



π

Prospectia

Centro de Análisis y Prospectiva

Executive Briefings

**Relaciones
con los medios**

**Piedra angular
de la Comunicación Corporativa**

Silvia Albert Bernal

Socia fundadora de SILVIA ALBERT:
consejeros en comunicación empresarial
y relación con los medios

PROSPECTIA es el Centro de Análisis y Prospectiva que el **Grupo de Consultoría Global Strategies** puso en marcha en 1999 con el objetivo de llevar a cabo un seguimiento de las principales cuestiones políticas y económicas que afectan a nuestra sociedad.

Desde esa fecha se inició la publicación de los *Executive Briefings*, trabajos escritos por reconocidas autoridades en sus respectivos campos profesionales. Igualmente, PROSPECTIA ha servido para conjuntar a un destacado grupo de analistas políticos, económicos y de relaciones internacionales, a través de los cuales se realiza un seguimiento constante de las informaciones más relevantes en esos terrenos.

Por último, y en colaboración con **Consejeros Estratégicos**, otra de las sociedades del Grupo, PROSPECTIA organiza el Programa de Encuentros con el Gobierno y con los Partidos Políticos, uno de los foros de diálogo más exclusivos del panorama actual, en el que empresarios y profesionales tienen ocasión de debatir directamente sobre muy diversas cuestiones con miembros del Ejecutivo, altos cargos de la Administración y representantes de los diferentes partidos.

El **Grupo de Consultoría Global Strategies** fue fundado en 1991 con el objetivo de prestar un asesoramiento basado en el concepto de *Diplomacia Corporativa*[®], a través del cual se articula un conjunto de servicios dirigidos a complementar las labores de la alta dirección, dotándolas de los instrumentos de análisis, información y gestión imprescindibles para el éxito en sus estrategias de negocio.

El Grupo, que opera a través de compañías propias, participadas y asociadas desde sus oficinas de Madrid y Nueva York, cuenta entre sus clientes a importantes grupos empresariales, líderes en sus respectivos sectores de actividad.

Relaciones con los medios

Piedra angular
de la Comunicación
Corporativa

Silvia Albert Bernal

Socia fundadora de SILVIA ALBERT:
consejeros en comunicación empresarial
y relación con los medios

wellcomm
Talento para comunicar

π
Prospectia
Centro de Análisis y Prospectiva
Executive Briefings

Prólogo

por **Antonio Camuñas Baena**

Presidente del Grupo de Consultoría Global Strategies



Pocos temas hay tan recurrentes y cotidianos como el de la comunicación. Vivimos en la llamada Sociedad de la Información, por lo que la capacidad de comunicarnos con un entorno cada vez más complejo se ha convertido en una necesidad imperiosa y omnipresente.

Todo el mundo quiere comunicarse y comunicar. No existe hoy un sector profesional que no sea consciente de la importancia de hacer llegar sus mensajes, sus posiciones, las razones que motivan sus actos y fundamentan sus decisiones a un público cada vez más heterogéneo y a la vez más segmentado. Un verdadero laberinto en el que se entra por obligación y del que se sale *vaya usted a saber cómo* en no pocos casos.

La diferenciación entre las distintas disciplinas que se engloban bajo el paraguas de la comunicación (relaciones públicas, relaciones con los medios, responsabilidad social, imagen o relaciones institucionales...) es compleja y controvertida, y ciertamente los profesionales de la materia no han ayudado a clarificar conceptos ni a delimitar unos y otros campos, a pesar del tiempo transcurrido desde su generalización como actividad profesional.

Ese es precisamente el reto que ha asumido Silvia Albert con su habitual arrojo, al que ha unido su saber hacer como profesional de la cosa para brindarnos un documento ameno, con la agilidad y el rigor que el exigente lector de nuestros *Executive Briefings* espera de un trabajo de estas características.

Les adelanto que en él hay datos, informaciones, tablas comparativas y planteamientos que no tienen desperdicio. Silvia tiene las ideas muy claras y –como siempre que esto ocurre– no sólo resulta evidente que sabe de lo que habla, sino que se entiende a

la primera. Y si bien es cierto que pone el dedo en la llaga cuando critica a quienes esperan obtener resultados inmediatos sin tener en cuenta el trabajo que debe llevarse a cabo previamente para poder comunicar con eficacia, tampoco elude la autocrítica al señalar las carencias de un sector que tiene necesariamente que depurarse para que el intrusismo, la burocratización o la falta de atención personalizada sigan mezclándose peligrosamente con la profesionalidad y la excelencia.

Como siempre, *Prospectia* se enorgullece al aportar periódicamente elementos para el debate y la reflexión entre la clase directiva, por lo que agradece muy sinceramente a la autora que haya sacado el tiempo necesario para ilustrarnos sobre esta importante materia que a todos concierne.

• intro

Todo el mundo piensa que, cuando te dedicas a un tema en concreto, te debe resultar muy fácil hablar de él. Nada más lejos de la realidad en mi caso y en el de mucha otra gente de mi sector, si es que puedo llamar sector a este enorme y desconocido espectro en donde desarrollo mi labor profesional.

Cuando mi familia, amigos o conocidos me preguntan a qué me dedico exactamente y les explico que a la comunicación, la gran mayoría -y cuando digo mayoría hablo de más del 90% de ellos- no consigue entenderlo a la primera. Estoy absolutamente segura de que no se trata de un problema de saberme explicar ante mis receptores sino más bien de su capacidad de imaginar algo diferente, no porque sean mejores ni más listos, sino porque nadie se ha parado a pensar en ello.

Si te acercas al mundo empresarial, este porcentaje puede bajar algo -no digo mucho- aunque, por desgracia, de entre ellos una gran mayoría lo relaciona inmediatamente con la publicidad, el márketing o las comunicaciones (tecnología).

La comunicación es esa gran desconocida y en gran número de organizaciones y empresas se engloba dentro de ella todo aquello que no se sabe muy bien en dónde englobar y en la que, por desgracia, mucha gente tiene una facilidad asombrosa para opinar sin tener ninguna base sobre la que referir esas opiniones. No a todo el mundo se le ocurre opinar sobre cómo llevar a cabo la venta de una empresa familiar o cómo implantar una red de ordenadores a no ser que seas economista o informático. Como todos nos comunicamos, todos opinamos.

“...Incluso en nuestros días todavía hay personas que siguen identificando esta herramienta (la comunicación) como hacen con el resto de los intangibles empresariales, con un instru-

mento más del marketing, cuando no un puro adorno, una voluta en el capitel o una guinda final en el pastel de nuestra empresa”, opina en esta línea Javier Fernández del Moral, catedrático de periodismo especializado de la Universidad Complutense de Madrid, en el libro “Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones” (Ed. Eunsa). Y añade: “Todavía algunos mantienen la polémica estéril de considerar la comunicación un instrumento de marketing o a éste un instrumento de la comunicación”.

Por fortuna, poco a poco, -y quizás demasiado lentamente, la verdad- esta consideración está empezando a mostrar un cambio de rumbo, dirigiéndose irremediabilmente a integrar la lista de los “elementos indispensables”, claves e irrenunciables de cualquier acción que el ser “social” quiera llevar a cabo.

Con este documento no pretendo demostrar la cuadratura del círculo ni crear expertos en la materia; se trata más de dar las coordenadas precisas para que esta ciencia -ya no sólo empresarial- tenga el reconocimiento que le corresponde y que, aquellos que en un momento determinado identifiquen una necesidad concreta dentro de sus empresas u organizaciones, sepan qué puede hacer la comunicación por ellos, qué deben buscar, qué pueden exigir y qué expectativas tener.

Puede que este breve manual peque, en algunos momentos, de “simplista” ya que mi objetivo es más acercar a la realidad diaria la utilidad y la práctica de esta ciencia, dejando para teóricos, catedráticos y profesores el bienintencionado hecho de elaborar sesudos volúmenes que, por desgracia, en nuestro país cuentan con muy pocos lectores.

A vueltas con su propio nombre

¹ No confundir DIRCOM (en mayúsculas), la Asociación, con Dircom (en minúsculas) que es la persona que lleva a cabo las tareas de comunicación, el Director de comunicación. A lo largo de este documento se va a utilizar mucho y es importante tener clara la diferencia.

El 2º estudio elaborado por la Asociación de Directivos de Comunicación (DIRCOM¹) en 2004 sobre el Estado de la Comunicación en España confirmaba la tremenda indefinición en la que nos encontramos ya que, para las tareas de las que vamos a hablar en estas páginas, existen 76 denominaciones distintas, entre ellas: relaciones públicas, director de comunicación, relaciones con medios, marketing y comunicación, relaciones externas, prensa, publicidad y marketing, imagen...

