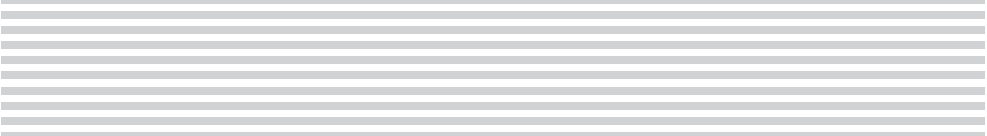


AUTOR

MIGUEL ÁNGEL SAN JUAN es consultor especialista en comunicación corporativa y formador de directivos en portavocía, oratoria, comunicación estratégica e inteligencia emocional. Licenciado en Periodismo por la Universidad de Valladolid (2011), colabora con diferentes medios de comunicación y ha desarrollado su carrera profesional ayudando a distintas marcas en la creación de su identidad y su imagen, a asegurar su notoriedad pública y a velar por su buena reputación. Como escritor, ha publicado varios libros de poesía y narrativa y ha escrito varias obras teatrales, además de ser coautor de la colección de cuentos infantiles *‘Fábulas por la diversidad’*. Con una dilatada experiencia en el sector social, busca, a través de las palabras, sensibilizar sobre la importancia de abrazar la diversidad, que nos enriquece como seres individuales y también como sociedad.



NOTA DEL AUTOR

Tengo que empezar por hacer una confesión que es clave para que haya podido escribir este libro: cuando finalicé mis estudios de Periodismo, allá por el año 2011, sufrí una crisis motivacional respecto a una profesión que se presupone vocacional: ya tenía el título, ya era periodista y, de pronto, ya no quería ejercer el periodismo, no al menos en el modo en que contemplaba su ejercicio a mi alrededor. Mi situación personal no me permitía sumarme a engrosar las listas de chavales en prácticas y becarios que cobraban —si lo hacían— salarios irrisorios por ser los “chicos para todo” de la redacción de la emisora de radio o el periódico local. Eso es lo que les estaba ocurriendo a los compañeros que habían comenzado a colaborar en algún medio, que además se quejaban porque aquello de la objetividad que nos habían contado no era cierto: tenían que comulgar con el ideario del medio que les imponía su sesgo a las informaciones que redactaban. Más tarde entendería que la *objetividad* realmente, y tal y como la habíamos entendido hasta entonces, no existe, y es la bandera de la *veracidad* la que en realidad debemos enarbolar los comunicadores.

Estudié periodismo porque mi pasión es la escritura, contar historias, y hacerlo en libertad, sin que nadie me imponga el enfoque que debo darles. Quizás por ello, antes de acabar la carrera ya me había lanzado al mundo de la literatura y tenía en un cajón el manuscrito de mi primera novela. Decidí entonces probar suerte con otros trabajos que me permitiesen subsistir decentemente y no requiriesen estrujarse mucho los sesos para así, al volver a casa, poder centrarme en mi pasión: escribir, escribir y escribir. Fui botones en un hotel y dependiente de comercios de moda durante más de cinco años. Las exigencias del huésped pedante o de la cliente que no me dejaba cogerle el bajo de la falda porque prefería que lo hiciera una “chiquita” y no un veinteañero con barba de tres días se quedaban allí, en el trabajo, cuando colgaba mi uniforme verde con ribetes dorados o bajaba la verja de la tienda. Desde ese momento, comenzaba mi vida real: la de mis fantasías literarias.

Recuerdo pasar horas y horas sentado en la recepción de aquel hotel sin que un cliente requiriese de mis servicios o doblar una y otra vez el mismo montón de jerséis ordenados por tallas de menor a mayor y por colores mientras mi cabeza, que ya se sabía de sobra las normas del hotel y cuáles de sus más de doscientas habitaciones tenían o no terraza o jacuzzi, o las referencias de cada prenda y el origen de su lana, deambulaba ansiosa por un mundo imaginario, deseando que la retornase a casa para dejarle vomitar sobre el papel o en el ordenador todo aquello que ideaba sin descanso. Escribí decenas de relatos, una segunda novela, alguna pieza de teatro, incluso un guión de cine. Logré encontrar una editorial con la que publicar mi primer libro y me reunía con la concejala de cultura para organizar su presentación —gracias desde aquí, Mercedes, por amadrinarme en mis inicios—; o con el director del festival de cine de la ciudad para ver si aquel guión le interesaba; llegué incluso a montar mi propia compañía de teatro y a estrenar una obra infantil cuya secuela, aún hoy, tantos años después, rueda de vez en cuando de sala en sala, de pueblo en pueblo. Esa era mi vida real fuera del trabajo de turno: la comunicación, las palabras, el arte a través de las letras leídas, recitadas, declinadas... El periodismo había quedado aparcado, pero no las palabras; no la comunicación.

