importante. Raúl Magallón dice que **el espacio físico es un espacio simbólico**. En este sentido, no sólo tenemos que buscar un espacio funcional y que disponga de todo lo necesario para que los periodistas puedan hacer su trabajo. Buscaremos un lugar que transmita intangibles.

¿Cuántos portavoces tienen que hablar en la rueda de prensa? **Cuantos menos, mejor**. A mayor número de portavoces sentados en una mesa, mayor es la probabilidad de que el mensaje se diluya o se bifurque en otros mensajes secundarios que restarán fuerza a la noticia por la cual hemos convocado a la prensa.

El tiempo medio óptimo del portavoz para exponer la noticia es, más o menos, 20 minutos. En realidad, el portavoz lanza la noticia y es consciente (todos los presentes en la sala lo son) de que los medios titularán con la respuesta que el portavoz ha dado a alguna pregunta formulada por uno de los compañeros de la prensa. Es decir: en las ruedas de prensa lo más importante, en la inmensa mayoría de los casos, es el **turno de preguntas y respuestas** que tiene lugar tras la exposición. Si alguna rueda de



prensa es famosa por la alocución del portavoz es porque éste lo ha hecho muy bien, rematadamente mal o porque no ha permitido preguntas (que, a fin de cuentas, es otra forma de hacerlo rematadamente mal).

Tras muchas ruedas de prensa es frecuente que haya un rato en donde se invita a los asistentes a un refresco o a un café. Tras la rueda de prensa algunos redactores quieren hablar con el portavoz o alguien de la institución en un corrillo más o menos informal. Es el momento de preguntar, en un entorno semi-privado, algún matiz que no se ha comprendido. También es el momento, si se logra un entorno privado, de obtener un *off the record*, o tener la confirmación, por ejemplo, de una exclusiva que, por el momento, el periodista no quiere publicar.

## La formación de portavoces

El departamento de comunicación corporativa deberá coordinar la formación de portavoces de la compañía. A veces, la hará el propio gabinete; otras, contratará los servicios de una consultora independiente.

La formación de portavoces se basa en someter a un portavoz a distintos estímulos y distintas presio-

nes en distintos supuestos: ruedas de prensa, entrevistas (en radio, prensa escrita, televisión), declaraciones improvisadas, etc.

El objetivo de una formación es preparar a un portavoz para que sepa trasladar y modular los mensajes de la compañía en cualquier situación posible, desde una sencilla entrevista hasta una rueda de prensa provocada por una crisis.

Las mejores formaciones son las impartidas **por un grupo** de profesionales, cada uno especialista en un área diferente.

## Preparación de entrevistas

La mejor entrevista es, desde el punto de vista del entrevistado, la que se prepara. Además de ser transparente y decir siempre la verdad (algo obvio, porque en caso contrario, ¿para qué concedes una entrevista?) un entrevistado debe tener preparada la entrevista para expresar de la mejor forma posible los mensajes. ¿Para manipular? ¿Para influenciar? **No. Las entrevistas se preparan para evitar malinterpretaciones**, para aclarar dudas al periodista y no provocarlas, para llegar de la mejor forma posible a los públicos.

Las entrevistas se preparan teniendo en cuenta

qué medio te va a entrevistar, quién será el periodista (temas en los que se ha especializado, forma de entrevistar, tipos de preguntas, etc.), de cuánto tiempo disponemos y para qué número determinado de preguntas, dónde la concederemos, qué está pasando en el sector o a la competencia.

## Preparación de informes

Preparación de informes. O analítica, como prefieras llamarlo, sobre todo en el entorno web. Sea cual sea la forma en que lo llares, es necesario un análisis de resultados para saber si estamos haciendo las cosas bien, para saber el día a día del sector, cómo está tu competencia.

## Bibliografía

- CASTRO, B. (2007): Auge de la comunicación corporativa. Documento en línea. Disponible en: <http://www.well-comm.es/wellcommunity/wp-content/uploads/libro-comunicacion-corporativa.pdf>
- PINO, I. (2007a): “Examen a la Nota para Medios Sociales de SHIFT”. Documento en línea. Disponible en <http://ivanpino.com/examen-a-la-nota-para-medios-sociales-de-shift>. —PINO, I. (2007b): “Cómo se prepara una nota de prensa 2.0”. Documento en línea. Disponible en <http://ivanpino.com/%c2%bfcomo-se-prepara-una-nota-de-prensa-20/>
- PINO, I. (2008) “Digital Snippets, nueva Nota de Prensa 2.0”. Documento en línea. Disponible en <http://ivanpino.com/digital-snippets-nueva-nota-de-prensa-20>

## Reflexión número 3

---

Me lo dijo Marta Santos Nández (mi mujer) hace años: “*Buscar trabajo es un trabajo*”. Si quieres trabajar o cambiar de empleo establece un plan estable y diario de algunas horas y, sobre todo, aplica un método.

¿Eres neófito? Tienes dos puertas de entrada en la profesión:

A) gabinete de comunicación corporativa / publicidad / marketing / social media de una empresa

B) agencias de comunicación y RR.PP.

Te recomiendo empezar por una agencia porque es más dinámica, hay más movimiento de cuentas y consultores. Y aquí viene otro de los consejos de Marta: visita la web de Adecec. Bucea entre las agencias, observa qué clientes tienen. ¿En qué agencia encajarías mejor? ¿Para qué cliente te gustaría tra-

bajar? ¿Por qué? ¿Tienes razones reales de peso? Busca el nombre del director de la agencia o del responsable de esa cuenta. Agrégale en LinkedIn; envíale un mensaje privado o escríbele un correo personalizado. Háblale de su cliente (estarás demostrando que te has documentado de forma profusa) y de por qué quieres trabajar con ellos. Si después de esto la agencia no te contesta es que no merece la pena.

---

# **La identidad visual corporativa transmite intangibles**

## Qué es la identidad visual corporativa

El objetivo principal de la identidad visual corporativa (IVC) es transmitir los intangibles de una institución o una persona mediante un conjunto lógico y planificado de signos diseñados y mantenidos en el tiempo de acuerdo a una estrategia. Villafañe (2002: 115) dice que la identidad visual corporativa “explicita simbólicamente la identidad global” de una Institución. El manual de identidad visual corporativa es el documento u hoja de ruta que sirve a las instituciones para llevar a la práctica la planificación de sus señas de identidad visuales.

González Solas (2002) señala la aparición de la Bauhaus en 1919 como momento clave en la planificación estratégica de la imagen de la empresa. Cita como ejemplo pionero a AEG, a las que siguen Mercedes, Bayer, Olivetti, Pepsi, Lucky o Danone, por ejemplo.

Con la moderna concepción de la identidad visual corporativa llega el estudio de sus elementos. Si bien es cierto que no hay una nomenclatura común

(es frecuente confundir el logo con el imagotipo, por ejemplo).

El **logotipo** es la “versión gráfica estable y explícita del principal identificador de toda institución: su nombre” (Chaves y Belluccia, 2003: 30).

El **isotipo** es el signo no verbal o icono.

El **imagotipo** es la conjunción entre el signo no verbal o icono (isotipo) más el logotipo. Costa (2004: 19) explica este binomio como “la verbalidad y la visualidad” de la marca, de capital importancia para ser recordado.

El **isologo** es la fusión indivisible entre el logotipo y el imagotipo: uno forma parte del otro

Generalmente, cuando estoy en clase de Comunicación Corporativa con los chicos, les suelo decir que el diseño gráfico es un arte que hay que tomarse muy en serio. En la medida de lo posible, **hay que dejarlo en manos de profesionales.**

¿Por qué un comunicador corporativo estudia entonces identidad visual? Por responsabilidad y para aprender. Aunque quizá nosotros no lleguemos a ser nunca diseñadores gráficos, quizá tendremos que evaluar algún trabajo que nos llegue, tendremos que elegir entre una propuesta u otra y para eso hay que tener un conocimiento previo.



## ¿Cómo saber si un logotipo es bueno?

Si aplicamos la lógica, muchos de los logotipos e imagotipos de reconocidas marcas no pasarían el visto bueno de los mejores diseñadores gráficos. **El diseño gráfico es arte.** Y con esto quiero decir que está basado en la emocionalidad y apela a emociones en busca de reacciones. Podemos aplicar el sentido común para elaborar una buena imagen de marca. Pero, con eso, la mayoría de las ocasiones no es suficiente. Puede gustar o no. Es arte. Ésa es su grandeza y por eso no todo el mundo puede ser diseñador gráfico.

Partiendo de la base de que hay que dejar trabajar a los profesionales y de que nunca podremos emular el trabajo de un buen diseñador gráfico, sí que podemos tener pistas para saber si una imagen de marca es la correcta

En primer lugar, tiene que haber lo que Norberto Chaves llama “pertinencia”; es decir, la correlación entre los atributos intangibles de una marca y la forma, los signos, los caminos mediante la cual se transmite.

En segundo lugar, podemos recordar las cuatro funciones genéricas que apunta Villafañe para la

identidad visual corporativa: identificación, diferenciación, memoria y asociación.

Y, por último y en tercer lugar, debemos observar una serie de parámetros de calidad que nos dicen si una imagen de marca es correcta. Chaves y Belluccia (2003: 40) señalan catorce parámetros, de los que sobresalen:

- La reproducibilidad. Un logotipo y/o un imago-tipo deben reproducirse sin problemas en diversos soportes, tamaños, etc. Hay que tener en cuenta, por ejemplo, que un logotipo basado en mezclas de colores no se ve bien en documentos fotocopiados o publicaciones (prensa diaria) impresas en blanco y negro.
- Legibilidad. Debe ser lo suficientemente legible aun en tamaños pequeños.
- Pregnancia. Debe tener la capacidad de poder ser recordado.
- Declinabilidad. Debe poder ser transformado sin perder su esencia.
- En dos artículos te hablo de los parámetros de calidad de dos logotipos conocidos (ya han cambiado, son identidades visuales antiguas, pero como estudio de caso siguen siendo válidos):

- una versión anterior del logotipo del bufete Garrigues
- la identidad visual corporativa de Televisión Española

## La tipografía

En una entrevista que nos dieron a conocer Unos tipos duros y subtitulada por docentes de la Universidad de Buenos Aires, Erik Spiekermann dice que, al crear tipografía, él pone el sonido de una melodía: las notas (que han escrito otros) pueden ser las mismas, pero suenan de forma distinta según el instrumento (la tipografía) que las esté tocando.

**La tipografía es el sonido de los textos.** Y, quizá, para transmitir un determinado mensaje o filosofía corporativa es mejor un sonido, una tipografía en vez de otra.