La cifra habla por sí misma y ello nos ha llevado, incluso en el seno de la propia Asociación, a debatir e intentar asentar unas bases mínimas sobre las que poder empezar a entendernos. El debate sigue ahí, sin duda.

Desde mi punto de vista personal y por mi experiencia profesional -coincidiendo con algunos otros profesionales y docentes- la comunicación es el todo, un gran paraguas que cubre las partes. Antonio López, fundador de DIRCOM y ex director de comunicación de BBVA, define al Dircom como un director de orquesta que debe ser capaz de hacer interpretar la partitura con todos los instrumentos que componen la orquesta de forma que, de su acción sincronizada, salga la melodía apropiada.

Según el documento elaborado en el seno de la propia DIRCOM sobre el reconocimiento profesional, se definió que la comunicación englobaba las siguientes áreas de trabajo: imagen corporativa, relaciones con los medios de comunicación, comunicación interna, eventos y protocolo, relaciones institucionales y responsabilidad corporativa. En esta mesa de trabajo se insistió mucho en dejar fuera del “paraguas” de la comunicación

al marketing y a la publicidad, no porque en sí no sean acciones comunicativas sino por entender que éstos tienen mucho que ver con las tareas comerciales. Txema Rodríguez en su libro “Gabinetes de Comunicación” (Ed. Bosch Comunicación), hace referencia al tema explicando que “un proyecto comunicativo que pretenda ser eficiente precisa de la complementariedad entre el discurso publicitario y el informativo, al objeto de que ambos transmitan mensajes adicionales y no contrapuestos a la sociedad (...) En cualquier caso conviene no confundir los cometidos de ambas. Una cosa es informar -dar a conocer hechos reales- y otra persuadir / inducir a creer mediante el marketing y la publicidad”.

Gráfico 1



No podemos olvidar, de cualquier forma, que siempre debe existir una apuesta por una “comunicación global” en la que todas las áreas, departamentos, escalas, etc. de cualquier organización, empresa, institución...

Como bien apunta Fernández del Moral “la razón de inclinarse del lado de uno u otro criterio no es más que la que se desprende de seguir considerando dominante en las empresas el criterio de ventas o, por el contrario, que es preciso atender otros criterios más genéricos e intangibles relacionados con el servicio y con la identidad corporativa como prioritarios, en cuyo caso las ventas aparecerían más como una consecuencia, y el marketing, como un instrumento específico de otro más genérico que sería la comunicación. Pero esta polémica no deja de ser un síntoma de obsolescencia más en la marcha de las empresas y cada vez más limitado al ámbito académico, porque los propios profesionales entienden que todo el marketing es siempre comunicación, mientras que no toda la comunicación se puede identificar con el marketing”.

Sin embargo, y a pesar de que Fernández del Moral, en este caso, considere obsoleta su discusión, en la práctica (reduciéndolo al ámbito de lo académico) es, cuando menos, curioso comprobar cómo de complicado es explicar “a qué nos dedicamos”.

No podemos olvidar, de cualquier forma, que siempre debe existir una apuesta por una “comunicación global” en la que todas las áreas, departamentos, escalas, etc. de cualquier organización, empresa, institución... se intercomunique haciendo coherentes todos y cada uno de los discursos para que se transmita un único mensaje a la sociedad aunque cada uno de ellos tenga un cometido diferente.

Nuestro concepto de comunicación -tomando como válida la propuesta de DIRCOM- es sinónimo del término anglosajón

Public Relation (o en su versión más ‘popular’ PR). Sin embargo, en España un relaciones públicas viene a asemejarse inmediatamente a los relaciones públicas de discotecas, centros de ocio y demás. Y eso, personalmente, considero es un tremendo error ya que la comunicación empresarial no es otra cosa que la “relación con los públicos” por lo que el término anglosajón es posiblemente el que más nos acerca a la realidad práctica de nuestro trabajo.

Así pues el problema se plantea cuando tomamos las partes por el todo ya que hay empresas que son expertas en organización de eventos y dicen que hacen comunicación; y si son del mundo del marketing pues también lo son de la comunicación; y si ya hablan de publicidad pues también de paso saben un montón de relaciones públicas. Es ahí en donde los profesionales de la comunicación deberíamos tener mucha más responsabilidad de la que estamos asumiendo y en dónde las entidades educativas, con los docentes a la cabeza, tienen aún mucho que decir. Y, por qué no, asociaciones como DIRCOM en la que se engloba a profesionales del marketing, de la publicidad, de la promoción, etc. aún a sabiendas que la propia definición de tareas de un Dircom no los contempla, lo que no deja de ser una gran incongruencia.

Todavía hoy la Universidad española debate el emplazamiento idóneo de la comunicación en el currículo universitario. En la Universidad Complutense de Madrid, existe una carrera dentro de la Facultad de Ciencias de la Información (que, en breve, pasará a denominarse si no lo ha hecho ya, Facultad de Comunicación) denominada “Publicidad y Relaciones Públicas”, lo

Todo comunica. Un primer acercamiento.

cual, personalmente me parece una absoluta aberración. Ni los publicistas son expertos en comunicación -en el concepto de lo que venimos hablando hasta ahora- ni los comunicadores (o relaciones públicas si lo igualamos a la versión anglosajona) somos necesariamente conocedores publicitarios. El debate está ahí (y lo veremos a lo largo de estas páginas) y tenemos clarísimos ejemplos en las universidades europeas y norteamericanas de que ambas líneas de estudios, aún perteneciendo a un mismo universo, siguen caminos paralelos pero propios.

El universo humano es tal, en gran medida, por el nivel de comunicación (interacción) que ha logrado. Todos los seres vivos se comunican de una u otra forma pero realmente lo que nos separa de todos ellos es la capacidad que el ser humano tiene de comunicarse con nuestros iguales de las formas más diversas. Y ¡jojo!, no estoy hablando de canales sino de capacidades. Y es el lenguaje el que nos hace tener conciencia de nuestra propia existencia marcando distancia con los demás seres vivos.

Así pues, podemos definir la comunicación como la capacidad del ser vivo para contactar con otro ser vivo y transmitirle en un determinado entorno o circunstancia un mensaje haciendo uso de diversos canales y con distintos instrumentos.

En palabras del catedrático de Derecho de la Información, José María Desantes Guanter, “la comunicación forma parte inseparable de la naturaleza del hombre. Tan inseparable que, salvo las excepciones conocidas de los talentos más exquisitos que ha tenido la humanidad, nadie se había preocupado de fundamentarla y estudiar sus propiedades”.

Pero no es desdeñable afirmar que la comunicación nos permite situarnos en un entorno y tomar referencias del mismo, de forma que nos lleva a integrarnos en sociedad. Esta es nuestra gran responsabilidad.

Es quizás temeroso empezar hablando de algo tan sencillo como emisor, receptor, mensaje y canal, pero es imprescindible para podernos situar en el contexto. Cuando a mis hijos les explico lo importante que es esto y que me gano la vida con

Todo comunica, porque hasta el hecho de no comunicar dice mucho de una persona, organismo, empresa...

ello, no salen de su asombro y piensan que no hago nada del otro mundo; es más, que no hago nada. Luego no se cuestionan cómo comen y se visten todos los días, pero ese es otro asunto en el que no me voy a detener ahora, obviamente.

Pero el camino no es tan fácil. Desde que decidimos convertirnos en emisor de un mensaje hay muchos pasos por dar: tenemos una idea (o un producto) que transmitir (que dar a conocer); un objetivo (un fin, su venta); un mensaje; un canal (sea cual sea y ¡lo que nos queda por descubrir!); un entorno (o unas circunstancias); unas turbulencias, ruido o como lo queramos llamar (competencia); para... finalmente alcanzar al receptor. ¿Realmente esto es tan fácil? ¿Recuerda el juego del teléfono estropeado...? Una persona contaba al oído de otra un mensaje que éste a su vez transmitía a otro, y este a otro y este a otro... y así sucesivamente hasta que llegaba al último y éste decía en alto lo que acaba de oír que, obviamente, en nada, o en casi nada, se parecía al mensaje que había dicho la primera persona. Y esto es tan real como la vida misma.

Comunicar es entrar en contacto; conectar; es estar dispuesto a participar en el juego...; pero más allá, el hecho de no querer entrar en contacto, de no querer conectar, de no querer jugar... habla por sí mismo. Así pues, todo comunica, porque hasta el hecho de no comunicar dice mucho de una persona, organismo, empresa...