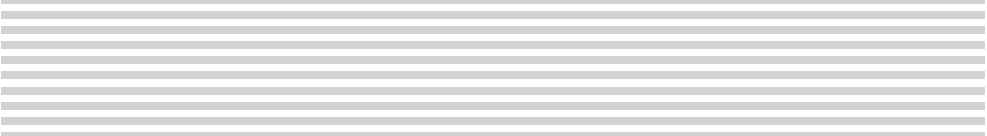
Hasta que un día una directiva de una organización madrileña se puso en contacto conmigo para abrirme las puertas del mundo de la empresa desde una perspectiva diferente. Lo más parecido que había hecho a lo que estaba a punto de descubrir eran pequeñas colaboraciones en la organización de eventos empresariales o en la Semana Internacional de Cine de Valladolid, pero las cosas estaban a punto de cambiar. Yo había puesto, muchos meses atrás, un anuncio en internet, hastiado de elaborar currículums, cartas, discursos y otros escritos a coste cero a quienes consideraban que tenía buena pluma para redactar casi cualquier cosa. Nadie escribió o llamó tras ver ese anuncio hasta que ella lo hiciera, esa directiva, cuando yo había olvidado ya la existencia del mismo. Desde entonces, comprendí que las palabras podrían servir para mucho más y que la comunicación podía ser también social, institucional, corporativa; que el mundo del periodismo que había estado estudiando durante cinco años en la facultad podía derivar en otros territorios que la universidad, por desgracia, no nos había invitado a explorar.

Desde aquel momento, he dedicado mi carrera profesional a poner mi granito de arena en beneficio de la sociedad a través de la comunicación y a llevar a las marcas a mejorar su posicionamiento, su notoriedad, su reputación y prestigio, logrando reforzar el compromiso social de las organizaciones con las que he trabajado y vinculando su negocio y sus valores con las necesidades y, sobre todo, con los deseos de sus públicos. Seguro que igual que tú si ya llevas algunos años en el mundo laboral, no solo he aprendido cosas maravillosas y me he enriquecido como profesional, sino que también me he topado con situaciones injustas, compañías abusivas con sus trabajadores y jefes poco profesionales o absolutamente ignorantes en aquella área

que debían liderar. Y todo ese bagaje, por si pudiera serte de ayuda, también está en este manual, que no pretende sino servirte, como periodista o profesional de la comunicación, para adentrarte en el terreno de la comunicación corporativa y de otras disciplinas relacionadas, como el marketing, por el que también deambularemos juntos en las siguientes páginas.

¡Ah! Además, en estos años me he dedicado a escribir novelas, relatos, poesía, guiones teatrales y cuentos infantiles. Porque ese uso de las palabras me sigue apasionando, tratando de pellizcarle el alma a niños y adultos con mis historias. Y este es mi primer consejo en este libro: **no abandones nunca lo que te agita el alma.**

Miguel Ángel San Juan



ALGUNAS CUESTIONES ANTES DE EMPEZAR

1. A lo largo del libro, aparecen recuadros bajo el título ***¡Atención! Jefe a la vista***, que detallan situaciones reales en las que un mal líder, un jefe, actúa de forma indebida en relación al tema que se esté tratando en ese momento. Son una forma de llamar la atención sobre ciertas problemáticas o casuísticas que podrías encontrarte y que yo mismo, o terceros, ya hemos enfrentado. Algunas, por desgracia, demasiado comunes en nuestro ámbito de trabajo. Debemos estar alerta a ellas para no tolerarlas.
2. Del mismo modo, en distintos momentos vas a encontrarte algunos párrafos enmarcados por dos líneas que vienen a realizar algún tipo de **aclaración al respecto de lo que estamos hablando o que aportan información complementaria** que he considerado que merecían más que una simple nota al pie, ya que pueden enriquecer el contenido principal, como puede ser un ejemplo concreto.
3. Además de los ejemplos que se citan a lo largo del libro para facilitar la comprensión de ciertos capítulos, antes de finalizar algunos de los bloques se incluyen también ciertos **casos reales** relacionados con el contenido expuesto, generalmente casos de éxito, aunque también he incluido un ejemplo de cómo no hacer las cosas, pues lo he creído más evidente e ilustrativo en ese caso.
4. **Al final de cada bloque, encontrarás un breve resumen** por puntos del contenido expuesto a lo largo del mismo, a fin de ofrecerte las claves y refrescar la memoria, ya que en ocasiones hablaremos de diferentes conceptos que pudieran relacionarse o incluso confundirse. Es un modo, también, de fijar los contenidos que hemos ido exponiendo de una forma más sencilla y asegurarnos que lo hemos comprendido todo adecuadamente.