El diseñador y docente Daniel Rodríguez Valero recomienda en su blog diez libros esenciales sobre tipografía y Eugenio Vega reseña en su web bibliografía básica sobre la materia y ofrece apuntes didácticos. Otro grupo de autores pone a tu disposición, en abierto, recursos teóricos y prácticos sobre tipografía en OERT (Open Educational Resources for Typography).

## El manual de identidad visual corporativa

El manual de IVC especifica cuál es la identidad visual de una institución, de qué forma y cuándo debe utilizarse, sea cual sea el formato (papel o digital, papelería interna o señalética externa). El índice de un manual de identidad visual corporativa está compuesto, generalmente, de:

- Glosario
- Elementos de la IVC: logo, símbolo, retícula y área de seguridad; tipografías corporativas, colores.
- Versiones de logos y símbolos (color, blanco y negro, etc.)
- Aplicaciones (papelería, publicidad, señalética exterior, web)
- Usos erróneos

Hasta hace poco tiempo, los manuales que podíamos encontrar en Internet eran la simple trasposición digital del manual impreso en papel. Éstos han avanzado conforme el uso de la Red ha empezado a suplantar el papel. En la red tienes múltiples ejemplos de identidad visual corporativa. Os dejo unos

cuantos ejemplos de universidades: Berkeley, Harvard, Oxford, Princeton, Toronto.

## Bibliografía

—CHAVES, N.; BELLUCCIA, R. (2003): La marca corporativa. Gestión y diseño de símbolos y logotipos. Paidós. Buenos Aires. 2003.

—COSTA, J. (2007): Diseñar para los ojos. Barcelona. Costa Punto Com Editor.

—COSTA, J. (2004): La imagen de marca. Un fenómeno social. Paidós. Barcelona.

—GARCÍA, M. (26 abril, 2011): "Hablemos con propiedad: logotipo, isotipo, imagotipo, isologo, imagen corporativa, identidad...". En Brandemia.org: <http://www.brandemia.org/hablemos-con-propiedad-logotipo-isotipo-imagotipo-isologo-imagen-corporativa-identidad/>

—MOLINA CAÑABATE, J. P. (2008): “¿La identidad visual corporativa de un bufete transmite todos sus intangibles? Un caso práctico: Garrigues”. Área Abierta. N. 28. Págs. 225-232. Documento en línea. Disponible en: <http://e-archivo.uc3m.es/handle/10016/18383>

—MOLINA CAÑABATE, J. P. (2007): “Identidad visual corporativa en TVE: ¿Algo más que un cambio estético?” Anàlisi. Quaderns de Comunicació i Cultura. Nº. 35, Págs. 225-232. Documento en línea. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10016/18417>

—RODRÍGUEZ VALERO, D. (2013): Descubre los diez

mejores libros sobre tipografía. En Tipografía digital. Documento en línea. Disponible en: <http://tipografiadigital.net/descubre-los-10-mejores-libros-sobre-tipografia/>.

—VILLAFANE, J. (2002): Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas. Madrid. Pirámide.

## Reflexión número 4

---

Serrat cantaba “El Sur también existe”

En nuestra profesión también existe un  
Sur especial:

pymes y micropymes, asociaciones, ONG,  
políticos y humanistas que aún no han  
eclosionado.

El Sur es, por regla general, más pobre  
que su vecino el Norte.

Pero es más feliz.

---



## **Planifica tu comunicación de crisis con estos 14 pasos<sup>1</sup>**

Con este artículo podrás planificar tu comunicación de crisis en 14 pasos. Hablaremos, entre otras cuestiones, de:

- Auditorías
- Manuales
- Gabinetes de crisis
- Formación de portavoces
- Activación de protocolos
- Erigirse en fuente de información principal
- Adopción de roles y asunción de responsabilidades
- Solidaridad con los afectados

Lo que te comento en este capítulo lo aprendí en mi etapa de consultor (al lado de profesionales como Carlos Agrasar o Arturo Pinedo) y, ya como profesor, gracias a profesionales que me inspiran, como Natalia Sara, Luis Serrano o Javier Salgado.

---

<sup>1</sup> Capítulo previamente publicado como post en mi blog Comunicación Corporativa

## Antes de que aparezca

### **1.- Documentate sobre crisis anteriores**

Tenemos la gran suerte de poder utilizar la mayor fuente de documentación del mundo. Empáptate. Por ejemplo, Javier Salgado nos explica en su blog las crisis que marcaron 2018. Daniel Domínguez, en Cinco Días, nos detallaba cómo Spotify paró sus crisis de comunicación. Y, si quieres investigar más, puedes consultar textos académicos en Dialnet.

### **2.- Realiza una auditoría previa**

Una auditoría previa es una radiografía de una institución. Gracias a la auditoría previa podemos ver sus fortalezas y sus debilidades. Si aplicamos nuestra experiencia y tenemos en cuenta el contexto socio-económico y cultural en el que se mueve la entidad, podemos calibrar:

- Las posibilidades de que ocurra una crisis
- Sus causas
- Los escenarios específicos donde tendrá lugar
- Los implicados
- Los afectados
- Qué consecuencias tendrá

### **3.- Elabora un manual de crisis**

Un buen manual de crisis siempre está basado en una auditoría previa. Ésta es, como explica Natalia Sara, “una hoja de ruta” que marca el camino que debes seguir en caso de que se active el protocolo de crisis. Un manual de crisis se caracteriza porque no deja nada al azar y prevé las actuaciones de todos los implicados en la gestión de un conflicto.

Lejos de quedarse estancados, los expertos planifican nuevas formas de comunicación de crisis, como la que propone Luis Serrano.

### **4.- Confía en los consultores externos**

Lo ideal es que tanto la auditoría previa como el manual sean confeccionados por consultores externos. ¿Por qué? Se lo escuché decir a Olga Cuenca hace muchos años: una agencia está acostumbrada a lidiar todas las semanas con este tipo de retos: tiene experiencia, sabe los procedimientos, tiene los contactos con *stakeholders* estratégicos. Si eres dircom, por muy bueno que seas y mucha experiencia que tengas, habrás pasado por pocas crisis. Sé inteligente y pide ayuda a los consultores, que son apagafuegos profesionales.

No quiero recomendarte ninguna agencia para

que no creas que este post está patrocinado. Muchas están adscritas a Adecec. Otras (como Estudio de Comunicación o Llorente & Cuenca) no lo están, pero eso no significa que no tengan calidad contrastada.

### **5.- Crea un gabinete de crisis**

Un gabinete de crisis es un equipo gestor cuyos miembros pertenecen a distintos estamentos de la institución. Natalia Sara lo califica como un “equipo de equipos” que debe estar formado antes de que la crisis tenga lugar. A veces también incluye a especialistas externos.

El gabinete se reúne cuando se ha puesto en marcha el protocolo anticrisis. Debe contar con toda la información posible y en tiempo real para realizar un diagnóstico certero de la situación.

Su misión, como veremos más adelante, es calibrar el rol de la empresa en la crisis (causante o no-causante), tomar luego las decisiones adecuadas y convertirse en fuente de información principal. Pero no adelantemos acontecimientos.

La pertenencia al gabinete será estable en el tiempo. Los miembros tendrán capacidad y la obligación de estar localizables y conectados entre sí fuera de los horarios laborales (por ejemplo, nuestra fábrica

ca puede sufrir un incendio un sábado por la noche, para lo que necesitamos dar una rápida respuesta).

El gabinete tendrá establecido de antemano un lugar de reunión.

Sus miembros acudirán a él cuando uno de los componentes (preferentemente el presidente o director general) convoque una reunión con carácter urgente.

### **6.- Elige y prepara a tus portavoces**

El portavoz es la palabra, los gestos, la mirada y la actitud de una institución ante una crisis. El portavoz es portador de la marca. Transmite la humanidad de la institución. Por lo tanto, merece la pena que la persona elegida como portavoz siga una formación de portavoces o se recicle de vez en cuando si ya ha hecho una.

## **En la crisis**

### **7.- Reconoce el germen de una crisis real y activa el protocolo de emergencia en el momento justo**

El primer paso para saber gestionar la comunicación de crisis es saber cuándo un simple incidente puede desembocar en un verdadero conflicto o se quedará en un hecho aislado. Hay mucho de intuición

y la experiencia es un factor fundamental. Nos ayudará saber exactamente qué es una crisis.

Según Fernando Ramos, una crisis es “situación sobrevenida e inesperada a la que es preciso dar respuesta urgente, ya que amenaza a la imagen de la empresa e incluso a la empresa misma”. Ramos añade que “ni existe un solo modelo de crisis, ni existe un solo modo de combatirla”. Y concluye que “callar es suicida”.

Sin embargo, aunque callar es suicida, debes tener en cuenta que hablar antes de tiempo crea el temido efecto *Streisand*. Saber callar y sólo hablar en el momento oportuno denota que has alcanzado una verdadera capacitación como consultor de comunicación o dircom. Recuerda: el silencio también es una forma de comunicación, pero es una estrategia muy arriesgada.

### **8.- Acepta tu responsabilidad o defiende tu inocencia, pero nunca te quedes callado**

Gracias a tu gabinete de gestión de crisis, que ha evaluado los datos que le han llegado, tu empresa ya sabe si es causante o no-causante de la crisis que estáis viviendo. Acepta y adopta un rol. Es un paso fundamental para solucionar la crisis. No te servirá

de nada eludir responsabilidades en caso de que las tengas.

### **9.- Conviértete en fuente de información principal**

Establece una rutina de contacto con los medios de comunicación y otros *stakeholders*. Tanto en comunicación externa como en interna. Y también, por supuesto, en redes sociales. Conviértete en la fuente de información principal.

### **10.- Sé transparente**

Sé transparente. Por ética y por inteligencia. Si niegas la información a los públicos objetivo, éstos la buscarán en otras fuentes. Y, a veces, estas otras fuentes pueden ser tus adversarios. Así que tú decides.

### **11.- Sé solidario con los afectados**

Aunque no seas el causante de una crisis y puedes ayudar, ¿por qué no vas a hacerlo?

## Después de la crisis

### **12.- Analiza los resultados obtenidos**

A menudo uno tiene una percepción de cómo han sucedido las cosas y los datos recibidos le de-

muestran que esa percepción no es correcta.

### **13.- Preocúpate de dejar documentación para el futuro**

No te digo que escribas un ensayo, pero sí un informe con:

- Análisis cuantitativo y cualitativo de apariciones en medios de comunicación y redes sociales
- Listado de gestiones realizadas
- Instrucciones y acuerdos llegados por el gabinete de crisis
- Comunicaciones y textos llegados de nuestros públicos externos
- Valoración propia

### **14.- No cierres las puertas ni des por concluidas las relaciones que has iniciado para gestionar la crisis**



## Bibliografía

—MOLINA CAÑABATE, J. P. (25 marzo, 2019): Planifica tu comunicación de crisis con estos 14 pasos [Post]. En *Comunicación Corporativa*. Disponible en: <https://comunicacion.molinacanabate.com/planifica-comunicacion-de-crisis-14-pasos/>

—RAMOS, F. (2002): *La comunicación corporativa e institucional. De la imagen al protocolo*. Madrid. Universitas.