Así que, intencionadamente o no, la comunicación va unida al hombre como el hombre a la comunicación. Es parte inherente al ser humano. El sistema de comunicación sufrió una enor-

No creo que queden dudas de que la comunicación es un instrumento de integración social que nos permite tomar referencias de nuestro entorno.

me transformación cuando se inició el lenguaje hace 30.000 o 40.000 años y ha registrado importantes aceleraciones hasta nuestros días, cuando el lenguaje empieza a tomar vida propia. Las nuevas tecnologías, además, han provocado que en términos de comunicación, la humanidad no conozca barreras. Y, sin más dilación, tenemos que dar entrada en escena a otro actor primordial tan unido a la comunicación que, a veces, llega a suplantarla: la información. Así pues, "la comunicación es una clase de interacción en la cual los seres vivos intercambian información con otros seres vivos. A todo ser vivo capaz de cambiar información, le conviene el título de 'actor de la comunicación' (Manuel Martín Serrano. "Génesis de la comunicación").

Por lo tanto, esto de la comunicación no es nada nuevo aunque no nos hayamos parado a pensar en ello. La comunicación la encontramos en todos y cada uno de los momentos del día: en los gestos de la gente que nos cruzamos, en nuestras propias conversaciones, en el comportamiento de los animales, en cada elemento de nuestro entorno... Encontramos procesos comunicativos en cualquier opción de compra (para adquirir un coche leemos revistas, preguntamos a usuarios, visitamos distintos concesionarios...); obviamente, los medios de comunicación hacen una función primordial en conectarnos con nuestro entorno más cercano y con el no tan cercano. Las señales iconográficas, las señales de tráfico... también comunican. ¿Y el humo blanco o negro saliendo de la chimenea del Vaticano?

No creo que queden dudas de que la comunicación es un instrumento de integración social que nos permite tomar referencias de nuestro entorno.

Comunicar profesionalmente.

Hay una película de Alberto Rodríguez, de 2002, que se titula “El traje”. Entre otras vicisitudes, su protagonista, un joven inmigrante africano, descubre cómo le cambia la vida un elegante traje. De no ser recibido, a ser recibido; de no dejarle entrar en ciertos locales, a abrirle la puerta; de no pararse a escucharle a preguntarle con interés por su vida... Cuando la vi me pareció que era el ejemplo más claro que podía utilizar para intentar explicar cómo realmente todo comunica.

Volviendo a la sencilla fórmula de emisor-receptor es imprescindible tener en cuenta ciertas cosas que vamos a ir viendo ya que todas ellas van a condicionar la recepción de un mensaje.

Cifra arriba cifra abajo (según a qué estudio nos refiramos), en cualquier proceso de comunicación, un 55% corresponde al lenguaje no verbal; un 38% a la voz y únicamente, un 7% al mensaje.

Sobre el 55%, y volviendo al ejemplo del traje, está claro cómo un simple traje de chaqueta que sienta impecablemente puede cambiar la percepción que de un emisor pueden tener los distintos receptores. No es lo mismo subirse en un taxi limpio y relativamente nuevo que en uno de esos que pueblan las calles de las grandes ciudades españolas que más que llevarte te arrastran, huelen mal, están sucios y destartados. ¿Cuál es la percepción que de nuestra ciudad tiene un turista nada más subirse a uno de estos -por llamarlos de alguna forma- taxis? No hay que ser una lumbrera para deducir que, por lo pronto, no muy buena. Ese es el primer mensaje que recibe el receptor de la ciudad que lo recibe. Por supuesto tiene mucho que ver

con eso que denominamos “intangibles” (aunque el taxi sea más tangible que nada). ¿Cuánta gente se acuerda de lo que estaba diciendo en el telediario de TeleMadrid, Sánchez Dragó cuando se “calzó” unas orejas de burro o que estaba haciendo en Turquía el presidente del Banco Mundial cuándo todo el mundo le vio sus “enormes agujeros” en los calcetines? Se nos ocurren mil ejemplos para ilustrar la importancia que la imagen tiene en la percepción de un mensaje.

Otro elemento a tener muy en cuenta es la voz. Nuestra forma de escuchar, de percibir, se ve seriamente “interferenciada” o distorsionada por el tono, por la entonación, por el ruido, por la agudeza del sonido o la falta de ésta, de forma que, puede incluso llegar a colapsar la recepción apropiada de un mensaje. Y, por último, sólo un 7%, e insisto, SÓLO, queda de atención por parte del receptor para percibir el mensaje; el receptor sólo va a usar el 7% de atención para recibir lo que se le está diciendo. Y este es el gran número que solemos olvidar profesionales de la comunicación en este arte de hacer llegar nuestro mensaje a nuestros receptores. Y si no, que se lo pregunten a cualquier periodista de este país (mantengamos por el momento estas generalidades limitadas al terreno español por entender que estamos en los primeros momentos del desarrollo profesional “masificado”) cuando reciben ciertos documentos de ciertos emisores en los que es imposible descubrir el mensaje. Profundizaremos en ello más adelante pero es importante entender por qué este 7% es tan crítico.

Cuando Arturo Pérez Reverte ingresó en la Real Academia Española en 2003 confesó, tras leer su discurso, que el gran

éxito de su obra se debía a “una fórmula muy sencilla: sujeto, verbo y predicado”. ¿Quién no recuerda la frase “Váyase, Señor González”?

Sólo una política comunicativa basada en una transmisión correcta y adecuada de los mensajes tendrá éxito. Y eso, queramos o no, sólo puede ser llevado a cabo por profesionales de la comunicación, aquellos que en su formación y en su experiencia han trabajado con todas las herramientas necesarias y precisas. Lo demás, será jugar al despiste, a la desinformación y a la falta de transparencia. Y no es baladí insistir desde estas páginas, en que la falta de profesionalidad en las tareas comunicativas de cualquier organismo, entidad, empresa o persona se volverá, tarde o temprano contra ellos mismos.

Por último, no olvidemos que estamos jugando con una materia prima de la que apenas hasta ahora hemos hablado, que es delicada, sensible y ¿por qué no? muy poderosa: la información.

Sin ir más lejos, la economía de la información estudia un aspecto fundamental de las relaciones económicas: las consecuencias de que uno de los partícipes (receptores) tenga o vaya a tener una ventaja informativa sobre el otro partícipe. Un mensaje desvirtuado, saber lo que saben los demás (sea cierto o no), adelantarse a una información crítica (situación de crisis), delicada o vital (información privilegiada); que los demás digan lo que uno no dice de sí mismo...

Podemos hablar también del derecho a la información: “la comunicación o la información constituyen el objeto de un dere-

cho natural, no concedido por las leyes que, como tal derecho innato, se impone a todos los derechos meramente positivizados o concedidos por la ley o por otras fuentes jurídicas, entre ellas las que dan origen a las relaciones sociales que, en tanto en cuanto afecten a la justicia, interesa al derecho”, señala José María Desantes. Y desde aquí podríamos seguir hablando del derecho a la intimidad, del derecho al honor, a la propia imagen...

Todo ello es un universo que pocas veces valoramos porque como bien añade Desantes “el derecho a la comunicación o información de las instituciones tiene como todos los derechos, la contrapartida del deber. Las instituciones no sólo tienen el derecho a comunicar todos los mensajes simples y complejos, que sean tales mensajes, (...), sino que pueden tener el deber de difundir también todo tipo de mensajes”.

La famosa orquesta

Si volvemos al símil aportado por Antonio López, la comunicación -ahora ya sí, corporativa (por centrarnos aún más)- debe entender y atender, como si de una buena orquesta se tratara, a cada uno de los instrumentos. La catalogación realizada por DIRCOM (apuntada anteriormente en el gráfico 1) nos permitirá delimitar el terreno en el que nos debemos mover a partir de ahora sin que por ello tengamos que considerar que se trate de un espacio absolutamente estanco e incapaz de absorber nuevas tendencias, herramientas o técnicas que permitan hacer de esa orquesta la mejor intérprete del mundo.

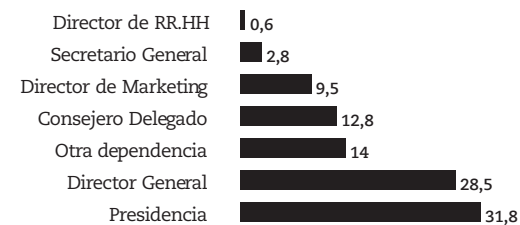
La comunicación se puede llevar desde dentro mismo de las organizaciones o contratar a empresas especializadas (outsourcing) que se responsabilicen de ello, conocidas como agencias de comunicación. El Dircom, propiamente dicho, es el director de comunicación que trabaja dentro de una compañía y que generalmente cuenta con un equipo de profesionales a su cargo. Ocurre también que hay agencias que llevan tanto tiempo trabajando para una determinada compañía que sus consultores son considerados los Dircom de esa compañía a pesar de no estar “dentro” de la plantilla de las mismas. También ocurre que muchas empresas que cuentan con departamentos internos de comunicación se “apoyan” en agencias de comunicación externas para determinados asuntos, tanto permanentes como puntuales, y buscan asesoramientos claves en asuntos muy especializados.