5. Para facilitar al lector la comprensión a las alusiones que se realizan en el libro a los colores de las imágenes, se ha optado por incluir dichas imágenes como material adicional descargable desde la web del libro donde los lectores podrán visualizarlas digitalmente.

BLOQUE I

EL HÁBITAT DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Empezamos, y me vas a perdonar el tópico, seguro, definiendo el principal concepto que me ha llevado a escribir este libro en mi caso y a tomarlo en tus manos en el tuyo. Porque empezar por el origen parece siempre lo más sensato y no podemos ahondar en todo lo que supone la comunicación corporativa sin antes saber lo que significa. Y porque, además, me he topado con compañías que tenían especiales dificultades para comprender lo que la comunicación supone en el ámbito empresarial. Vamos a intentar aportar un poco de luz al asunto:

Comunicación corporativa es habitualmente el modo en el que, dentro del entorno empresarial, se conoce al concepto, más antiguo, de **relaciones públicas**. ¿Entonces son lo mismo? ¿Significan la misma cosa? Sí, fundamentalmente podemos equiparar ambos términos o al menos establecer para ambos un mismo origen, aunque yo diría, y lo veremos a lo largo del libro, que la comunicación corporativa es un concepto más amplio. Atendamos al modo en que la Real Academia de la Lengua Española define las relaciones públicas: “*Actividad profesional cuyo fin es, mediante gestiones personales o con el empleo de las técnicas de difusión y comunicación, **informar** sobre personas, empresas, instituciones, etc., tratando de **prestigiarlas** y de **captar voluntades a su favor**”.*

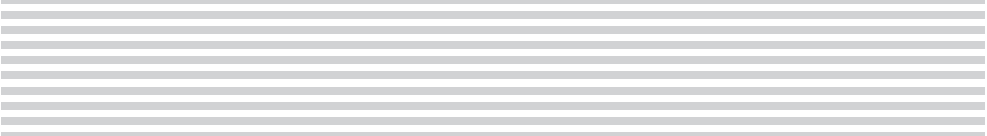
Ahí es nada. Las relaciones públicas abarcan, por tanto, y teniendo en cuenta las palabras marcadas en negrita, la labor que realiza una organización para, por un lado, (1) informar a las personas, a las que trabajan o forman parte de ella y también al resto de la sociedad, lo cual ya incluye la comunicación interna y la externa; por otro, (2) prestigiar a la organización, es decir, mantener y mejorar en lo posible su prestigio, su reputación, aumentando su notoriedad y proyectando una imagen positiva de la misma; y, finalmente, (3) captar adeptos, que podemos llamar potenciales clientes si estamos hablando de una empresa que oferta bienes o servicios, pero que podrían

ser también posibles donantes de una organización sin ánimo de lucro, suscriptores, socios, colaboradores, etc.

Ese concepto de relaciones públicas, que cuando nació en el siglo XX se entendía fundamentalmente como la relación que una empresa mantenía con los medios de comunicación para lograr esos tres objetivos citados, informar, ganar prestigio y captar voluntades, ha evolucionado, se ha ampliado, fundamentalmente por la importancia que ha cobrado el concepto de *marca*, y podemos definir hoy la comunicación corporativa como la **gestión de la identidad, la notoriedad, la imagen y la reputación de una organización** (lo veremos en el bloque II) **a través de todos los medios a su alcance**, (bloques III, IV y V) **con el fin de diferenciarla y hacer que logre su objetivo de atracción de sus públicos** (bloque VI, aunque en este primer bloque hablaremos también de esos públicos y de esos objetivos y su relación con los del marketing).

*La comunicación corporativa supone la gestión
de la **identidad**, la **notoriedad**, la **imagen**
y la **reputación** de una organización*

Pero antes de entrar tan a fondo en el alma, en la esencia de la comunicación corporativa, en este primer bloque voy a tratar de aproximarme al hábitat de la misma, aportando una visión global sobre cómo nació y qué peso tiene dentro de las empresas, abordando la figura del Dircom como líder del área y digo bien, líder y no jefe, ya que apuntaremos también las diferencias de estos dos conceptos y la importancia de que en esta, como en cualquier otra disciplina, quien esté al mando del equipo sea un gran líder. Después hablaremos de los públicos, en plural, ya que son esenciales para quienes nos dedicamos a comunicar: ¿a quiénes nos dirigimos?, ¿por qué y para qué a ellos?, ¿de qué modo?, ¿nos dirigimos a todos por igual? Finalmente, haremos una distinción muy importante, ya que en nuestro ámbito profesional se tiende en muchas ocasiones a englobar bajo un mismo paraguas al marketing y la comunicación, como si vinieran a ser sinónimos. Si bien tienen una estrecha relación que analizaremos, ni son la misma cosa ni se puede presuponer que un especialista en uno de esos dos campos lo sea también en el otro. ¡Vamos a por este primer bloque!