—SALGADO, J. (23 diciembre, 2018): Las 10 crisis de comunicación que marcaron 2018 [Post]. En *JS Comunicación de Crisis*. Disponible en: <http://jscomunicaciondecrisis.com/las-10-crisis-de-comunicacion-que-marcaron-2018/>

—SARA, N. (8 septiembre, 2014): Qué es un manual de crisis y para qué sirve [Post]. En *El blog de Natalia Sara*. Disponible en: <https://nataliasara.com/2014/09/08/que-es-un-manual-de-crisis-y-para-que-sirve/>

—SARA, N. (25 febrero, 2015): Qué es un comité de crisis y cómo funciona [Post]. En *El blog de Natalia Sara*. Disponible en: <https://nataliasara.com/2015/02/25/que-es-un-comite-de-crisis-y-como-funciona/>

—SERRANO, L. (3 febrero, 2019): Metodología de cri-

sis. Una propuesta de gestión de crisis para un escenario digitalizado [Post]. En *LuisSerranoR, Comunicación de crisis*. Disponible en: <http://luisserranor.com/metodologia-de-crisis-una-propuesta-de-gestion-de-crisis-para-un-escenario-digitalizado/>

## Reflexión número 5

---

Nunca dejes de estudiar ni de reciclarte.  
Tienes oferta educativa de todo tipo, tanto  
gratuita como de pago

---

# El plan estratégico de comunicación

## ¿Qué es?

El plan estratégico es la quintaesencia de la comunicación corporativa. Junto al plan de crisis, es la prueba de madurez profesional de un director de comunicación o de un consultor.

El plan marca la estrategia comunicativa de una institución para un determinado periodo de tiempo (un año, por regla general).

Su esquema básico<sup>2</sup> es:

- Objetivos
- Estrategia
- Acciones

Por regla general se suele desarrollar en 9 puntos:

1. Auditoría previa
2. Estado inicial
3. Objetivos en comunicación
4. Estrategia
5. Públicos
6. Mensajes

---

<sup>2</sup> Gracias por el recordatorio, Beatriz Felices.

7. Canales
8. Portavoces
9. Cronograma de acciones

En el caso de las redes sociales, la estrategia se basa, según nos recuerda el consultor Carlos Molina, en:

- Crear comunidad
- Generar expectativas
- Satisfacerlas

Aprendí a realizar planes de comunicación gracias a trabajar o intercambiar opiniones con algunos profesionales, a quienes debo agradecimiento y respeto. Entre ellos están Carlos Agrasar, Arturo Pinedo, Carlos Molina, Diego Rivera, Iván Pino o Adolfo Corujo.

## Partes del plan

### 1.- La auditoría previa

Se basa en:

- Análisis cuantitativo
- Análisis cualitativo

El análisis cuantitativo refleja los resultados obtenidos en comunicación: número de apariciones en prensa, radio, TV, seguidores, *likes* en redes sociales, retuits, etc., etc.

El análisis cualitativo se nutre de las entrevistas con públicos de interés (*stakeholders*). Éstos nos proporcionarán su visión desde una perspectiva distinta, muy útil.

La auditoría previa nos dará pistas para perfilar los puntos que siguen en el plan, como públicos a los que hemos llegado, objetivos y qué mensajes han tenido éxito o no.

### 2.- El estado inicial

Es el punto de partida, es donde se encuentra la empresa en el momento de poner en marcha el nuevo plan, tanto en el aspecto comunicativo como en el social y económico. ¿Por qué también en estos últimos? Porque el devenir de una empresa marca

indudablemente su comunicación: no es igual ni debe serlo la comunicación de una empresa que ha sufrido un ERE que una *startup*, por ejemplo. La parte del estado inicial puede coronarse con un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) de la dinámica comunicacional de la empresa.

A veces puede ser interesante saber qué hace y en qué momento se encuentra nuestra competencia.

### **3. Los objetivos**

Para que sean coherentes tienen que estar en consonancia con los ya obtenidos, con el perfil de la empresa, con los productos o servicios que comercializa, con los medios disponibles, etc., etc.

### **4. La estrategia**

Será una u otra según los objetivos, los públicos a quienes nos dirigimos y las pistas que nos hayan dado la auditoría previa y el análisis DAFO.

### **5.- Los públicos**

Los resultados de la auditoría previa nos dijeron dónde están. Gracias a la comunicación *online* podemos saber, incluso, cuáles son sus perfiles.

Para construir tu estrategia comunicativa, te

puede ayudar la creación de una *buyer persona*. Ésta es un personaje ficticio con un perfil determinado (e incluso con nombre), cuyo fin es que tú visualices directamente la persona-tipo a la que te diriges. Importante: no sólo es necesario saber cuáles son los públicos objetivo, sino también los públicos de interés (Vela: 2016).

### **6.- Los mensajes**

Deben estar en consonancia con los objetivos y con los públicos a los que van dirigidos. Pueden tener ligeras variaciones de tono según los portavoces o los canales a través de los cuales sean emitidos.

### **7.- Los canales**

La lógica transmedia aconseja no duplicar mensajes en distintos canales, sino que cada mensaje transcurra por un canal distinto para aprovechar y potenciar sus características. A cada público se puede llegar mediante un canal distinto, más adecuado a su perfil. Ejemplo: si quiero llegar a un público juvenil, consideraré conveniente utilizar Youtube o Instagram y no la prensa escrita tradicional.



## **8.- Los portavoces**

Distintos portavoces pueden aplicar diferentes matices a los mensajes, según los públicos a quienes nos queramos dirigir. Ejemplo: el presidente de una compañía de productos cosméticos lanza un mensaje dirigido a sus accionistas; una actriz lanza mensajes para los consumidores.

## **9. Cronograma de acciones**

Las acciones de comunicación se desarrollarán a lo largo de un periodo de tiempo de forma lógica y aprovechando acontecimientos del sector donde nos movamos. Ejemplo: si somos directores de comunicación en una editorial, aprovecharemos momentos propicios en el calendario, como épocas de ferias del libro, cercanía de premios literarios de prestigio, época de vacaciones estivales o Navidad, etc.

## Bibliografía

—VELA, M. (2016): Marketing y reputación. De la atracción a la confianza. Lima. Paidós

## Reflexión número 6

---

Para sobrevivir hay que romper de vez en cuando con viejas verdades que creíamos absolutas. Sólo así nos adaptaremos a nuevas situaciones.

Evalúate al menos una vez al año. Revisa objetivos, comprueba tus logros, analiza tus fallos. Establece, incluso un plan DAFO personal.

---

## **Comunica tu contexto para fortalecer tu mensaje<sup>3</sup>**

Nuestro relato corporativo debe explicar de forma correcta el contexto en el que se encuentra nuestra empresa o nuestra marca. En teoría literaria, el escenario (o contexto) es la caja de resonancias o altavoz de un personaje. El escenario multiplica las cualidades de un actante y lo hace más visible. También puede diluir su peso, hacerlo desaparecer, enfrentarlo al espectador.

En definitiva, si explicamos mal el contexto perdemos parte del control sobre la imagen intencional de nuestra marca.

### **El eterno presente**

En la sociedad-red no existen los tiempos preteritos: existe un eterno presente. Todo lo que hacemos y decimos queda grabado en su memoria. Esto conlleva peligros. Miembros de la sociedad-red ajenos a nosotros pueden reactualizar nuestro discurso mu-

---

<sup>3</sup> Capítulo previamente publicado como post en mi blog Comunicación Corporativa

cho tiempo después. Nuestras palabras pueden ser explosivas fuera de contexto. Lo queramos o no, somos presa del eterno presente.

Hace algunos cursos, en unas jornadas de la UC3M, Adolfo Corujo nos recordaba que uno de los primeros en sufrir la enfermedad del eterno presente fue Barack Obama. En un mismo plano temporal, el ciudadano norteamericano veía las promesas del Obama candidato. Y, al mismo tiempo, comprobaba si el Obama presidente las estaba cumpliendo. Por muy bien que hagas tu trabajo, no hay reputación que aguante este ejercicio de contraste.

## La inmediatez

La inmediatez es la mayor traba para contextualizar una información. La obligación de contar rápidamente los hechos propicia que focalicemos nuestra atención en las acciones y no en las circunstancias.

Lo contrario es la comunicación *slow*, de la que Diego Rivera nos ha hablado en alguna que otra ocasión. El tempo lento es la circunstancia ideal para crear un relato corporativo. Pero, seamos sinceros, no siempre podemos hacer uso de él. Aun con la tiranía de la inmediatez podemos contextualizar. ¿Cómo?

Porque ya lo hemos hecho antes. La contextualización no sólo abarca un texto o un mensaje: entra y sale de él y forma parte de nuestro relato corporativo global.

Contextualizar una información no es sólo ofrecer un anclaje espacio-temporal. Tampoco es sólo establecer referencias políticas, sociales, económicas o culturales. En el comunicador, contextualizar es una actitud que se adquiere a base de costumbre. Se encuentra en nuestro ADN del periodista:

- Saber narrar
- Documentarnos, investigar y contrastar
- Contextualizar

Debemos hacer de la interpretación del entorno una parte intrínseca de nuestro relato corporativo. Escenario, argumento y personajes deben estar tan unidos que uno no pueda ser decodificado sin la presencia de los otros. Es tarea difícil. Pero somos comunicadores.

## Bibliografía

—MOLINA CAÑABATE, J. P. (16 octubre, 2018): Comunica tu contexto para fortalecer tu mensaje [Post]. En *Comunicación Corporativa*. Disponible en: <https://comunicacion.molinacanabate.com/comunicar-contexto/>

# Community management

## La desintermediación

La creciente desintermediación entre las empresas y sus públicos lanzó a la popularidad a la figura del *community manager*. Silva Robles (2012) le define como “una figura encargada de generar flujos de comunicación entre las compañías y sus públicos, a través de herramientas *online*” y explica de esta forma su función (op.cit.): “Los CM escuchan a las comunidades *online*, se relacionan con ellas en nombre de las organizaciones, trasladan a la compañía lo que se dice de ella en el mundo digital para identificar amenazas u oportunidades, e integran estos espacios en las estrategias de negocio de la empresa”.

La consultora de comunicación e investigadora Cristina Aced (2011) recoge la definición de AERCO-PSM: “Persona encargada de sostener, acrecentar y, en cierta forma, defender las relaciones de la empresa con sus clientes en el ámbito digital, gracias al conocimiento de las necesidades y planteamientos estratégicos de la organización y los intereses de los clientes”.