Las grandes empresas de este país (principalmente las que cotizan en el Ibex) cuentan con importantes departamentos de comunicación cuyo Dircom reporta cada vez más y de forma

directa al presidente o al director general³. También podemos decir que existe una constante evolución, respecto al primer estudio elaborado por DIRCOM en 2000, sobre la participación de los Dircom en los consejos de administración (un 36% participa siempre; un 29% participa pero no siempre; un 31% no participa nunca mientras que un 4% prefiere no contestar). Sin embargo, aunque son cifras que marcan una evolución positiva respecto a la encuesta anterior, todavía demuestran el mucho terreno que queda por recorrer.

³ Véase gráfico 2, extraído del 2º estudio sobre el Estado de la Comunicación en España elaborado por DIRCOM en 2004.

Gráfico 2.
Posición del responsable de comunicación en la estructura organizativa



Chema Ramírez define las agencias de Comunicación como “fuentes activas, organizadas y habitualmente estables de información que cubren las necesidades comunicativas tanto internas como externas de aquellas organizaciones y/o personas de relieve que desean transmitir de sí mismas una imagen positiva a la sociedad influyendo de esta forma en la opinión pública”. Creo que Ramírez da en el clavo al señalar que la tarea principal de un departamento de comunicación es transmitir información, un papel de privilegio para el proceso productivo de una

noticia, como él mismo señala, añadiendo: “Las fuentes están en contacto directo con el emisor, el periodista en este caso. Son su materia prima, el primer eslabón de esa complicada cadena que constituye el proceso de comunicación”.

A esto hay que añadir la transparencia informativa (no sólo con los medios de comunicación sino también, y posiblemente de forma más importante, con el mercado, los analistas financieros e inversores) es una obligación por ley para las empresas cotizadas, estén o no en el Ibex. Sin embargo, ello no quiere decir que pase por la obligatoriedad de gestionar profesionalmente la información sino que, simplemente, debe cumplir los requisitos que marca la ley:

“La Ley del Mercado de Valores contempla la transparencia como uno de los principios inspiradores del mercado español. Su art. 35 se refiere a la información que deben facilitar los emisores admitidos a cotización. La O.M. de 18/1/91 desarrolla el contenido y forma de publicar dicha información. El R.D. 726 de 23/6/89, por su parte, establece en su art. 14 la responsabilidad de las Bolsas de difundir la información relativa a las operaciones que tengan lugar en el mercado, a través de los medios más adecuados. Varias circulares de la Bolsa y la CNMV detallan estas obligaciones informativas de los distintos componentes del mercado. La información es, por tanto, una de las materias más reguladas del mercado de valores, por la importancia que tiene para su propia supervivencia”.

El último desarrollo normativo en este sentido es la llamada Ley de Transparencia (ley 26/2003 de 17 de julio, desarrollada por la Orden ECO 3722/2003 de 26 de diciembre) que eleva a rango de ley bastantes de las recomendaciones sobre el gobierno de las empresas que hizo la Comisión Aldama a principios de 2003. Destaca la obligatoriedad de publicar un

informe anual de gobierno corporativo por cada sociedad cotizada y de poner toda la información relevante para los inversores en una “página web” en Internet.

La información es, por tanto, una de las materias más reguladas del mercado de valores, por la importancia que tiene para su propia supervivencia.

De entre la gran cantidad de información disponible podemos destacar algunos grandes factores que afectan principalmente a las cotizaciones de las empresas contratadas. En primer lugar los beneficios de las empresas y los tipos de interés vigentes; en segundo lugar el entorno económico, nacional e internacional; y, por último el entorno político y social del momento”. (Jesús González Nieto-Márquez - Director de Desarrollo de Mercado de la Bolsa de Madrid y Director de Coordinación de Latibex).

Pero el Mercado de Valores es relativamente pequeño si lo comparamos con el entramado empresarial español. En España, el 99,87% de las empresas son pymes (dato de enero de 2005 del Directorio Central de Empresas, DIRCE) para muchas de las cuales la comunicación es, más que nada, todo un lío, un gran lío; un problema; un dolor de cabeza. Me atrevo a asegurar que se trata simplemente de puro desconocimiento.

La gran presencia de la empresa familiar es otra de las características de nuestra economía y son éstas, quizás, a las que más les cuesta abrir las puertas de sus casas para que vengan los de fuera a “cotillear” sobre si lo que hacen está bien o mal; para que cualquiera venga a decir cómo se tienen que hacer las cosas y cómo deben “gestionar” sus decisiones o qué cosas tienen que decir y de qué forma. Y realmente es una gran contradicción

Existen estudios que demuestran que las empresas que mejor resultados obtienen en bolsa son aquellas que mantienen una estrategia de comunicación proactiva, transparente y continúa.

porque en estos momentos existen en nuestro país empresas, algunas de las cuales incluso cotizan en bolsa, de las que sabemos poco o muy poco (a excepción de la información regulada por ley) y estas empresas no han descubierto todavía lo importante que es que la opinión pública les conozca en toda su extensión. Y nunca te conocerán sin una estrategia de comunicación apropiada.

Existen estudios que demuestran que las empresas que mejor resultados obtienen en bolsa son aquellas que mantienen una estrategia de comunicación proactiva, transparente y continua. “Ninguna entidad importante existe hoy sin preocuparse de la comunicación porque ésta se ha revelado como indispensable en un universo competitivo. El éxito de una institución, de un político, de un producto... está relacionado en proporción directa a la eficacia de su actividad comunicativa” (“Vendedores de imagen”, Mercedes Caballero y Tomás Álvarez. Ed. Piados).

Así pues, hoy en día, la comunicación, además de un vehículo de integración social, es un elemento clave en cualquier proceso o en cualquier relación con el entorno económico. Todos los emisores, tarde o temprano, quieran o no, deben programar una estrategia adecuada de relaciones con aquellos públicos objetivo clave para ellos, de forma que puedan funcionar con la máxima eficacia posible en un mundo en el que las distintas herramientas (medios de comunicación, Internet, patrocinio, relaciones instituciones, etc.) sirvan de intermediarios en sus relaciones con la sociedad. Y no debemos olvidar que las empresas, así como las instituciones, los organismos, etc. tienen la obligación de devolver a la sociedad lo que de ella toman.

Leyendo la partitura

4
Ver gráfico 1

5
Ver gráfico 3

Recordemos que, dentro de las tareas propias de un Dircom encontrábamos la imagen corporativa, las relaciones con los medios de comunicación, la comunicación interna, los eventos y el protocolo, las relaciones institucionales y la responsabilidad corporativa⁴. Cuando antes señalaba que, en comunicación, las partes se toman por el todo, el área de las relaciones con los medios es, sin duda, el mejor ejemplo para ello.

En líneas generales, una de las tareas más importante del DIRCOM es la de las relaciones con los medios. Es probablemente la base sobre la que sustenta el desarrollo de la política comunicativa de la organización (sea ésta la que sea) y a partir de la cual, se entenderá la razón de ser de las aptitudes y acciones a llevar a cabo.

En el citado segundo estudio de DIRCOM sobre el Estado de la Comunicación en España se destacaba que las relaciones con los medios era la tarea básica de un Director de Comunicación, seguido por la comunicación de la imagen corporativa⁵. Es por ello que pretendemos profundizar en esto y dejar para otra ocasión las demás áreas de actuación.

Gráfico 3.
Tareas del Director de Comunicación.



Pero... ¿qué son las relaciones con los medios de comunicación?

A menudo me sorprende de lo poco que se sabe de cómo funcionan los medios de comunicación, algo tan cercano pero lejano al mismo tiempo. Todos somos usuarios de los medios (leemos los periódicos, vemos la televisión, oímos la radio, buceamos en Internet e incluso algunos tenemos blogs...) pero muy pocos -además de los propios profesionales- conocen la forma de hacer, de trabajar, de los medios de comunicación y de los periodistas.

Cuando una empresa (organización, personaje, entidad...) se acerca a un medio de comunicación da por hecho que al medio le interesa lo que le va a contar, sea esto lo que sea. El mero hecho de dirigirse a ellos es sinónimo de interés. Nada más lejos de la realidad.

Aunque esté de más, no voy a dejar de hacer un breve resumen de cómo trabaja un periodista y su medio.

Los periodistas nacen pero, también se hacen. Periodismo es una de las carreras más populares entre nuestros estudiantes y además, ahora con los masters que ofrecen los propios medios de comunicación, muchos profesionales de otras áreas (abogados, ingenieros, químicos, sociólogos...) entran en el mundo del periodismo por otra puerta diferente pero tan válida como la que más. En periodismo, solo hay una cosa que hacer: demostrar que se es periodista. Además, día a día.