1

UN POCO DE HISTORIA

Cabe preguntarse, más allá del significado que hoy tiene la comunicación corporativa, el origen de la misma. Como apasionado de las culturas antiguas y como hombre tremendamente curioso, pues dudo que de lo contrario pudiese ser ni periodista ni egiptólogo ni escritor, siempre que conozco algo nuevo me pregunto su origen, cómo nació, por qué, para qué... Es decir, volviendo al tema que nos ocupa, en qué momento hubo una empresa que decidió empezar a comunicar, por qué motivo y con qué fin. Y como punto de partida para comprender el origen de la comunicación corporativa, debemos remontarnos al destacado cambio social que se produjo a lo largo del siglo XX. No en vano, es conocido como el siglo de la vanguardización, es decir, de las vanguardias, un término que evoca al mundo de las artes, pero que podemos aplicar a otras facetas de la sociedad.

Las personas que poblaban el planeta en este período asistieron, no solo a la revolución artística que impulsaron los pinceles de figuras como Picasso o Dalí, sino también a enormes avances en el ámbito de la medicina, la tecnología o la ciencia, a un enorme desarrollo industrial, a la conquista de importantes derechos por parte de las mujeres, por ejemplo, o al replanteamiento de los límites y las normas sociales imperantes. En definitiva, se produce una innovación sin igual dentro de la cultura, el arte, la política, la literatura y otras muchas áreas que, como consecuencia, modifica también el modo de vida de la gente: cambian sus necesidades y sus deseos, por lo que se precisan nuevos modos de satisfacerlos.

Este alumbramiento de una sociedad quizás más consciente y madura, incluso podríamos decir que más solidaria y cada vez más conectada, se ve reflejado también, como no podía ser de otra manera, en el entorno empresarial. Las empresas sufren una transformación que podría analizarse desde diferentes puntos de vista, pero que voy a destacar aquí desde el que nos interesa: **se comienza a producir de forma masiva**. Esta *nueva sociedad* empieza a consumir masivamente multitud de productos

y así es como la **publicidad**, que estaremos de acuerdo en que es una fórmula de comunicación, se convierte en una pieza clave a la hora de dar salida a toda esa ingente producción.

Es decir, hay que dar a conocer los productos a la masa social invitándola a su consumo; logrando vender el excedente por un lado y, por otro, compitiendo con quienes enfrente o muy lejos, porque las fronteras empiezan a relativizarse, producen ahora lo mismo que nosotros y destinado al mismo público. Ha comenzado una nueva guerra que difiere en mucho de las dos contiendas mundiales que mancharán de sangre este siglo y una guerra civil además en España, pero que comparte con ellas la necesidad de vencer al enemigo, que aquí, en este escenario, vamos a apodarar como **competencia**, que parece menos bélico.

¿Y cómo gano frente a la competencia? Más allá de las especificaciones o propiedades únicas de mi producto, su calidad o su precio, se hace necesario crear un logo, una **marca** comercial con la que el público identifique mis productos, y se comienza así a tener en cuenta —¿cómo no hacerlo?— el modo en que ese público valora a la marca y lo que ésta ofrece. Es decir, cada vez más el valor intangible de la empresa cobra protagonismo y se suma al valor tangible de lo que produce. La empresa no es solo sus productos o servicios, su personal o sus instalaciones: es también sus valores, su imagen proyectada, la percepción que se tiene de ella, la confianza que genera, etc.

La digitalización y la aparición de un entorno en el que la tecnología se convierte en un aliado indispensable seguirá modificando a la sociedad y a las empresas, como parte esencial de ella, a finales del XX y principios del siglo actual, arribando al momento presente en el que **la comunicación ha pasado a convertirse en un área estratégica** dentro de las organizaciones y no es ya solo una herramienta más.