El consultor Carlos Molina esquematiza de la siguiente forma el secreto de la comunicación en In-



ternet: **crear comunidades, generar expectativas y satisfacerlas.**

Ahora bien, nos queda la duda de saber (parece que es una cuestión baladí, pero no lo es) si el *community manager* es un director de comunicación o sólo es un gestor que lleva a cabo una estrategia marcada desde un estamento superior. Aquí nos encontramos con dos tipos de lógica: la profesional/académica (científica) y la (mal)marcada por muchos elementos del mercado.

Joan Costa (2001: 261) dice que el **director de comunicación** no es un técnico o un especialista, sino “un **estratega y generalista polivalente**”. Y que éste no sólo debe saber de comunicación. Entre las disciplinas que Costa cita como necesarias se encuentran la **semiótica**, la gestión de **empresas** o el **marketing** estratégico. Entre las disciplinas que Alfredo Arceo (2004: 61) cita para el ejercicio de la comunicación corporativa, “la **mercadotecnia**, la **macroeconomía**, la **antropología** cultural, la **sociología**, la **psicología** general, diferencial, social y la del consumidor, la **fisiología**, etc., para alcanzar los objetivos de efectividad que se plantean”.

En definitiva, *community manager*, como gestor y técnico de redes sociales pueden serlo muchas

personas. Ahora bien, pensar y poner en práctica una estrategia (director de comunicación) sólo está al alcance de unos pocos; requiere tener experiencia previa y conocimientos de otras disciplinas que van más allá de la comunicación pero de las que se nutre.

Lo que ha sucedido es que muchas empresas colocan a un *community manager* como pieza estratégica de la comunicación y no contratan, además, a un director de comunicación (cuyos honorarios se ahorran). El resultado es que las directrices las marca el director general (convencido de que la comunicación es fácil) y los resultados son nefastos.

## Bibliografía

—ACED, C. (2011): *Relaciones Públicas 2.0. Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*. Barcelona. Ed. UOC.

—ARCEO, A. (2004): “Ubicación científica y metodológica de las relaciones públicas”. En ARCEO VACAS, J.L. (coord.): *Las relaciones públicas en España*. Madrid. McGraw-Hill.

—COSTA, J. (2001): *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires. La Crujía.

—SILVA ROBLES, C. (2012): "Community managers: la dirección de RR.PP. en la red", *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, Vol. 2, Nº. 3. Pág. 197. Documento en línea. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3966664>

## Comunicación interna

### Los experimentos de Hawthorne

Si tú y yo estamos hablando ahora de comunicación interna es gracias a Elton Mayo (1880-1940). Fue un psicólogo australiano, profesor en Harvard, que recibió en 1928 el encargo de la Western Electric de investigar cómo sus operarios podrían trabajar mejor.

Mayo y su equipo marcharon a la fábrica Hawthorne de la compañía, y descubrieron algo que, con los años, fue origen de las bases de la comunicación interna: la producción de un trabajador no depende sólo de sus aptitudes, sino, también, de otros factores más intangibles, como la motivación, el buen ambiente de trabajo o que los trabajadores sintieran que se contaba con ellos como un activo esencial. Mayo también constató la importancia de los grupos. Como explica Guevara Ramos: “Los grupos informales constituyen la organización humana de la empresa, muchas veces en contraposición a la organización formal establecida por la dirección. Esos grupos informales”, continúa, “definen las reglas de comportamiento, sus formas de recompensa o sanciones sociales, sus creencias y expectativas, que cada

participante va asimilando e integrando en sus actitudes y comportamiento”.

## Comunicación interna 2.0

La comunicación interna no sólo sirve para crear sentimiento de pertenencia y trabajar más y mejor. Sirve, además, como nos explicó Adolfo Corujo en la II Jornada de Comunicación Corporativa 2.0 de la Universidad Carlos III de Madrid, para **almacenar** conocimiento y **actualizarlo** de forma conveniente, para **localizar** talento y poder luego **retenerlo**.

¿Cómo se consigue esto? Corujo nos da tres soluciones: la primera, una wiki interna en donde los empleados puedan colaborar dejando sus preguntas y sus respuestas (aportando conocimiento), un ecosistema de blogs profesionales y un ecosistema de blogs personales.

Corujo expone como ejemplo de comunicación interna 2.0 la puesta en práctica por Telefónica Latinoamérica.

## Innovación

Según Sonia Ruiz Moreno, Lluís Font y Patricia Fernández Carrelo, autores de *El método Zyncro*, la

implantación de redes corporativas internas (2013: 16) supone un cambio de cultura que implica un modelo alejado de la antigua jerarquía (“de la jerarquía a la redarquía”, tal como explican) y basado en la transparencia.

La comunicación interna se está convirtiendo en un terreno fértil para la innovación: es un ámbito en el que se cree que ya se ha dicho todo y es fundamental para el desarrollo de las empresas. Sobre la innovación, Corujo (2015: 104) cree: “No hacerlo puede significar, y de hecho lo está haciendo, la muerte de empresas centenarias incapaces de adaptarse a una sociedad cada vez más dotada para informarse, comprender y juzgar si éstas cumplen los compromisos adquiridos. También supone”, continúa, “una enorme oportunidad para aquellas que comprenden que en su recuperación estriba la ventaja evolutiva, esa que es posible mantener a lo largo del tiempo”.

## Bibliografía

—CORUJO A. (2015): “Decálogo para hacer de la innovación nuestra ventaja evolutiva”. En CACHINERO, J. (ed.): *Innovar para liderar. Tres casos de éxito*. Documento en línea. Disponible en:

[http://www.desarrollando-ideas.com/publico/dmasi\\_innovar\\_para\\_liderar.pdf](http://www.desarrollando-ideas.com/publico/dmasi_innovar_para_liderar.pdf)

—GUEVARA RAMOS, E.: “Los experimentos de Hawthorne”. En *La gestión de las relaciones y la responsabilidad empresarial*. Eumed.net. documento en línea.

Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/438/index.htm>

—RUIZ MORENO, S.; FONT, L.; FERNÁNDEZ CARRELO, P. (2013): *El Método Zyncro: Cómo implantar redes sociales corporativas*. Barcelona. Zyncro. Documento en línea. Disponible en: <http://www.zyncro.com/es>

# Transmedia, storytelling y inbound marketing

## Fenómeno multipantalla y multicanal

A estas alturas del libro te habrás dado cuenta de que la desintermediación no es el futuro sino el presente y de que la comunicación corporativa se basa en el diálogo y en los nichos de público.

También te habrás dado cuenta de que los límites entre la Comunicación Corporativa, el Periodismo, la Publicidad y el Marketing son cada vez más difusos. Prueba de ello es que cada vez utilizamos más más procesos propios de estas disciplinas e incluso (qué sintomático) más vocabulario.

Del mundo de la ficción nos ha llegado el fenómeno transmedia, concepto asociado a la cultura fan y a la convergencia mediática, fenómenos de los que Jenkins (*Convergence culture*, 2008) ha hablado de forma profusa.

El fenómeno fan alcanza sus cotas más altas cuando los consumidores de un producto (en este caso cultural) quieren participar ellos también del proceso narrativo. Quieren y pueden porque disponen de las herramientas y plataformas digitales necesarias



para tomar parte. Cada fan, en sí mismo, en un crisol de historias: en él convergen medios y plataformas a través de los cuales les llega información. Cada fan es un consumidor, sí, pero también productor (*prosumer*, si utilizamos el término de Alvin Toffler), un emisor y receptor (*emirec*, según Jean Cloutier). En definitiva, el consumidor de narrativa transmedia tiene un rol activo (Scolari, 2013: 46).

Hemos dicho más arriba que el proceso transmedia se caracteriza porque las historias no se desarrollan linealmente por un solo canal, sino por varios, provocando incluso variaciones argumentales independientes entre sí. El ejemplo más claro lo tenemos en las franquicias de Hollywood, en la que una película tiene un juego de ordenador, un juego de mesa, un libro, una serie, etc., etc. Cada parte puede ser consumida sin haber visto las demás. Los ejemplos más recurrentes al respecto son el universo Star Wars y Piratas del Caribe.

El mundo de la empresa no ha tardado mucho en adoptar la filosofía transmedia para enganchar a los públicos. En la IV Jornada sobre Comunicación Corporativa 2.0 de la Universidad Carlos III de Madrid, dedicada al Transmedia y Storytelling, Diego Rivera enumeraba las características de la narrativa

transmedia:

- Es estratégica (responde a un plan o guion)
- Se desarrolla gracias al fenómeno multipantalla o multicanal
- El público puede sumergirse en distintos niveles de profundidad del mensaje. Y profundizará más en el mensaje según la recompensa que reciba.
- El público puede ser co-creador de la historia, espectador especial o cómplice de la misma
- La narrativa transmedia necesita las acciones del usuario y, por lo tanto, puede provocar fácilmente emociones en él

El fenómeno transmedia se sirve en buena medida del *storytelling*, del arte de narrar. Según Carpiotti (2016), el *storytelling* es una “táctica comunicativa que responde a unos planteamientos estratégicos previos en la planificación de comunicación [...] es una herramienta táctica específica dentro de la estrategia comunicativa de una organización/marca [...] es la *puesta en escena* del perfil de Identidad de una organización/marca, y por lo tanto responde a aspectos tácticos dentro de la planificación de comunicación”.

## Mix de estrategias

El Inbound Marketing es la estrategia de comunicación que atrae la atención del consumidor utilizando:

- La producción de contenidos de calidad, adecuados y enfocados a un objetivo.
- Las técnicas SEO.
- Las plataformas *social media*.

## Bibliografía

- CAPRIOTTI, P. (2016): “Storytelling: ¿Táctica o estrategia?”. En *Bidireccional.net*. Documento en línea. Disponible en: <https://paulcapriotti.wordpress.com/2015/06/04/storytelling-tactica-o-estrategia/>
- JENKINS, H. (2008): *Convergence culture. La cultura de la convergencia de los medios de comunicación*. Barcelona. Paidós.
- SCOLARI, C. (2013): *Narrativas transmedia. Cuando todos los medios cuentan*. Barcelona. Ed. Deusto.

## **Decálogo emocional para que las empresas desarrollen su relato corporativo<sup>4</sup>**

1.- Es cierto que es necesario un relato corporativo en todas las empresas, por pequeñas que sean. El relato corporativo esa historia que cuenta cómo vemos el mundo y cuál es nuestro objetivo, las circunstancias que nos ayudan y los problemas a los que nos enfrentamos. También a qué público nos dirigimos y cómo podemos y queremos ayudarle.

2.- Pero, ¡cuidado! Existe una saturación de historias.