Bien, en líneas muy generales (cada medio, en cada provincia, según su periodicidad, emisión, etc. tiene unas características propias) un periodista acude a su medio algo más tarde que los demás profesionales ya que, por norma general, ha salido tam-

bién algo más tarde. Insisto, estoy generalizando y quizás valga especialmente para la prensa escrita más que para otro tipo de medios. Concretemos algo más. Hablemos de un periódico económico, por ejemplo.

La noche anterior ha quedado fijado el espacio que el medio tendrá de publicidad lo que va a condicionar el número de páginas que va a llevar el periódico. El espacio que resta es el que se llenará con la información, con las noticias.

Los medios tienen un director, a veces un director adjunto, uno o varios subdirectores, jefes de sección, redactores senior, redactores junior, becarios, fotógrafos, documentalistas, colaboradores, etc. Cada jefe de sección recibe un "porcentaje" del papel que le corresponde a su "sección" según las previsiones "noticiales" que han podido avanzar y es éste quien decide qué temas entrarán y cuales no según el arte que tenga cada uno de los periodistas de su sección para "vender" su tema. Pero no siempre el periódico que se ha decidido por la mañana es el mismo que se hace por la tarde. Durante el día puede seguir entrando publicidad o, por el contrario, caerse la que ya estaba contratada. Además las noticias van surgiendo y con ellas lo que se conoce como "agenda del medio"; es decir, la priorización de temas. Hay temas que también se caen por el camino ya que, al ser "intemporales" y estar elaborados en otro formato diferente al de noticia (reportaje, entrevista, crónica...) pueden ser "reservados en nevera" para cuando haya espacio suficiente para publicarlos.

También el día anterior, el periodista tiene más o menos claro los "deberes" que tiene para el día siguiente. Si hay alguna

rueda de prensa que cubrir, si tiene entrevistas, si hay algún tema candente encima de la mesa, si tiene por “investigar” algún asunto sobre el que tiene pistas, si se va a hacer público algún informe periódico... Podrá ir directamente al medio o, por el contrario, a la convocatoria que tenga para ese día. En general, lo primero que hace cuando llega a redacción es leer su medio y los medios de la competencia. Testar la actualidad, situarse. Una vez que están todos los miembros de la sección, cada uno de ellos expone los temas que tiene entre manos y el jefe de sección reparte el espacio del que dispone entre ellos, generalmente en proporción mayor interés/actualidad mayor espacio. El ritmo de un periodista va in crescendo. A las 7 de la tarde, un periódico es un auténtico hervidero: quedan temas por cerrar, acaba de llegar un asunto que hay que confirmar, se ha caído una publicidad, no llega la crónica de un corresponsal que se esperaba a una hora determinada o del consejo de administración de una determinada compañía no se ha sabido nada de nada.

Tal vez lo que más se conozca de la práctica de la comunicación en la relación con los medios sean las notas de prensa. ¡Cuántas personas vienen a nuestras agencias a pedirnos que mandemos una nota de prensa! La llegada de las nuevas tecnologías ha permitido que los periodistas tengan acceso a muchas fuentes diferentes lo que, por un lado es muy positivo pero, por otro, es una verdadera condena. Según el estudio “Periodistas, empresas e instituciones. Claves de una relación necesaria”, elaborado por Estudio de Comunicación (tal vez la más prestigiosa agencia de comunicación española) y la empresa de investigación de mercado Demométrica, “el volumen

Las principales quejas de los periodistas sobre las notas de prensa que reciben son: no están redactadas con mentalidad periodística; son muy publicitarias; no incluyen suficiente información; y tienen mucha paja

diario de notas de prensa que los periodistas entrevistados afirman recibir asciende a 69. Los medios nacionales reciben una media de 139 notas de prensa diariamente”. Yo me atrevo a decir que estas cifras se quedan cortas, muy cortas. ¿Alguien se cree que las leen todas, algunas, una...? El mismo estudio afirma que “los periodistas que ejercen en medios nacionales sólo consideran publicables el 12% de las notas de prensa que reciben diariamente” y que no tienen tiempo suficiente para analizar las notas que reciben. Las principales quejas de los periodistas sobre las notas de prensa que reciben son: no están redactadas con mentalidad periodística; son muy publicitarias; no incluyen suficiente información; y tienen mucha paja. Luego volveremos sobre estas críticas.

Estamos en que, por regla general, el periodista está al día de lo que acontece, sabe el espacio con el que cuenta y el tema principal en el que se tiene que centrar (cabe aquí especial mención que, además de hacer su tema, el periodista, generalmente, se ve obligado a rellenar huecos con noticias breves, con temas de poco interés y con otros que no son de su “especialidad”. Motivo: falta de personal y de medios materiales en los periódicos). Tiene claro que convocatorias hay, a cuáles va a ir y a cuáles no (a pesar de haber confirmado asistencia el día anterior), que materiales necesita, con quién tiene que hablar y qué es lo que no le termina de cuadrar y por lo tanto tiene que darle vueltas hasta encontrar un gancho, un titular. Es entonces cuando empieza la “batalla” informativa. El periodista va y viene; llama y contesta llamadas; busca, busca y busca en Internet (algunas cosas de las que encuentra son ciertas; otras, no tanto pero “como han sido publicadas...” se

En definitiva, el periodista confía sobre todo “en sus contactos personales”, aquellos que siempre le han funcionado, que nunca le han mentido y que le han tratado de “profesional a profesional”.

toman como ciertas), llama a sus fuentes, contrasta los datos que tiene e intenta dar forma a su noticia. A veces este proceso es sencillo, va saliendo sin grandes conflictos... pero muchas más son las veces que dicho proceso se complica.

Pero... ¿qué es lo que quiere un periodista? Algo muy simple: una noticia. Aún más: un titular.

¿Cuáles son las fuentes de información de un periodista? En líneas generales y sin que esto tenga que ser tomado como “máxima incuestionable”, para un periodista su principal fuente es el protagonista. Fácil ¿no? Cuanto más cerca esté del protagonista mejor noticia sacará. Pero, además del protagonista, el periodista tiene fuentes cercanas al protagonista (amigos, enemigos, competencia, cotillas...), notas de prensa, ruedas de prensa, entrevistas, lo que saben sus compañeros de otros medios, los jefes de prensa, las agencias de comunicación o de prensa, las páginas webs... Según el informe de Estudio de Comunicación y Demométrica anteriormente mencionado, los periodistas confían, sobre todo, en sus contactos personales. “Cuanto más alto sea el cargo que ocupa el interlocutor del profesional mayor credibilidad le otorga”.

En definitiva, el periodista confía sobre todo “en sus contactos personales”, aquellos que siempre le han funcionado, que nunca le han mentido y que le han tratado de “profesional a profesional”. No hay más.

Con toda la información que tiene, el periodista se pone a escribir, casi siempre contrarreloj. Sus tiempos no son los tiem-

po de cualquier otro profesional. Las tardes son, para los periodistas de prensa diaria, claves, delicadas y tremendamente estresantes.

Lo más importante: su titular. Con él, el jefe de sección irá a las reuniones de redacción y en ellas se decidirá qué temas van a la portada, lo que para un periodista es un reconocimiento implícito a su trabajo.

El periodista se enfrenta a su tarea con dos grandes, por llamarlo de alguna forma, miedos: demasiado papel para su noticia (no da tanto de sí; lo ha vendido con demasiado énfasis o hay mucho espacio en la sección y le ha tocado un “hueco” demasiado grande) o demasiado poco papel (tiene mucho que contar en muy poco espacio. ¿Qué va a tener que omitir? ¿Cómo comprimir en un titular a una columna una declaración impactante?)

Pero además, su trabajo va a pasar una serie de procesos que, a veces, llegan a distorsionar la noticia hasta tal punto que, hay periodistas que prefieren omitir su firma cuando ven el “sacrilegio” que ha sufrido su trabajo. La noticia pasa al editor que, a veces, decide darle su toque personal (generalmente al titular) o bien, la noticia debe ser cambiada de “formato” (de dos columnas pasa a tres o de cuatro pasa a una. Esta nimiedad puede llevar al traste un buen titular)

Todos estos asuntos parecen sin importancia pero créanme cuando les digo que esto tiene una relación directa con el trabajo de un buen departamento de prensa y el contacto que mantenga con este periodista y con la redacción de ese medio.

El papel de los departamentos de comunicación.

Lo que ahora vamos a explicar tiene, en términos generales, la misma validez si es realizado por un departamento de comunicación interno que por una agencia de comunicación externa. Hay que tener en cuenta que ambos son los altavoces, los transmisores, de la información de la compañía. Ciertamente es que, hay casos, en los que -sobre todo en grandes compañías- ambos (el departamento interno y la agencia externa) hablan con los periodistas, ya que en muchos casos se reparten las “tareas” a realizar.

Cuando a nuestra agencia viene un empresario a decirnos que quiere mandar una nota de prensa, de forma inmediata nos damos cuenta del desconocimiento que tiene de lo que supone una adecuada estrategia de comunicación.