En definitiva, podemos concluir entendiendo que la comunicación no es ya para una empresa u organización de cualquier tipo¹ *simplemente* la relación que establece con los medios de comunicación o los mensajes publicitarios que elabora, es mucho más: conocer lo que nuestros públicos desean o necesitan, responder ante sus dudas sobre nuestra marca de forma eficaz manteniendo un contacto constante con ellos, alimentar su confianza en nuestra marca para mejorar nuestra reputación y por supuesto seguir proyectando nuestra marca para aumentar su notoriedad son algunas de las claves que convierten a la comunicación en un pilar estratégico fundamental, lo cual nos lleva al siguiente epígrafe.

1 A lo largo del libro, utilizo frecuentemente el término *organización* o *entidad* en sustitución del de *empresa* porque, después de trabajar tanto en empresas como en entidades no lucrativas, me he dado cuenta de que todo el análisis que vamos a hacer de lo que es la comunicación corporativa es válido para ambos casos, y el término *organización* engloba a todas ellas, con y sin ánimo de lucro, fundaciones, asociaciones, empresas públicas y privadas, grandes, medianas, pequeñas, autónomos incluso.

EL PESO DE LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Hoy en día, y pese a que muchas organizaciones están transitando aún el proceso que supone entender la enorme relevancia que tiene hacer un uso estratégico de la comunicación para hacer crecer su marca, su empresa y, por tanto, su facturación o captación de fondos, no cabe duda de que la comunicación corporativa, también llamada institucional, tiene un peso específico seguramente como nunca antes lo haya tenido en nuestra historia.

De hecho, y a través de la definición que veíamos antes, es fácil comprender que **la comunicación corporativa abarca de forma transversal todas las áreas de la organización**, afectándola por completo, por lo que se hace necesario tenerla muy en cuenta desde la alta dirección a la hora de plantear la estrategia de la compañía. No en vano, dice a este respecto M^a Carmen Erviti, doctora en Comunicación por la Universidad de Navarra, que *“si bien en el pasado la comunicación en las organizaciones se había considerado desde una óptica funcional o táctica (manejo de herramientas de comunicación), en la actualidad se entiende como una comunicación estratégica, enfocada a alcanzar los objetivos de la empresa”*.

2.1 UNA “NUEVA” COMUNICACIÓN

Cómo apuntábamos al hablar de la historia de la comunicación corporativa, el paradigma ha cambiado respecto a la comunicación en las organizaciones. Si antes estaban focalizadas en el producto o servicio que ofrecían, ahora es en el **valor intangible que aportan a sus públicos a través de su identidad y sus valores** donde se pone el foco. Es ahí cuando las organizaciones dejan de ser meras productoras y pasan a tomar conciencia del modo en que hacen las cosas; cuando la ética, la

protección medioambiental o la responsabilidad social se empiezan a colar en su estrategia y empiezan a ser conscientes de que la labor del área de comunicación va mucho más allá y de que la conexión con el entorno es una parte clave de la actividad de la organización.

Al interactuar con aquellos agentes que la rodean, la entidad pone sobre la mesa su ideario, su posicionamiento, su modo de actuar, sus convicciones, lo cual la distingue del resto y aporta un tremendo valor al engranaje social. La finalidad de esta nueva forma de comprender la comunicación institucional o corporativa es **ser más notoria para construir una imagen positiva de la organización, una buena reputación y establecer a largo plazo relaciones de calidad** con sus *stakeholders*² basadas en la **lealtad**.

Y en este sentido es tremendamente importante que las acciones que realiza la organización vayan en la misma dirección que su comunicación; es decir, que lo que se comunica no sea, en ningún caso, una careta, una fachada que esconda algo completamente diferente en su interior. De ser así, supondría uno de los mayores peligros para la deseada buena imagen y reputación, ya que la confianza de los públicos, fruto de esa mentira, caería en picado. No podemos obviar, además, que las acciones, lo que hacemos, también comunican, por tanto es tan importante la actividad de la organización como la comunicación que esta realiza.

Todo esto implica que la comunicación corporativa deba tener una **presencia en todos los ámbitos de la organización**, articulando o dirigiendo de forma estratégica cualquier actividad informativa que se produzca de manera integradora, bien sea en el ámbito de la comunicación interna, externa, institucional, comercial o del compromiso social corporativo. Una gran responsabilidad que recae en el máximo responsable de comunicación, el Dircom, y su equipo.

2 *Stakeholders* es un término que hace referencia a los grupos de interés, es decir, aquellos actores que tienen relación con una organización, de forma que lo que esta hace les afecta de un modo u otro, de forma directa o indirecta, como pueden ser sus trabajadores, sus clientes, sus proveedores, sus colaboradores, sus patrocinadores, etc. Profundizamos en ello al hablar de los públicos en el epígrafe 3.