3.- Queremos generar emociones y nuestros públicos quieren que les emocionemos. No es casual tanto empeño (casi infantil) por ser algo parecido a un gurú. Como tampoco es casual que nuestros públicos no se cansen de ver charlas motivacionales en Youtube. Vendemos y compramos emociones a granel, por diversas plataformas y canales. Pero esto propicia que la emocionalidad parezca banal.

4.- Pensamos más en la forma que en el producto o servicio que vendemos. Y debemos corregir

---

<sup>4</sup> Capítulo publicado previamente como post en mi blog Comunicación Corporativa

eso. El relato corporativo debe nadar en la esencia de lo narrado (como nos explica Ignasi Vendrell).

5.- En este contexto, los comunicadores debemos dejar que los públicos trabajen, se esfuercen y lleguen a la profundidad del mensaje que ellos quieran, a través de las plataformas que elijan. Debemos dejar que los públicos sean co-partícipes de las historias, incluso, por qué no, co-creadores de las mismas. Hablamos de la comunicación transmedia (como nos ha enseñado Diego Rivera).

6.- En un ecosistema saturado de historias y estímulos, sólo sobrevivirá lo auténtico. Y algo es auténtico o no lo es. No se puede impostar. No se puede improvisar. La comunicación de lo auténtico debe ser sincera. Pero la tarea se complica cuando estamos obligados a utilizar fórmulas gastadas que, por ello, parecen falsas. Por lo tanto, los comunicadores debemos remitirnos a la sencillez de formas para llegar a contenidos complejos. La sencillez es el camino más corto para llegar a la autenticidad.

7.- Las herramientas de comunicación están abiertas para todo el mundo. Y esta democratización es fantástica. Pero piensa en esto: sólo los profesionales, los comunicadores muy preparados o quienes tengan una fuerte vocación serán capaces de comuni-

car de forma efectiva entre tanto ruido.

8.- Aunque no es una ley inmutable, los profesionales aseguran resultados profesionales.

9.- El éxito de un relato corporativo, además de su autenticidad, vendrá marcado por cómo los públicos se vean reflejados en él. Según el sistema actancial de Greimas (1917-1992), por ejemplo, el discurso de Steve Jobs en Stanford nos engancharía porque nosotros estamos dentro de esa narrativa como destinatarios de una acción. Joseph Campbell (1904-1987) nos diría que Jobs nos gusta porque cumple muchos de los rasgos paradigmáticos del héroe (y a fin de cuentas, todos lo somos un poco): viaje fuera del hogar, pruebas iniciáticas, favor de aliados y luchas con enemigos, estar al borde de la muerte, retorno al hogar, etc.

10.- Comunicadores y público forman parte de un ecosistema inserto en la sociedad-red. Las historias, los relatos corporativos, las marcas personales y todo tipo de campañas conforman la vegetación que da oxígeno al ecosistema. A veces, sobre todo en periodos de crisis, el ecosistema se mantiene en un equilibrio frágil. La única forma de preservarlo es que todos aprendamos de todos y todos nos respetemos. Ryszard Kapuscinski decía que hay que ser buena

persona para ser buen periodista. El término “buena persona” se ha pervertido y se utiliza de forma maniquea. Pero, dejando moral aparte, está claro que un profesional que trabaja en el ecosistema y que está obligado a convivir, interactuar, compartir, debe tener muy claro que hay que ser ético y empático.



## Bibliografía

—MOLINA CAÑABATE, J. P. (6 noviembre, 2018): Comunica tu contexto para fortalecer tu mensaje [Post]. En *Comunicación Corporativa*. Disponible en: <https://comunicacion.molinacanabate.com/relato-corporativo-decalogo/>

## **Diez condicionantes que aseguran el éxito de la comunicación de una entidad**

1. **Entender la comunicación corporativa como un diálogo con los públicos objetivo.** En un capítulo anterior recordábamos la reflexión de Antonio Rodríguez de las Heras sobre la comunicación en internet como una interacción cercana y/o con públicos pequeños, lo que nos llevaba a las reglas de la oralidad frente a aquellas interacciones comunicación basadas en la comunicación por y para las masas.
2. **Tomar a la transparencia como fundamental y factor diferencial.** Es impensable que en la sociedad red los públicos no demanden transparencia a las compañías.
3. **Cuidar las relaciones con la prensa ofreciéndoles información de valor.** El modelo de empresa periodística está en crisis, pero no la profesión. Siempre serán necesarios los periodistas como intermediarios especializados que aportan valor.
4. **Realizar una auditoría para saber cuál es el estado real de la comunicación de una entidad.** Especialmente útil al empezar un nuevo ciclo y

acometer nuevos retos.

5. **Aplicar el sentido común a la comunicación gracias a la elaboración de un plan estratégico.** Estrategia no es sinónimo de engaño ni de artificio; estrategia la hoja de ruta que se debe seguir para realizar un cometido con la mayor optimización posible (en este caso, visibilidad, notoriedad e influencia).
6. **Prever las crisis.** Elaborar un plan de crisis. Nunca hay que dejar nada al azar.
7. Tener en cuenta la marca personal de los dirigentes de la compañía. Reforzarla, si fuera necesario, con una formación de portavoces
8. **Incentivar a los empleados para que éstos sean embajadores de la marca de la compañía.** Ellos, de forma natural, son portadores de marca. Comunican, y mucho. Mejor que estén contentos.
9. **Medir**, analizar, contextualizar, **interpretar** siempre.
10. Ser **disruptivo**, romper dogmas y realizar autocrítica para salir de la zona de confort y evolucionar.



## **Marca personal y *personal branding***

### Hablemos antes de la crisis de las instituciones

Según Gloria G. Durán (Beaversteeth, 2012), estamos viviendo una crisis de las instituciones tradicionales que han sido protagonistas en la vida occidental desde la Ilustración. No es casual que algunas instituciones tradicionales estén ensayando o jugando en ciertos casos con el concepto o espíritu de “nueva institucionalidad” implicando más a la ciudadanía (Durán y Moore, 2014).

Creo que las grandes corporaciones están acusando esa crisis de reputación (al igual que las universidades o los partidos políticos, sin ir más lejos). Todo lo que sea percibido como búsqueda de beneficio, estrategia empresarial, etc., es tomado como artificio y provoca rechazo en la sociedad-red en unos momentos, además, en donde la crisis económica ha provocado muchas desigualdades y se han perdido muchos derechos sociales.

Las instituciones están en crisis de imagen, de concepto y en cuanto a modelo económico. Esto significa que en una época de crisis de las instituciones no podemos esperar de ellas más de lo que nos pueden dar, que, hoy por hoy, es poco. Las instituciones no

nos pueden asegurar un futuro (como hace décadas) y, mucho menos, ya no nos pueden asegurar prestigio (como hace décadas). Prueba de lo que he dicho es que cada vez la movilidad laboral es más alta: los empleos ya no son para toda una vida y hemos asumido que tenemos que estar abiertos al cambio.

Generalmente, soy activo en Twitter y me he dado cuenta de que no quiero seguir a algunas universidades, pero sí sigo con mucho gusto a profesores que trabajan en ellas. Y, realmente, me entero de los proyectos, logros y capacidades de estas universidades gracias a lo que transmiten los docentes que sigo. Es decir: los empleados de una institución son portadores de marca y de forma muy efectiva. También me he dado cuenta de que, con el tiempo, la imagen que percibo de tal o cual universidad, escuela de negocios o centro de estudios es realmente, la imagen que tengo de sus profesores y de sus alumnos. Es decir: son los públicos de una institución quienes la confieren prestigio y viceversa.

Una institución que quiera tener prestigio debe facilitar que sus empleados, al menos, desarrollen su marca personal mediante técnicas de *personal branding*.

## Qué es la marca personal

En un post que escribí en mi blog profesional decía que hay hay cuatro perspectivas distintas desde las que definir y entender el fenómeno de la marca personal.

Pero vayamos por el principio.

Generalmente tomamos como marca personal esas señas de identidad que nos diferencian a una persona de otra y que son fácilmente reconocibles y recordables. El proceso mediante el cual construimos y hacemos visibles estas señas de identidad es el *personal branding*.

Cuando en clase suelo hablar a los chicos de marca personal suele provocar cierto rechazo. Quizá porque marca suena a artificio (recordemos lo que hemos visto antes de las crisis de las instituciones). Pero lo cierto es que todas las personas hacemos gala, sin saberlo, de nuestra marca personal. Cuando somos niños queremos diferenciarnos de nuestros hermanos o de los demás chicos de la pandilla. Cuando somos jóvenes, queremos que la persona de la que nos hemos enamorado se fije en nosotros y nos diferencia de los demás pretendientes. Y en una entrevista de trabajo queremos (por supuesto sin mentir) diferenciarnos de los demás candidatos haciendo

visibles nuestras virtudes y minimizando los defectos.

La singularidad y la diferencia (que, a menudo, está en los matices) es una de las bases de la comunicación tanto personal como empresarial.

En 1997, Tom Peters publicó “The brand called You”, un artículo en donde nos aconsejaba desarrollar nuestra marca personal (lo que nos diferencia de los demás) y emanciparnos emocionalmente de las instituciones para las que trabajamos. Sólo así podremos tener más opciones de ser visibles si tenemos que salir al mercado.

Decía antes que el fenómeno de la marca personal puede verse y entenderse desde cuatro perspectivas, según el grado de implicación o simpatía que tengas con el fenómeno y que de esto ya hablé en mi blog.

Podemos llamar a la primera perspectiva **funcional y aséptica**. Es la visión más epidérmica del concepto y es la que sólo suelen advertir los neófitos o los que desprecian el fenómeno. Para ellos, la marca personal es, simplemente, aplicar técnicas de marketing a nuestra propia imagen para *vendernos* mejor.

La segunda perspectiva es la **laboral-reivindicativa**. Vamos a emanciparnos emocionalmente (como decía Peters) de la empresa en la que



trabajamos. Quizá porque para muchas empresas sólo somos fuerzas productivas y nos reemplazarán cuando dejemos de ser rentables.

La tercera es la **colaborativa con la empresa o con la institución**. Ocurre cuando el trabajador es portador de dos marcas: la personal y la de la empresa. Las dos marcas tienen una relación simbiótica y las dos salen bien paradas. Esto ocurre, por ejemplo, cuando un conocido intelectual colabora con un periódico de prestigio, o cuando un reputado científico empieza a trabajar en una universidad.

La cuarta perspectiva es la **personal-reivindicativa**. La persona se reivindica con toda su humanidad para diferenciarse de la masa.

Personalmente, a mí me gustan la tercera y la cuarta perspectiva.

¿Cuál es el secreto, entonces? Dos consultores y un académico ofrecen su visión sobre la marca personal.