Como señalaba al principio del documento, como todos comunicamos todos nos sentimos capaces de escribir una nota de prensa contando lo que nos pasa.

La nota de prensa es un mero instrumento de las relaciones con los medios de comunicación. Como lo es una entrevista, una rueda de prensa, un almuerzo de trabajo, una filtración, un dossier de prensa, un encuentro off the record, un informe, una llamada de teléfono, un silencio... ¿Por qué todo el mundo quiere mandar notas de prensa?

Es poco lo que se conoce del mundo de las relaciones con los medios, y como indicaba el informe elaborado por Estudio de Comunicación y Demométrica las notas de prensa llegan por cientos a las redacciones y, encima, en “malas condiciones”.

Para llegar a mandar una nota de prensa hay que llevar a cabo con antelación muchos procesos que el neófito ni imagina.

Utilicemos un símil para intentar explicar un poco más esta tarea de “entrar en contacto con un medio”.

Pensemos que nuestra empresa es un gran productor de harina. Produce mucha harina, pero harina de muchos tipos: harina para freír, harina para bizcochos, harina con levadura, harina integral, harina sin gluten, harina con cereales... pero, al fin y al cabo, harina. Bien, resulta que quiere vender todos sus tipos de harinas a una tahona que sólo hace pan integral. Está claro que no tendrá ningún éxito en su empeño, ya que la tahona sólo está interesada en un tipo de harina que el empresario no quiere vender “por separado”. O vende todos los tipos de harina o ninguno. Si lo piensa, posiblemente no le salga la cuenta de resultados. Pero él se empeñó en que todas las tahonas tienen que comprar todos los tipos de harina. Obviamente, este planteamiento es impensable para un empresario. Hará llegar el tipo de harina que cada tahona, fábrica u obrador requiera y en las condiciones que cada uno de ellos solicite.

A su vez, los profesionales de estas fábricas, tahonas u obradores utilizarán los distintos tipos de harina para realizar distintos productos: panes de diversos tipos, pastas, bollos, galletas, magdalenas, rosquillas, tartas... ¿Es que todos deben hacer con esa harina la misma barra de pan? Solo hay una respuesta: no.

Pecando de nuevo de haber sido demasiado “simplista” con este ejemplo, vayamos a la realidad informativa. La empresa, sea

cual sea, “fabrica” constantemente información (harina), pero información de muy diversos tipos. Pero toda esta información no sirve para cualquier medio ni para cualquier situación, ni para cualquier objetivo... Incluso, hay veces que esa información, simplemente, no sirve para nada.

Los expertos en relaciones con medios son los responsables de ir delimitando qué “harinas” sirven para “qué productos”. Sencillo ¿no? Pero... ¿cómo?

Lo primero que debe decidir el empresario es que quiere que su harina se venda. Está claro que no puede vender una vez todas o algunas de sus harinas y ya no volver a vender nunca más harinas, porque su negocio no funcionaría, se quedaría fuera del mercado.

No tiene ningún sentido plantearse una estrategia de comunicación con medios en un solo momento y, de forma inmediata volver a cerrar las puertas de su casa para siempre o hasta que se le vuelva a ocurrir que es un buen momento para abrirlas. Recordando lo que decíamos sobre emisor, canal y receptor, debemos tener en cuenta que un canal, una vez que se abre, debe ser cuidado, alimentado y mantenido; si no, cada vez que intente transmitir un mensaje le costará más llegar a su receptor porque habrá que empezar desde el principio, una y otra vez.

Bien, aquí viene una de las partes que menos les suele gustar a los empresarios. El Dircom⁶ tiene que entrar en la fábrica de harina y verlo todo, tocarlo todo, conocer a todos y saberlo todo, TODO. Si alguna vez decide llevar a cabo una estrategia de re-

En comunicación todo es estrategia como todo en la empresa. Pero no porque sea más importante que otras parcelas de la gestión empresarial sino porque es una parte clave de la gestión empresarial como lo es la gestión financiera, la legal, la tecnológica, la de recursos humanos...

laciones con los medios y la agencia con la que trabaja se conforma con el borrador de nota de prensa que usted mismo le ha pasado y nada más, desconfíe. Eso no es comunicación; eso es una mera acción de secretariado. Encárgueselo a su secretaria, le saldrá más barato.

En comunicación todo es estrategia como todo en la empresa. Pero no porque sea más importante que otras parcelas de la gestión empresarial sino porque es una parte clave de la gestión empresarial como lo es la gestión financiera, la legal, la tecnológica, la de recursos humanos...

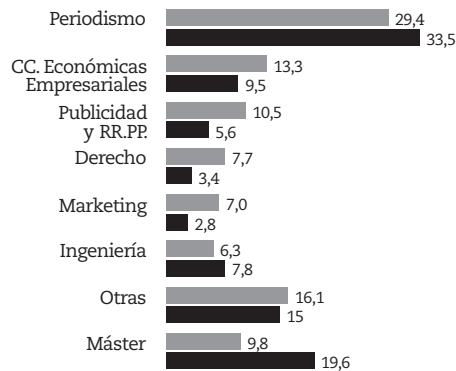
Estábamos en que el Dircom debe bucear en la empresa y ver todo lo que en ella se cuece. El estudio de DIRCOM destacaba que el 33,5% de los directores de comunicación de las compañías consultadas eran periodistas. Tiene todo el sentido porque su papel es preparar el trabajo para los periodistas. ¿Se imagina al ingeniero informático preparando los documentos contables para el inspector de hacienda o a su abogado definiendo el tipo de red que se implantará en su compañía? Sobra decir que sería inapropiado a la vez que imposible.

⁶ Llamémosle así a partir de aquí para simplificar pero sin olvidar nunca que un Dircom es mucho más que un responsable de las relaciones con los medios, tal y como he señalado e insistido en páginas anteriores.

Grafico 4.
Titulación del Director de Comunicación

Fuente: Informe DIRCOM 2004

■ 2000 ■ 2004



El Dircom hace una “inmersión” en su compañía y detecta todos los “focos” informativos que tiene (los tipos de harina que fabrica o podría fabricar). Lo primero de todo, tiene que decidir si realmente es necesario, útil y rentable para su compañía sacar a la venta su harina o, por el contrario, utilizarla internamente para sus propios productos. Esta es una decisión muy delicada porque, generalmente, parece que va en contra de la propia “rentabilidad” del Dircom. Cuando a algún cliente le he explicado que no tiene sentido para su compañía llevar a cabo una política de relaciones con los medios, la mayoría lo toma con una ofensa, cuando no debería ser así. Como hemos visto, hay muchísimas otras “herramientas” para comunicarse con el entorno, con la

sociedad, con la opinión pública... y es el Dircom de cada empresa u organización el que debe detectar cuál es la mejor para ella y en cada ocasión. Cuando una compañía se empeña en salir en “los papeles” (más por orgullo personal de sus directivos que por convencimiento y rentabilidad empresarial) está abocada al ninguneo, a lo efímero.

Pero, una vez comprobado que tenemos harina para muchas y diferentes fábricas y productos, y que nuestra harina es de buena calidad, vamos a prepararla adecuadamente. El trabajo entre bambalinas es muy importante. Cuando empezamos a trabajar con un cliente nuevo dedicamos entre dos y cuatro meses a ese trabajo “a la sombra”. Hay que prepararlo todo para salir al escenario. Una obra de arte no se hace de golpe, sino paso a paso.

Una vez conocida la empresa en profundidad, el Dircom está preparado para elaborar un plan de comunicación con medios, una estrategia que encaje con la idiosincrasia de la compañía. No hay un plan de comunicación con medios estándar y válido para todas las compañías. No se pueden comprar a granel ni copiar. Lo que es bueno para una puede no serlo para la vecina. La personalización es clave.

El plan de comunicación CON medios⁷ debe plantearse, como mínimo, a un año vista. Menos de este tiempo, lo hará probablemente mucho menos efectivo.

No vamos a entrar al detalle en cada una de las partes de un plan de relaciones con medios (porque nos obligaría a ampliar sustancialmente las páginas de este documento) pero no está

7. Nunca confundir con un plan DE medios que es lo que realizan las agencias de publicidad a la hora de decidir qué espacios compran en qué medios para insertar sus campañas.

de más señalar cuáles son las más importantes: objetivos generales, objetivos a medio/largo plazo, mensajes clave, portavoces por temas y/o especialidades, medios y periodistas objetivo por temas y/o especialidades; materiales necesarios; acciones a llevar a cabo; instrumentos necesarios; formación precisa; y, agenda.