2.2 EL DIRCOM Y LA IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO

El hecho de que la comunicación haya cobrado una importancia estratégica en las organizaciones ha provocado que el organigrama de las mismas se haya modificado en los últimos años, de modo que especialmente las organizaciones más grandes cuentan en muchos casos con una Dirección de Comunicación que canaliza todas las actividades que abarca, según su definición, la comunicación corporativa.

En algunas entidades esta puede ser un área que abarque también la labor de marketing, pues este necesita de la comunicación y sus herramientas o canales para lograr sus objetivos. Veremos en el epígrafe 4 las diferencias entre marketing y comunicación, que en muchas organizaciones quedan diluidas. Del mismo modo, existen algunas organizaciones que extraen del área de comunicación una parte de ella, como las relaciones institucionales, dotando a ese especial modo de comunicación externa de un área propia por el peso que pueda tener en caso de que las instituciones sean uno de sus públicos estratégicos. Lo mismo sucede en muchos casos con la responsabilidad social, que es gestionada fuera del departamento corporativo pero que, necesariamente, debe trabajar de su mano, no solo porque las acciones de RSC —Responsabilidad Social Corporativa— son en sí mismas parte de la identidad de la organización, sino por la relevancia que tiene su efectiva comunicación alineada a los valores y misión de la entidad. En cualquier caso, esa transversalidad de la comunicación estratégica a la que vengo aludiendo abarca cualquier actividad que afecte a los *stakeholders* de la compañía y el equipo de comunicación debe, por tanto, tener la capacidad de trabajar con otros departamentos de forma fluida y procedimental.

El trabajo fundamental del Dircom o Director de Comunicación como líder del equipo de comunicación corporativa consiste básicamente en tres cosas: (1) **definir la política de comunicación**, (2) **diseñar la estrategia y adaptarla a los diferentes públicos** y (3) **planificar, dirigir y controlar las acciones de comunicación** desarrolladas por él mismo, su equipo o las agencias externas con las que cuente como apoyo. Por tanto, como cualquier otro director, debe ser un estratega, en este caso para lograr generar confianza entre los públicos a los que se dirige a fin de conseguir una mejor reputación de la organización. Y para hacerlo, debe tener en cuenta, no solo la comunicación en sí misma, sino otros dos aspectos fundamentales para generar ese pretendido respeto, confianza y lealtad de los públicos: las acciones de la organización y los bienes y servicios que presta. Este es uno de los motivos por los que, en ocasiones, la Dirección de Comunicación y la de Marketing trabajan mano a mano —cuando no están fusionadas—, ya que la satisfacción de los deseos del público a través de los bienes y servicios que se ofrecen es clave; incluso se integra en ocasiones el equipo de Responsabilidad Social Corporativa, ya que es fundamental poner en valor las acciones positivas que realiza la compañía en beneficio, no de ella misma, sino de la comunidad.