### **Andrés Pérez Ortega**

La primera vez que vi a Andrés Pérez Ortega fue 2009, en un acto que organizaba el bufete Garrigues. Por entonces, el *personal branding* era una es-

trategia de imagen poco conocida en España. Quizá ese acto fue, para muchos directivos de empresas allí presentes, un pistoletazo de salida, un primer encuentro con auténticos especialistas.

Andrés era uno de ellos y por eso quise contactar con él a la hora de escribir este libro. Intercambiamos un par de correos electrónicos y convinimos que, dada la lejanía física y las diversas obligaciones y compromisos que nos separaban, lo mejor era mantener una entrevista por videoconferencia.

Le pregunté qué había cambiado en todo este tiempo, desde aquel día en que le oí hablar por primera vez. “Bueno”, me dijo, “ahora el concepto está moribundo. Marca personal es un término que se ha terminado prostituyendo”.

Me sorprendió la sinceridad de un consultor que se dedica, precisamente, a construir y desarrollar la marca personal de individuos o ayudar a que éstos lo hagan. “La marca personal tiene más trasfondo de lo que la gente cree”, explica. “Tiene un trasfondo filosófico e incluso ideológico y la gente acaba hablando de cosas superficiales. La marca personal”, continúa, “es una metáfora, pero también es la parte de un todo. Es el resultado de todas las acciones que haces. La marca personal, a fin de cuentas, da poder a

las personas, ayuda a tener influencia. Realmente se trata de eso: de dar poder a las personas y ayudar a tener influencia”.

Sobre cómo ayudan las herramientas 2.0 al establecimiento de la marca personal su respuesta fue contundente: “¿Dos punto cero? Todo empieza con el cero punto cero, es decir, en tu cabeza”.

La conversación con Andrés me confirmó que no sirve de nada la tecnología si no tienes un fondo de compartir, un activo de valor, una idea, una esencia. Y la marca personal es, sobre todo, una forma de destacar al individuo frente a la masa.

## **Juan Manfredi**

Juan Manfredi es profesor de la Universidad de Castilla-La Mancha, consultor de comunicación estratégica y colaborador, entre otros medios, del diario Cinco Días. Le conozco desde hace tiempo gracias a las redes sociales, pues es un gran dinamizador que comparte conocimiento e información de valor.

Una serie de casualidades e intereses comunes nos pusieron en contacto *online* y no quise dejar pasar la ocasión para preguntar su opinión sobre la marca personal aunque sus líneas de investigación académica sean otras (*lobby* y diplomacia pública).

En un cuestionario que contestó para ilustrar este capítulo, pone énfasis en una idea: “No hay marca personal si no se genera capital social (contactos equipos, experiencias)”. O lo que es lo mismo, la marca personal *online* (el terreno que nos ocupa ahora) debe sustentarse y tener correspondencia en el ámbito *offline*.

Las buenas marcas personales se distinguen, según Juan, porque son reales y coherentes entre lo que el sujeto dice y hace. “No hay que ser otra persona”, apostilla, y cita los ejemplos de Bere Casillas o Ramón Trecet.

En su post “Competencias del directivo en la economía digital” (que te referencio más adelante, en el apartado bibliografía), Juan explica que si los directivos quieren triunfar en los nuevos tiempos deben adquirir (y, por tanto, así lo debe expresar su marca personal) nuevas competencias, que van parejas al desarrollo de la gestión del conocimiento en la moderna visión de empresa (2.0). Juan hace una pausa para explicar el nuevo rol del líder: hoy es el que más escucha y el que más comparte, el que mejor establece los objetivos, motiva y resuelve conflictos. El nuevo líder es el que mejor comprende los nuevos organigramas porque las funciones y responsabilidades de

los empleados también han cambiado.

## **Pablo Herreros**

El consultor de comunicación y conferenciante Pablo Herreros cree que la clave está en emocionar. Hace poco estuve en su agencia de comunicación y me dio en mano su libro *El poder es de las personas* (que, por cierto, te puedes descargar en formato e-book en su blog *Comunicación se llama el juego*). Una de las tesis del texto es que todo lo que emprendas debes hacerlo con el corazón, quizá guiado con una intuición que supera a la lógica, poniendo siempre pasión en todo lo que haces. Sólo así se llegan a metas impensables y sólo así eres capaz de aguantar los envites del destino.

Para Pablo, la marca personal no está muerta en absoluto. Uno de los capítulos de su libro es el titulado “Trucos para sobresalir entre la maraña. De cómo entrar en los *trending topics* a cómo hacer que sean otros quienes promocionen tus artículos”. Entre los consejos señala (cito textualmente):

- “Sé perfeccionista”
- “El humor es un arma de destrucción masiva”
- “Ve al grano”
- “Sé cercano y pon corazón”

- “No me hables de tu libro”
- “Sé constante”
- “Aporta contenido auténtico, único y valioso”.

## ¿Qué debes hacer para cultivar tu marca personal? Sigue un plan estratégico

Si seguimos los consejos de Tom Peters y de otros tantos expertos que siguieron su estela, nos damos cuenta de que la marca personal está basada en:

—La gestión inteligente de la diferencia

—La transmisión de mensajes con valor

Si cuentas con los medios pero no tienes nada que decir, todo será fuego de artificio: se mostrará brillante y generará mucho ruido, pero a los pocos minutos se desvanecerá sin dejar rastro.

Estoy en contra de los recetarios, y más en un libro de comunicación. Pero me gustaría dejarte aquí algunos puntos para que juntos podamos reflexionar sobre ellos (recuerda que más allá de este libro estoy en contacto tuyo a través de mi blog personal o de mi cuenta de Twitter, por ejemplo).

¿Qué tienes que hacer para levantar y mantener tu marca personal? Quizá por deformación profesional, yo también aplico la filosofía de Tom Peters.

Las marcas y las personas tienen mucho en común porque, a fin de cuentas, las primeras han nacido de las segundas y unas y otras viven actualmente de las emociones.

Para poder expresarte en los términos en los que hemos estado hablando durante todo el libro, te hace falta un plan estratégico de comunicación (que hemos visto antes). La comunicación estratégica es, simplemente, saber, según tus objetivos, qué quieres decir a unos determinados públicos y escoger el momento y los canales idóneos para llegar hasta ellos según sus perfiles. El recordado Enrique Alcat decía que “la influencia no se improvisa”.

Los profesionales de la comunicación corporativa utilizan unos cuantos modelos que marcan las directrices para establecer un plan de comunicación. (Yo mismo los utilicé cuando fui consultor). Son modelos totalmente asumidos por la mayoría y que, como si de una receta de un plato tradicional se tratara, cada uno va adaptando a su manera según sus necesidades.

### **1.- ¿Qué quieres? Calibra tus objetivos**

Calibra cuáles son tus objetivos. ¿Son necesarios? ¿Son factibles o quiméricos? Si su consecución

es posible, ¿cuándo? ¿A corto, a medio o largo plazo? Quizá su conquista te obligue a luchar mucho tiempo en las trincheras, un trabajo duro y nada agradecido. ¿Estaré a gusto haciéndolo? ¿Qué consecuencias traerá que yo comparta una determinada visión sobre algo?

## **2.- ¿Quién eres? Realiza una auditoría interna y externa de ti mismo**

El objetivo de esta parte del plan es saber cuál es tu autoimagen, cuál es tu imagen intencional y cuál es la imagen que perciben tus públicos de ti. En definitiva, conocerte más a ti mismo, para lo que hay que poner en práctica un ejercicio de honestidad brutal. Es duro pero es necesario preguntarse: ¿Realmente tengo algo que decir? ¿Merece la pena compartirlo? ¿Necesito compartirlo? Si la respuesta es afirmativa, tienes parte del camino hecho. Si la respuesta es negativa, te quedarás en la casilla de salida. Pero no tomes esto como un acto fallido: en realidad, estás esperando tu momento para compartir valor cuando realmente sea necesario o cuando tengas las cosas más claras.

Para hacer una auditoría externa de ti mismo tienes varias soluciones.



a) Busca tu huella digital y comprueba su profundidad y hasta dónde llega. Utiliza dos o tres buscadores y teclea tu nombre (egosurfing). ¿Apareces en los primeros puestos de búsqueda? Adrián Segovia, responsable de analítica web de El País dijo, en una jornada de la Universidad Carlos III de Madrid, que si en esa búsqueda no apareces en los cinco primeros puestos es que algo estás haciendo mal.

¿Qué hay que hacer para estar en esos primeros puestos? Sencillo: crea contenidos de calidad que sean visitados, enlazados y comentados. De esta forma, tus sitios escalarán posiciones en los buscadores poco a poco. Cualquier consultor que te diga que puede hacerte estar en los primeros puestos de Google con pócimas mágicas te estará mintiendo. Estas pócimas mágicas son, en otras palabras, las técnicas SEO (*Search Engine Optimization*). No digo que no sirvan para nada. Todo lo contrario. Son utilísimas. Pero una técnica SEO que no está vinculada a la gestión de un buen contenido, contenido de valor, no servirá de mucho.

Con el paso del tiempo, cuando generes un volumen de información de valor aceptable y por ello seas mínimamente visible, te pueden ayudar herramientas de seguimiento *socialmedia*, como Klout. En

este enlace tengo algunas herramientas de seguimiento *socialmedia* interesantes:

b) Continuando con el ejercicio de honestidad, escoge un número limitado de personas cercanas a ti (del ámbito en el que quieras lanzar tu marca personal, por ejemplo, el ámbito profesional). Estas personas serán representantes de los *stakeholders* (públicos de interés) que interactúan contigo. Pueden ser clientes, proveedores, compañeros, amigos (y enemigos), lectores, alumnos, socios.

Pregúntales cómo te perciben, si te diferencian de otros, si reciben mensajes claros y concisos de ti.

Cuando llegué a la docencia universitaria, lo primero que aprendí al hacer una investigación es que si ésta quiere ser fiable debe estar sustentada en una buena *muestra*. Según la RAE, la muestra es la “parte o porción extraída de un conjunto por métodos que permiten considerarla como representativa de él”. En el estudio científico, la muestra debe ser una parcialidad tan perfecta que debe reflejar, en sus límites, los matices de la totalidad. Quiero decirte que escojas bien a las personas a quienes vas a hacer la entrevista cualitativa, y tómalas aun sabiendo que no siempre hablarán bien de ti. No tengas miedo de escuchar mensajes que no te gusten. A fin de cuentas,

¿para qué haces una auditoría de ti mismo? Para saber tus virtudes y defectos y luego potenciarlos y corregirlos.

b.1.) Si por cuestiones de trabajo te ves en la circunstancia de tener que convivir con los medios de comunicación, lo más productivo es que contrates una agencia para ser formado como portavoz. Puedes ser portavoz *off-line* y *on-line*. En esencia, las formaciones de portavoces son una recreación (evidentemente, ficticia) de los episodios que puede pasar un portavoz como protagonista. Así, los consultores-formadores someten al portavoz en formación a supuestos de rueda de prensa, entrevista para un medio impreso, radio y televisión. Es conveniente que hoy se imparta también un módulo de redes sociales.