La relación del Dircom con el equipo directivo y, más especialmente con el director general o presidente, es primordial. Todos aquellos obstáculos que se planteen a la hora de llevar a cabo esta relación irán en detrimento del éxito de la política comunicativa de la empresa. El Dircom, como buen director de orquesta, debe testar cada uno de los instrumentos y darles las partituras más adecuadas, pero de forma directa, no a través de intermediarios. Organizará los instrumentos, su situación en el escenario, las obras a interpretar, cuándo, dónde y cómo. Pero, además, deberá preparar todo el escenario, todo el material...

¿A qué escenario y material nos referimos? A la harina, la materia prima con la que se fabricarán cada uno de los productos.

¿Sabría definirse a sí mismo de una forma rotunda, clara y concisa? Me sorprende ver cada vez más lo complicado que es saber que hacen ciertas compañías cuando, por ejemplo, leo su “*qué hacemos*” en sus páginas web. Tengo que seguir buceando para enterarme a qué se dedican y, a veces, no lo llevo a entender del todo. No es fácil definirse a uno mismo. Cuando presentamos una propuesta de comunicación a un cliente nuevo, lo primero que hacemos es definirle. Algunos se extrañan

porque dicen que les estamos diciendo lo que ellos ya saben de sí mismos. La clave está en que hemos sabido definirlos y, más aún, hemos entendido “correctamente” como nos lo han explicado. ¿Parece ridículo? No lo es.

Así pues, el Dircom lo primero que hace es definir adecuadamente de qué empresa se trata, qué hace, cómo lo hace, por qué lo hace, desde cuándo lo hace, con quién lo hace, cuáles son sus hechos diferenciadores, quién es quién y cuáles son sus méritos, sus resultados, sus cuentas... Todo esto empaquetado adecuadamente se define como dossier de prensa. Pero un dossier de prensa no contiene aditivos, ni colorantes, ni conservantes... No lo olvidemos. No es un anuncio.

Los dossiers de prensa son entidades vivas que van evolucionando con la propia compañía. Son el balón de oxígeno de los periodistas, la tabla de salvación, un recurrente indiscutible. Nunca se utiliza hasta que se utiliza. ¡Qué gran paradoja!

Hacer un buen dossier de prensa es una tarea complicada. El primer error que se comete a la hora de su elaboración es que todo el mundo quiere opinar (hecho que veremos muy a menudo en las tareas comunicativas). Estamos probando una nueva harina y para ello hemos elegido la receta de un buen pastelero. Pero ciertos miembros “directivos” de la empresa quieren añadir un “algo” a esta receta. Obviamente, el pastel no sale y el pastelero saldrá más quemado que el propio pastel. El dossier debe ser consensuado entre el Dircom y el director general o presidente y, si acaso, con otros portavoces de la empresa que hayan sido designados como tales. Por nadie más.

Ya tenemos el carnet de identidad

Para hablar de harinas los dircom no tienen que saber de harinas, ni haber fabricado harinas, ni siquiera haber probado la harina. Se dice que un periodista sabe un milímetro de todo. El periodista se especializa con su trabajo diario y un Dircom de lo que tiene que saber es de comunicación. De harinas, aprende. Aquí es más cierto que nunca que, la experiencia, es un grado ya que si el Dircom lleva mucho tiempo trabajando con empresas de harina tendrá el “mercado informativo de la harina” muy bien delimitado; pero muchas veces esa especialización también puede llegar a “coartar” la capacidad “creativa”. Lo mejor, desde mi punto de vista, es que sus potenciales compradores de harina -sean obradores, fábricas, panaderías...- le conozcan, le conozcan por lo bien que les prepara la harina que cada uno de ellos quiere y, además, sea capaz de “crear” otros tipos de harina para otros “tipos” de productos y sea capaz de acercarse a otro tipo de clientes.

Estábamos en que el Dircom se ha inmerso durante un periodo determinado en la empresa. Esta inmersión le ha permitido crear el carnet de identidad de la compañía pero también le ha permitido identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de la misma. Ha detectado qué profesionales tienen algo que decir, y pueden hacerlo, y cómo lo hacen, además del máximo representante.

Así pues, hay que determinar quiénes son los portavoces de la compañía y para qué temas. Es curioso comprobar cómo somos de valientes a la hora de ponernos delante de un periodista tengamos o no experiencia en ello. Ponerse delante de un periodista no es algo que debamos temer pero sí prever. Igual que si vamos a un médico (y no le contamos nuestra vida sino lo que nos pasa) o ante un juez (guardamos cierta “compostura” legal) o ante un

alto personaje... A menudo compruebo que existen dos actitudes del empresario ante el periodista: de prepotencia absoluta (menospreciando al asalariado escribiente que lo único que tiene que hacer es copiar al dictado) o de terror absoluto (no va a entender nada de lo que le digo y va a escribir lo que le de la gana).

Aquí entramos de lleno en lo que comentaba antes del 7%, de la estructura verbo+sujeto+predicado y en lo de “Váyase, Señor González”. Todos hemos dicho en alguna ocasión que el periodista ha malinterpretado nuestras palabras, que nosotros no hemos dicho eso y que no se ha enterado de nada. Volviendo de nuevo al juego del teléfono estropeado habría que pensar lo primero, si el mensaje estaba bien estructurado (¿era eso exactamente lo que quería decir?), de si se transmitió de forma adecuada (directa, sin dar rodeos ni enmarañarle de paja), de si el entorno era el adecuado, de si había ruido, interferencias, de si estábamos respondiendo a la pregunta que nos estaban haciendo o ni siquiera la habíamos escuchado y de si habíamos repetido la idea una vez concluida la exposición... No, ¿verdad? Esta es la gran responsabilidad de un Dircom.

El Dircom debe, entre esos trabajos previos, delimitar los temas clave para la compañía (argumentario), los mensajes a transmitir en cada uno de los temas, quién debe transmitirlos, prepararlos para ello (formación de portavoces), cuándo transmitirlos, por qué transmitirlos y dónde transmitirlos.

Además, un buen Dircom debe testar el mercado; ver que está haciendo la competencia: qué tipo de harina fabrica, a quién se la vende, para que utilizan su harina, el producto que se crea con

ella... Un estudio pormenorizado del entorno permitirá acertar mucho más a la hora de vender nuestra harina. Más aún, y tremendamente importante, el Dircom tiene que empezar a crear todos y cada uno de los canales para llegar a esos potenciales compradores. Y para ello, tiene que identificar a esos receptores, sus idiosincrasias, sus necesidades, sus manías, sus caprichos, sus formas de recibir, sus formas de transmitir, lo que no soportan, lo que adoran... Cada receptor es un mundo y el canal para llegar a él, también. Hay periodistas a los que no se les puede mandar emails, no los abren; hay otros que nunca te darán su teléfono móvil; otros que adoran que les llamen al móvil porque nunca cogen el fijo de redacción; otros que te quieren ver la cara... Todo un universo.

Ahora que ya tenemos la materia prima preparada (tenemos temas de los que hablar, mensajes clave que transmitir, medida la importancia de cada uno de ellos, los portavoces indicados, los “timing” o momentos oportunos, la preparación adecuada...) no hay más remedio que salir a la calle a “vender” la harina. Es aquí dónde todo el mundo apunta a la nota de prensa. Empiezo a tener la teoría de que: “la nota de prensa ha muerto” pero me temo que debería ampliar esta afirmación a otras tipo: “la rueda de prensa ha muerto”... y, me temo que, si sigo así, me cargo todos los instrumentos de las relaciones con los medios.

Lo que quiero decir es que hay que ser muy serios y profesionales a la hora de utilizar cada uno de los instrumentos de los que disponemos para no quemar nuestro producto. No podemos dedicar toda nuestra harina sólo a hacer magdalenas, porque posiblemente estaremos limitando nuestras posibilidades y abarro-

tando el mercado de magdalenas. En otras palabras: no podemos quemar el mercado; no podemos quemar a los periodistas. Esa es la gran queja con la que nos enfrentamos los Dircom.

Según el informe elaborado por Estudio de Comunicación “la información en sí es aquello en lo que el profesional más se fija; es la persona que transmite o envía esa información a lo que menos importancia se le concede”. Por lo tanto, obviemos el mensajero y quedémonos con el mensaje. Recordemos de nuevo ese 7% al que aludíamos al principio para que nuestra información sea tan clara y válida, que el mensaje llegue sin interferencias ni interpretaciones. Pero ojo, una fuente sin credibilidad, es un saco sin fondo. No sirve para nada.

Recientemente me comentaba una periodista que ella borraba todos los emails que recibía de las agencias de comunicación, excepto de dos: la nuestra (obviamente, estoy escribiendo estas líneas...) y otra más. La razón: nunca le contaban nada nuevo. Esto es peligrosísimo pero muy sano para el mercado.