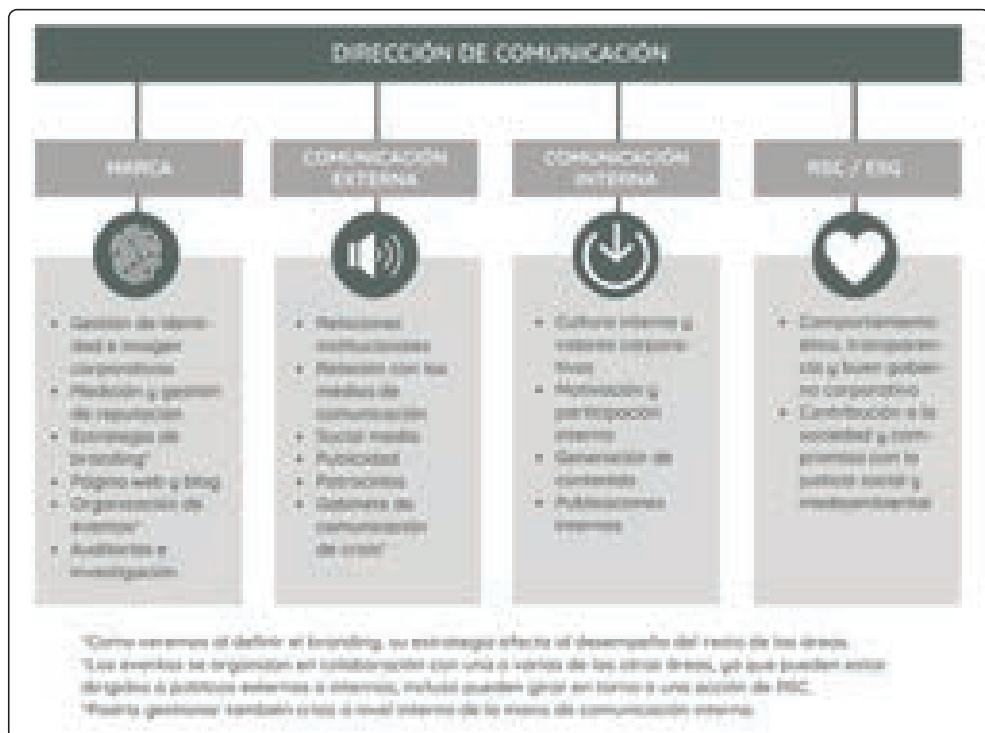


Imagen 1. Propuesta de organización ideal de áreas en el departamento de comunicación corporativa.

Así, podemos decir que la tradicional tarea del Dircom ha evolucionado como lo ha hecho el concepto de comunicación corporativa, y no se trata ya exclusivamente de relacionarse con los medios y otros *stakeholders* y hablar sobre la compañía del mejor modo posible para diferenciarla de la competencia, sino que debe atender, por ejemplo, a la percepción que se tiene de la organización y al valor intangible de la marca, es decir, a todos aquellos aspectos que mejoran la reputación de la compañía. De esta forma, el máximo responsable de la comunicación de la organización deja de ser *simplemente* quien mejor conoce las herramientas de comunicación para convertirse en aquel **profesional que maneja las expectativas, las emociones o las tendencias del público respecto a la entidad para la que trabaja en base a la identidad de la misma**, la cual contribuye a desarrollar y conoce como nadie, generando contenidos orientados a cumplir los deseos de esos públicos.

PERFIL DEL DIRCOM

El Dircom suele tener formación en **Periodismo, Comunicación, Relaciones Públicas** u otras disciplinas relacionadas y se trata de un puesto que, al contrario de lo que aún sucede en otras áreas directivas, está ocupado en un alto porcentaje por **mujeres**.

Este perfil, aún no del todo comprendido por muchas organizaciones que no han dado todavía la importancia que tiene a la comunicación estratégica, empodera a los profesionales de esta área y convierte su tarea en una labor transversal que atraviesa a toda la organización, la afecta por completo y la puede llevar a alcanzar sus objetivos, como decíamos en la definición de *comunicación corporativa*, del modo más amplio posible, desde los financieros hasta los reputacionales.

*El Dircom ayuda a la organización a **definir su identidad y a comunicarla** para lograr, con sus mensajes, la necesaria **confianza y lealtad de los públicos***

El Dircom debe ser capaz de encontrar el equilibrio entre aquello que se requiere de manera interna y lo que desean los públicos externos, siempre sobre la base de los valores corporativos y la cultura de la organización. Es decir, no es un mero ejecutor de las acciones de comunicación, sino un **estratega de la reputación corporativa**³. Esta amplia y ambiciosa labor, cuando hablamos especialmente de grandes organizaciones, es inabarcable para una sola persona, por lo que el Dircom suele contar con un equipo que puede incluir a especialistas de áreas concretas, como las redes sociales, la relación con los medios o la organización de eventos, por poner algunos ejemplos. Y esto le lleva a la necesidad de convertirse en un líder para su equipo.

2.2.1 Necesitamos líderes, no jefes

Es importante saber si tienes la suerte de contar con un buen superior, es decir, con un líder y no con un jefe, y en caso de que sea a ti a quien corresponda esa tarea, resulta aún más relevante si cabe el hecho de diferenciar cuáles son las buenas prácticas para llevar a tu equipo al éxito.

3 Definiremos y ahondaremos en el concepto de *reputación* en el segundo bloque.

Podríamos establecer la diferencia entre estos dos conceptos —jefe y líder— acudiendo a multitud de definiciones distintas, sea cual sea el sector o el departamento en el que trabajemos, ya que en este caso aplica a cualquier área, no solo a la de comunicación que nos ocupa. Sin embargo, todas esas definiciones acaban abocadas a las mismas conclusiones, que podemos resumir así: del líder te enamoras, mientras que al jefe le temes. Una definición muy poética que me parece muy acertada es la que dice que el líder cuida del jardín esperando la llegada de las mariposas mientras que el jefe corre tras las mariposas para atraparlas y dominarlas. Porque, en efecto, **el líder lo que logra es crear un entorno, un mundo, en el que las personas, su equipo, desean estar.** Cuando admiras a tu superior y te apetece estar a su lado y trabajar codo a codo con él, esa es sin duda una buena señal.