Una vez realizadas todas las pruebas, el equipo formador entrega al portavoz en formación un dossier que detalla aspectos positivos y negativos observados en la forma y en el fondo, recomendaciones a seguir para la mejora y conclusiones personalizadas.

**3.- ¿Qué quieres transmitir? Elabora un mensaje y busca la imagen intencional con la que estés más conforme**

El mensaje es la piedra de toque de toda marca

personal. Si no hay mensaje, no hay marca. Debes pulirlo a tu medida y debe ser coherente bien con lo que eres bien con aquello que deseas ser.

La imagen intencional es sólo eso: una imagen. Y es sólo un vehículo, uno más, para transmitir un mensaje, un valor, un fondo. Millones de problemas en Internet vienen de la incapacidad de separar roles o de confundir este juego con la falta de privacidad.

¿Podemos tener varias imágenes intencionales? ¿Es lícito? Pues depende de nuestros objetivos. Me gustaría hacerte una pregunta: ¿Te comportas igual cuando vas al médico para que te recete un medicamento que cuando vas a una gasolinera? ¿Te comportas igual ante un policía de tráfico que ante un buen amigo? ¿Te comportas igual ante tu pareja que ante un desconocido? Quizá me consideres maquiavélico, pero trabajo con personas, sé de lo que hablo y te voy a poner unos cuantos casos. Por ejemplo: la imagen intencional que utilizo cuando doy clases de máster a alumnos de mi edad o incluso más mayores que yo no tiene absolutamente nada que ver con la imagen intencional que utilizo cuando doy clase de Grado en la Universidad a mis alumnos de veinte años. A los dos los quiero muchísimo y desarrollo mi profesión gracias a unos y a otros. Pero utilizo dos imágenes

distintas. Evidentemente, no trato igual a una persona de treinta o cuarenta años que a otra de veinte. Requieren dos lenguajes distintos, dos interacciones peculiares; incluso pongo ejemplos diferentes. ¿Cuál es mi imagen intencional verdadera? La respuesta es “las dos”. Soy el mismo profesor, con las mismas ganas y con la misma vocación, pero con dos imágenes intencionales distintas.

El problema de Internet es que no puedes manejar las imágenes intencionales a tu antojo. En una fantástica ponencia que tuvo lugar en la Universidad Carlos III de Madrid, el consultor Adolfo Corujo, especializado en comunicación política 2.0, se sirvió del símil de un bar en el que tú hablas a un camarero. Las redes sociales son ese bar, explicaba él, con la salvedad de que lo que le dices al camarero es escuchado por el resto de la clientela y puede ser recordado y actualizado mucho tiempo después.

De esta forma, yo puedo lanzar un tuit con la intención de que lo lean mis alumnos y, casualmente, lo leen mis círculos íntimos. O viceversa. O yo lanzo un tuit par que lo lea todo el mundo y, de forma sorprendente, es captado de diversa forma por distintos sujetos.

Esto ocurre porque, como hemos dicho en las

primeras páginas de este libro, la imagen, una vez es percibida por el público, ya no me pertenece a mí. Mi imagen es patrimonio de mi público o de mis públicos, quienes la gestionan a su antojo, a veces sin lógica aparente e influidos por las circunstancias que les rodean.

Dicho todo esto, sólo puedo recomendarte que utilices la imagen intencional con la que estés más a gusto, con la que te sientas más cómodo y con la que creas que merece la pena luchar.

#### **4.- ¿A quién quieres dirigirte? Elige bien a tus públicos**

¡Los públicos, los públicos! Nunca debes olvidar a quién quieres dirigirte y cómo a ellos les gustaría escucharte.

#### **5.- Elige los canales propicios para llegar a ellos**

¿Tu público es joven, por ejemplo? Por lo tanto, ¿dónde se encuentra o qué hábitos tiene? El entorno del que estamos hablando, Internet, tiene unas reglas muy específicas para quienes han nacido al otro lado de la brecha digital o muy cerca de ella. Recuerda que estamos en los tiempos de la modernidad líquida (si-

guiendo la terminología de Bauman), en donde (de ahí el símil) todo fluye rápido de forma más o menos rápida y sin formas estables.

Ha cambiado también la exposición temporal a los mensajes y la atención a los mismos: hoy se lee más que nunca, pero de forma distinta: en pequeñas unidades que, a la fuerza, necesitan estar cargadas de sentido.

Construir hoy una imagen en Internet supone comprender que, cada vez más, el componente imagen va ganando más al componente texto. Que las imágenes en vídeo, por ejemplo, no pueden durar más de tres o cuatro minutos y que, tras esta píldora que supone tu mensaje, tus públicos consumirán o digerirán otra y otra más.

¿Esto es mejor? ¿Es peor que la lectura clásica *off line* en la que nos iniciamos muchos? Sinceramente, no es ni mejor ni peor. Es la que es. Ya que nos ha tocado esta fase, hay que aprovechar al máximo sus ventajas y minimizar sus desventajas. ¿Cómo aprovecharías tú esas ventajas? Eso formará parte de tu marca personal *online*.

## **6.- Monitoriza los resultados**

Los datos son fundamentales, indicios que hay

que tener en cuenta o pistas que puedan dar un empuje a la intuición.

**7.- Sé consciente de que la marca personal es un proceso.**

Y, si todo parece posible, entonces, ¿por qué la marca personal es tan volátil?

Vivimos en una sociedad-red. En ella no existen jerarquías y somos, al mismo tiempo, emisores y receptores de los mensajes.

El factor que cohesionaba a los elementos de la sociedad red es (además de unos objetivos comunes) la información. La red será más o menos fuerte según el valor de la información que transite por ella. No es de extrañar que desaparezca o pueda desaparecer de la red el elemento que no comparta o que no aporte valor. Da igual la información/valor que haya compartido antes. Da igual la información/valor que quiera compartir en un futuro. En la sociedad-red se vive en tiempo real y quien no comparta valor en ese tiempo, sencillamente, queda al margen de la red, se diluye o se invisibiliza.

No debemos extrañarnos que en el mundo *of-*



*flin* ocurra algo parecido. En el siglo XXI estamos asistiendo a la extinción de los intermediarios. Están desapareciendo aquellas personas o instituciones que tradicionalmente han formado parte de una cadena, pero que hoy no aportan o no pueden aportar valor.

¿Acaso la Red no tiene fe en el elemento que momentáneamente no aporta valor? ¿No existe una especie de crédito intelectual?

Bueno, parece ser que no. Pero no porque la red no quiera. Es que no puede, literalmente. ¿Por qué sucede esto?

Tenemos que ir a Zygmunt Bauman para comprender mejor por qué. Bauman dice que estamos inmersos en la modernidad líquida, en donde todo cambia constantemente y a ritmo vertiginoso. En un mundo líquido donde todo es fugaz, algunos procesos (como la educación, por ejemplo) dejan de ser percibidos como tales y son tomados, erróneamente, como productos o servicios que se demandan en un momento dado y de los que se espera satisfagan nuestras necesidades de forma casi inmediata. Se nos ha acostumbrado a ello y, en cierto modo, queremos vivir así.

El imperio de la marca personal, como todos los grandes imperios, no caerá por la irrupción de otros, ni por invasiones bárbaras. El imperio de la

marca personal se vendrá a abajo por una enfermedad endémica: el ritmo que ha impuesto la sociedad de la modernidad líquida. Es una paradoja que, precisamente, este ritmo haya contribuido, en un primer momento, a la creación y proliferación de millones de marcas personales. Pero si tenemos en cuenta que el elemento de la sociedad red que no aporte valor desaparecerá, el esfuerzo que hará cada persona para aportar valor de forma constante será brutal y llevará a la extenuación.

Existe una posibilidad de salvación para este imperio. Pero sólo si los elementos de la sociedad-red recuperan el valor del tiempo lento. Es de lo que habla Diego Rivera cuando habla de los valores del *slow-comm* y cuando nos recomienda generar menos producción y pensar más. Es lo que recomienda y de lo que habla mucha gente. Y, por una vez en mi vida, si veo que mucha gente empezamos a pensar lo mismo al mismo tiempo, es que, quizá (quizá) tengamos razón.

Una reflexión final. ¿Y si te vas a la India o al mismísimo Marte?

Mi universo es la década de los ochenta. A ve-

ces creo que todavía vivo allí, jovencísimo, con un montón de sueños por cumplir. Cuando empecé la carrera, en el año 87, me di cuenta de algo curioso: todos o casi todos teníamos un código estético peculiar: los chicos que estudiábamos Periodismo generalmente íbamos a clase vestidos con chaqueta, vaqueros y calzado cómodo. Todos o casi todos llegábamos a Ciudad Universitaria con nuestra carpeta bajo el brazo; llevábamos el periódico que solíamos comprar junto a la carpeta pero, eso sí (y éste es un dato importantísimo), lo llevábamos por fuera, **con la cabecera bien visible**, para que todo el mundo viera **qué diario leíamos** y, por lo tanto, quiénes éramos nosotros, cuáles eran nuestras ideas políticas. Cuando recuerdo estos episodios me aflora una sonrisa condescendiente. Sé que es muy tonto, pero teníamos la ingenuidad de los veinte años.

A veces, nos cruzábamos por el campus con otros chicos y sabíamos, casi de inmediato, qué carrera estaban estudiando. O, por lo menos, en nuestra ingenuidad de los veinte años, creíamos saberlo. Por aquel entonces, en España, había un banquero que era muy-muy famoso y que tenía mucho-mucho éxito. Y casi todos los chicos que estudiaban Derecho y/o Económicas iban peinados igual que él: con el pelo

engominado hacia atrás. Cuando iban de *sport*, estos compañeros de campus llevaban un *pullover* de cierta marca cuyo logo era un cocodrilo, pantalones vaqueros (caros, eso sí) y zapatos castellanos.

Si nos cruzábamos con chicos de aspecto *hippy* creíamos que estudiaban Historia. Y si, cerca de nuestro edificio, nos cruzábamos, por ejemplo, con un par de chicas absortas en sus pensamientos y con pinta de estudiosas, sabíamos, inmediatamente, que dirigían sus pasos a la Facultad de Farmacia.

Bien, en Periodismo, todos o casi todos queríamos ser escritores. Nuestros compañeros de edificio que estudiaban Comunicación Audiovisual querían ser directores de cine o guionistas. Los compañeros que estudiaban Publicidad querían ser (no podía ser de otra manera) creativos.