Hay muchas teorías al respecto pero pueden valernos las que señalan Luis Arroyo y Magali Yas en el libro “Los 100 errores de la comunicación de las organizaciones” (Ed. Esic). Por lo que respecta a las relaciones con los medios, ambos autores señalan que, los principales errores son: “Minusvalorar la importancia de los medios; redactar notas de prensa de cuatro páginas; no dar un mensaje atractivo en el titular; enviar una nota de prensa a las siete de la tarde; intentar ganarse a los periodistas por el estómago; atiborrar de regalos; convocar una rueda de prensa quince días antes; hacer ruedas de prensa de dos horas; corregir

Concluyendo que es gerundio

a un redactor llamando a su jefe; hacer un seguimiento de las notas de prensa; sucumbir a las preguntas tras una declaración; minusvalorar el papel de las agencias de noticias; olvidarse de los medios locales; ignorar al fotógrafo y al operador de cámara; confundir el dossier de prensa con un panfleto; no administrar bien las exclusivas; no entender bien el *off the record*; comprar buen trato con publicidad...”

Bueno, esta es una forma simple de decir que el contacto con los medios de comunicación tiene una serie de requisitos que, de no cumplirse, te llevan directamente a la horca. Suena tajante, lo sé, pero es así. De las propuestas que hacen los compañeros yo las resumiría en 10, que además fueron muy claramente expuestas en un artículo del diario económico Expansión bajo el título “Diez reglas de oro para enemistar a su empresa con los periodistas”:

1. Engañe a los periodistas
2. Desconfíe de ellos
3. Amenace con querrellarse
4. Clasifíquelos como amigos o enemigos
5. Blíndese con un jefe de prensa
6. No informe a su jefe de prensa
7. Retrase la información
8. Inunde a los periódicos con notas de prensa triviales
9. Maree a los periodistas; confúndalos
10. Utilice la inversión publicitaria como argumento de presión.

En los cursos de formación de portavoces que imparto con mi buen amigo Jesús Monroy (Jefe de Comunicaciones Internas de la CEOE), resumimos las tareas (que deben ser preparadas, definidas y coordinadas por el Dircom) de un buen portavoz ante los medios en los siguientes puntos, que vienen a reflejar adecuadamente todo lo que hay detrás de una buena estrategia de relaciones con los medios de una organización.

La mejor improvisación es la más preparada. Nunca se ponga delante de un periodista sin saber de qué quiere hablar él y de qué quiere hablar usted. Lleve un argumentario y no intente dar más de tres mensajes. Estos reitérelos.

Escuche la pregunta, piense la respuesta y responda. Muchas veces estamos pensando lo que vamos a contar sin escuchar de qué quieren hablar, llevando la conversación hacia temas que, tal vez, no nos interesa tratar. El subconsciente, delante del periodista, tiende a traicionar. Escuche atentamente qué le pregunta, decida cual es el mensaje dentro de esa pregunta y responda.

Siempre hay que llevar la iniciativa. Dirija la entrevista usted. No entre en temas que no quiera entrar y llévelo hacia lo que realmente es interesante para usted. Cuanto menos sepa el periodista (o lo que sepa esté controlado por usted) más fácil es dirigir una conversación.

Lo más importante es colocar el mensaje. Antes de ponerse delante de un periodista hay que pensar el titular que le gustaría leer al día siguiente en los medios, titular que debe resumir muy claramente su mensaje. Utilice frases cortas y sencillas: sujeto, verbo y predicado.

De despedida

El centro de la noticia debe ser de interés público. Intente enfocar su conversación hacia este objetivo. Los temas de interés público son por orden: salud, economía, seguridad y bienestar.

El mensaje se repite una y otra vez. Repita todas las veces que sea necesario el mensaje que quiere transmitir utilizando diferentes argumentos para reincidir en lo más importante.

El lenguaje debe ser muy sencillo. Sin llegar a parecer “bobo”, utilice un lenguaje sencillo. El 80% de los españoles escribe inflación en lugar de inflación y el 40% lo confunde con infracción. Use subida de precios. La gente desconfiaba de lo que no entiende. Los periodistas son generalistas y no expertos. Use un tono afectivo coloquial.

Utilice los ejemplos. Si tenemos que dar cifras es mejor compararlas con una realidad. Dar un ejemplo servirá para situarse: 1 hectárea es igual a un campo de fútbol. Seguro que se quedan con esto último.

Lo más importante, lo primero. El orden de la exposición debe siempre iniciarse por lo más importante y repetirlo justo antes de terminar. No al rollo. Uno de impacto y otro de refuerzo.

Callar sin mensaje. Si no tiene nada que decir, no diga nada.

El cuerpo también habla. No podemos olvidar que nuestro cuerpo también habla y transmite mucha información. Evite cruzar sus manos fuertemente o sentarse muy forzado. Deje que el aire entre bien en sus pulmones.

Supongo que mucho de esto le habrá sorprendido. **El mundo de las relaciones con los medios es un mundo tremendamente desconocido y, peor aún, muy infravalorado. Como todo en la empresa requiere de un profesional capaz de poner en orden todos los ingredientes para que las cosas funcionen adecuadamente.** Si nunca daría al mensajero de su compañía el balance de pérdidas y ganancias para que ejecutara el mejor plan de negocio, ni le pediría al ingeniero de telecomunicaciones que defendiera un caso de competencia desleal ante magistratura, no deje en manos de cualquiera su estrategia de comunicación. Para ello, también hay especialistas.

Toda compañía, sea del tamaño que sea, debe tener una estrategia de comunicación clara y por escrito en la que se valoren qué herramientas son las más apropiadas para ella. Si no sale en la foto, no existe. No piense que por mandar de vez en cuando una nota de prensa a los medios o por llamar a un amigo que tiene un conocido que trabaja en un periódico o en una radio y que le hace un favor para sacar una noticia, está haciendo comunicación. Eso es, simplemente, nada.

Y la nada también comunica pero comunica muy mal.



Silvia Albert Bernal

Licenciada en Ciencias de la Información,
rama periodismo, por la Universidad
Complutense de Madrid

Desde 1999 dirige su propia agencia de comunicación:
SILVIA ALBERT: consejeros en comunicación empresarial y relación con los medios. (www.silviaalbert.com) Compuesta por 9 personas, la agencia cuenta con clientes como Merrill Lynch, CMS Albiñana y Suárez de Lezo, Saffron, Inspectores de Hacienda del Estado, Merck, Sharp and Dohme de España, Iurbentia o Inversis Banco, entre otros.

Lleva más de 20 años en el mundo de la comunicación tanto desde el lado de la empresa como del de la prensa.

Ha sido Directora de Comunicación para España y Portugal del banco de inversión Merrill Lynch, Directora de Comunicación de FG Inversiones Bursátiles; y Directora de Relaciones Externas de la Sociedad Estatal Madrid'94 (Sociedad responsable de la organización de la Asamblea Anual del Fondo Monetario Internacional y del Banco Mundial en Madrid en 1994).

En prensa, trabajó durante 9 años en Cinco Días, Expansión y en la Agencia de noticias Efe.

Profesora del Instituto de Empresa (IE) para cursos "In Company" sobre Comunicación como herramienta de gestión empresarial.

Ponente de seminarios, cursos y conferencias relacionadas con la gestión de la comunicación en las organizaciones.

Miembro de la Asociación de Directores de Comunicación (DIRCOM)

OTRAS PUBLICACIONES

Prospectia

EXECUTIVE BRIEFINGS

La Responsabilidad Social
Corporativa y los procesos de
Redimensionamiento Empresarial
Juan Luis Goujon Ruiz-Melendreras

China en el siglo XXI
Pedro Conesa

Las Telecomunicaciones en la
encrucijada
Jesús Banegas Núñez

La Nueva Economía y el Mercado
de Capitales
Aldo Olcese Santonja

E-business y e-commerce después
del 11 de septiembre
Ramón Casilda Béjar

La gestión de las empresas
familiares
Aspectos críticos y retos fundamentales
Fernando Casado Juan
M^ª Katuska Cabrera Suárez

La defensa de la competencia en la
época de Internet
Amadeo Petitbó Juan

Escisión y permanencia en la UE
Aproximación a un marco teórico sin
precedentes
Andrés Ortega
José M. de Areilza

Las Claves del Comercio
Electrónico
César Maurín

El Capital Intelectual
Eduardo Buxaderas

ANÁLISIS POLÍTICO- ECONÓMICOS

Análisis 1999
Análisis 2000
Análisis 2001
Análisis 2002
Análisis 2003
Análisis 2004
Análisis 2005
Análisis 2006



GRUPO DE CONSULTORÍA
GLOBAL STRATEGIES
MADRID - NEW YORK

Núñez de Balboa, 120 - 28006 Madrid
Tel.: (34) 915 641 036 - Fax: (34) 915 641 038
madrid@global-strategies.es

100 Park Avenue - New York, NY 10017
Tel.: 212 984 1092 - Fax: 212 880 6499
newyork@global-strategies.es

www.global-strategies.es