Hoy muy pocos chicos sueñan con ser escritores. Y no lo sueñan porque, de facto, ya lo son. Leen más que nunca y escriben más que nunca, pero de una forma diferente. Son blogueros y lanzan sus ideas y opiniones por Twitter, suben las fotos de su universo particular a Instagram. Algunos se atreven a hacer cortos y los cuelgan en Youtube.

Hoy, más que escritores, quieren ser blogueros de éxito. Y esto es sencillamente maravilloso, de ver-

dad. Tienen las herramientas necesarias para conseguir sus objetivos sin depender de nadie. Pero, a la larga, esto tiene algo de diabólico si pensamos en términos de marca personal.

Imagina que tú eres un *blogger* de éxito. Imagina que tu blog recibe miles de visitas a la semana. Que tus tuits son retuiteados hasta la saciedad. Que eres invitado a mil y un saraos. Imagina, en definitiva, que eres un reconocido *influencer*.

Sigamos con el juego.

Imagina que te toca la lotería. Y que te quieres marchar, marchar muy lejos. Imagina que decides romper con todo y te vas a la India, por ejemplo. O mucho más lejos: inauguras una serie de vuelos tripulados a Marte y decides quedarte allí para el resto de tu vida, aislado de todo, meditando.

Bien. Pasados unos meses, ¿quién te va a citar? ¿Quién va a leer tu blog? ¿Quién va a pensar en ti? Ya no retuiteas, ya no devuelves *follows*, ya no conversas. Probablemente no habrá nadie que diga: “Oye, este tipo escribió hace cuatro años un post muy bueno sobre cangrejos en el Mediterráneo”. O, por ejemplo: “Éste tuiteó una ironía hace unos meses que me hizo reír y reír”.

La sociedad-red tiene múltiples virtudes, pero

también algunos inconvenientes. Como hemos visto más arriba, el elemento que no aporte valor a la red desaparece, da igual las causas. Y desaparece de la red porque la energía que cohesiona a sus elementos es la información/comunicación. Y ésta va a una velocidad brutal, cambia de un día para otro y siempre está en movimiento constante. No espera a nadie.

¿Quién, muchos años después, se acordará de ti cuando estés meditando en la India o cuando estés saltando por encima de los cráteres? En primer lugar, las personas que te quieren, independientemente de tu marca personal. En segundo lugar, las personas a las que un día ayudaste de un modo u otro con algún texto, con algún post, con algún mensaje directo. Porque un texto, un post o un mensaje directo no son eso, exactamente: son experiencias directas.

Todos tus demás *followers*, los que estaban suscritos a tu blog casi por inercia, los que alguna vez te hicieron un retuit pero para los que eras un *influencer* más se irán olvidando de ti poco a poco. A no ser que vuelvas de la India o de Marte a contar tus experiencias.

## Bibliografía

—ALCAT, E. (2011): ¡Influye! Claves para dominar el arte de la persuasión. Barcelona. Alienta Ed.

—BEAVERSTEETH (18 mayo, 2012): Gloria G. Durán habla de Tabacalera [archivo de vídeo]. Recuperado de:

—BAUMAN, Z. (2006): Modernidad líquida. Buenos Aires. Fondo de Cultura Económica.

—DURÁN, G. G.; MOORE, A. W. (2015): “La Tabacalera of Lavapiés: A Social Experiment or a Work of Art?”. En Fiel. A Journal of Socially-Engaged Art Criticism. Nº 2. Documento en línea. Disponible en: <http://field-journal.com/issue-2/duran-moore>

—HERREROS, P. (2013): *El poder es de las personas*. Madrid. Léeme editores.

—MANFREDI, J. L. (2013): “Competencias del directivo en la economía digital”. En *Las escuelas de negocio y el futuro de la educación*. Recuperado de: <http://blogs.cincodias.com/escuelasdenegocio/2013/11/competencias-del-directivo-en-la-econom%C3%ADa-digital.html>.

—MOLINA CAÑABATE, J. P. (31 marzo, 2015): Cuatro perspectivas para definir y entender la marca personal [Post]. En *Comunicación Corporativa*. Disponible en:

<https://comunicacion.molinacanabate.com/perspectivas-marca-personal/>

—PETERS, T. (1997): “The brand called you”. En Fast company. Documento en línea. Disponible en: <http://www.fastcompany.com/28905/brand-called-you>. Última consulta: 17/07/2016

—RIVERA, D. (2013): “Slow-comm, la comunicación al servicio de valores reales”. En *Medios sociales.es*. Documento en línea. Disponible en: <http://www.mediosociales.es/slow-comm/>

—VV.AA. (2011): *Personal Branding. Hacia la excelencia y la empleabilidad por la marca personal*. Madrid. Fundación Madrid por la Excelencia. Documento en línea. Disponible en: <http://www.madridexcelente.com/files/c46a6928280c.pdf>



## Liderazgo

### ¿Por qué los líderes despiertan filias y fobias?<sup>5</sup>

Dicen los antropólogos que los primeros líderes fueron, en los orígenes del hombre, aquellos primates que sabían dónde estaba la comida o los lugares en donde el grupo podía sentirse seguro. Parece ser que estos primates avanzados (con más intuiciones, conocimientos o iniciativa que los demás) echaban a andar y los otros, simplemente, les seguían.

En *Estratificación social y desigualdad* (2010), Harold R. Kerbo explica que los primeros líderes eran eminentemente colaborativos y no conflictivos. Antes de la puesta en práctica de la agricultura, las tribus de aquellos seres humanos primitivos eran pequeñas, nómadas y con (dato muy importante) pocas pertenencias. Por tanto, los líderes del grupo no tenían más riquezas que otros y tenían un estatus sólo ligeramente superior que el resto del grupo. El mejor cazador o el mejor recolector era distinguido frente a los demás, pero esta distinción quedaba ahí, no pasaba a más.

---

<sup>5</sup> Subcapítulo publicado previamente como post en mi blog Comunicación Corporativa

Kerbo señala la importancia de revolución neolítica como fuente de la estratificación social. Llegó la especialización y el perfeccionamiento de los métodos de caza y de la producción agrícola. Esto trajo el asentamiento, la tribu sedentaria y la acumulación de bienes. Fue entonces cuando algunos individuos se quedaron al margen de la producción para ser líderes políticos y religiosos.

El análisis de Kerbo nos hace pensar. Miles de años después el modelo continúa: un grupo perdido sigue a un individuo que cree saber dónde está la comida y una zona de seguridad. Y, a menudo, cuando damos un paso más allá en la especialización, ese líder se aleja de la producción y decide sugerir a los demás cómo se deben hacer las cosas. Acto seguido, muchos quieren imitarle.

Se produce, parafraseando el título de uno de los ensayos de Alain de Botton, una “ansiedad por el estatus”.<sup>6</sup>

Evidentemente, no voy a dar explicaciones simples a problemas complejos. Pero te hago esta reflexión de los primeros líderes de los asentamientos

---

<sup>6</sup> Gracias, Willy N'Sué Obama, por descubrirme a Kerbo y de Botton

neolíticos para que comprendas por qué, por ejemplo, los denominados gurús de Internet (aquellos que han desarrollado su marca personal en señalar a los demás dónde está el camino) tienen, en muchos casos, tan mala fama.

## El liderazgo del siglo XXI

La gestión efectiva de equipos es una de las mayores preocupaciones de las mujeres y hombres de empresa que ostentan cargos de responsabilidad.

Hay quien piensa que el líder nace y no se hace. Pero lo cierto es que todos, en algún momento de nuestra vida, tenemos que desempeñar un rol de liderazgo: en nuestra casa, en la comunidad de vecinos, en un equipo deportivo, en una reclamación colectiva.

¿Qué es realmente un/una líder? Lussier y Achua (2016) encuentran estos denominadores comunes en todos: desean ser líderes, son energéticos, tienen confianza en sí mismos, tienen un autoconcepto claro, asumen el control de su destino, son estables, íntegros, inteligentes, flexibles y empáticos.

Goleman, Boyatzis y McKee (2002) distinguen seis tipos de liderazgo:

- El **visionario** crea un objetivo en el grupo y moviliza hacia él
- El **coach** es un tipo de liderazgo humano y personal. Trabaja por los intereses del colectivo sin descuidar los intereses personales de los integrantes
- El liderazgo **afiliativo** basa su fuerza en establecer vínculos y relaciones
- El **democrático** fomenta la participación y la horizontalidad
- El **timonel** es un líder visionario que asume riesgos
- **Autoritario.**

Pero los autores citados propugnan un nuevo modelo: **el líder resonante**. Éste tiene desarrollada la inteligencia emocional, es empático, crea y contagia buen ambiente. Hace mejor al grupo, tanto en el ámbito profesional como en el personal.

## Bibliografía

- BOTTON, Alain de (2004): *Ansiedad por el estatus*. Taurus
- GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; MCKEE, A. (2002): *El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional*. Plaza & Janés
- KERBO, Harold R. (2003): *Estratificación social y desigualdad*. McGraw Hill / Interamericana de España
- LUSSIER, R. N.; ACHUA, C. F. (2016): *Liderazgo*. Ed. Thomson Learning
- MOLINA CAÑABATE, J. P. (10 febrero, 2015): ¿Por qué los líderes despiertan filias y fobias? [Post] En *Comunicación Corporativa*. Disponible en: <https://comunicacion.molinacanabate.com/lideres-filias-fobias/>

## Sobre mí

Soy profesor del Departamento de Periodismo y Comunicación Audiovisual de la Universidad Carlos III de Madrid. De forma ocasional colaboro con escuelas de negocios y otros centros de formación y realizo labores de consultoría.



Llegué a la docencia tras trabajar como periodista (diario Expansión) y consultor de comunicación (Urzáiz, Estudio de Comunicación, Issues). También fui director de comunicación de la Feria del Libro de Madrid a lo largo de tres ediciones. Estoy especializado en auditorías, planes de comunicación y de crisis, formación de portavoces y relaciones con los medios.

Soy Doctor en Ciencias de la Información por la Universidad Complutense. Además de la docencia, mi trabajo consiste en investigar, organizar eventos y gestión y, también, en escribir.

Fermo parte del grupo de Investigación Tecmerin de la UC3M.

En 2014 fui incluido por la agencia consultora Augure y Evento Blog España (EBE) en el Top 50 de

los blogueros más influyentes en el sector digital en español.

Si quieres seguir con las formas, conocer más detalles de mi faceta profesional así como recomendaciones de compañeros que han trabajado conmigo puedes visitar mi perfil de LinkedIn.

[Comunicación Corporativa](#) es mi blog académico/profesional.

[Verdi Página Literaria](#) es mi blog personal.