Teniendo en cuenta lo anterior, parece lógico que cualquiera prefiriese tener un líder que un jefe, ¿verdad? Pero es sorprendente cómo aún existen organizaciones que valoran muy positivamente la figura del jefe autoritario y que creen que trabajar bajo una presión asfixiante es mucho mejor que favorecer un entorno motivacional; que consideran que esa persona que ocupa un cargo que le ha venido impuesto, independientemente de su talento o capacidad, y que asume la autoridad para imponerse o intimidar a quienes *están por debajo*, sigue siendo, para desgracia de quienes deben trabajar bajo su ala, la fórmula ideal para lograr resultados, obviando que a su alrededor trabajan personas, seres humanos con sentimientos, emociones, motivaciones, aspiraciones, etc., y no robots inertes. La tremenda frustración que esto puede generar en sus equipos redundará, está demostrado, en la productividad y, por tanto, en los resultados finales. La gente querrá huir de ese lugar.

***Del líder te enamoras,
mientras que al jefe le temes***

Si me admites un consejo, evita en lo posible trabajar en esas organizaciones. ¡Sal corriendo de allí! Porque un superior que reúne esas características, las que desgrano en la imagen 2, no te hará crecer, sino al contrario: podría acabar minando tu autoestima, opacando tu buen hacer, matando tu creatividad y proactividad y, en suma, anulándote como profesional, impidiendo tu desarrollo. No permitas que un mal profesional vuelque en ti sus frustraciones y te haga invisible. Pero hay una buena noticia: en los últimos años, en las últimas décadas podríamos decir, son muchas las empresas que apuestan por una dirección basada en el liderazgo, centrada en las personas; una dirección que apuesta por el talento y fortalece, así, los valores compartidos, como el trabajo en equipo y la lucha por la consecución de objetivos comunes.

¡Alerta! Jefe a la vista

“Puedes llevar tú también las redes sociales, que eso es muy fácil, ¿no?”

Además de desprestigiar o infravalorar tu trabajo, hay jefes que no tienen ni la menor idea de lo que supone una labor como la del *community manager*, por ejemplo —como el caso del que pronunció esta frase, que es un caso real—, el alcance que puede llegar a tener y la importancia para la imagen, la reputación y el negocio de la compañía. Pero puede pasar igualmente con otras funciones, como con la relación con los medios o la organización de eventos.

La existencia de perfiles en puestos directivos que no conocen el funcionamiento actual de las cosas en un área como el de la comunicación, que ha evolucionado mucho en los últimos años, especialmente por las nuevas tecnologías, o que simplemente son asignados como responsables del área de comunicación, pero no es esa ni su especialidad ni su pasión, acaba derivando en este tipo de actitudes.

En estos casos, somos nosotros, quienes debemos desempeñar esa labor, los que hemos de hacer valer nuestro trabajo, su alcance y la estrategia que hay detrás de él. ¿Es agotador justificar a cada paso algo que tu líder ya debería saber bien? Sí, lo es. ¿Es además poco eficiente y te roba tiempo que deberías destinar a tus funciones? Por supuesto. Pero es una, solo una, de las cosas malas de tener un jefe y no un líder.

2.2.2 Las características de un líder

Para analizar de un modo más extenso lo que decíamos en el apartado anterior comparando a un jefe con un líder, he incluido en la siguiente tabla las que considero que son las nueve principales características que debe tener un líder en contraposición con la actitud propia de un jefe para, a continuación, explicar cada una de ellas:

 LÍDER	 JEFE
Tira del carro, orientando al equipo hacia objetivos compartidos	Se sube al carro y espera que los demás cumplan sus objetivos por él
No tiene aires de superioridad, orienta sin imponer	Es autoritario y engreído, abusa de su poder
Saca lo mejor de cada uno y les permite crecer	Exprime a los demás en su propio beneficio
Se conoce bien y reconoce sus carencias	Se considera el mejor del equipo
Tiene inteligencia emocional y empatiza con su equipo	Le preocupan más los resultados que las emociones del equipo
Reconoce como suyos los errores del equipo y ve en ellos oportunidades	Culpa a otros incluso de sus propios errores y los sobredimensiona
Inspira entusiasmo, confianza y respeto, su equipo quiere estar con él	Inspira desconfianza y miedo, su equipo lo evita
Es discreto y cortés	Es impetuoso y maleducado
Motiva a su equipo, planifica y reparte la carga de trabajo	Quema, desmotiva y todo lo exige para ya mismo

Imagen 2. Las 9 principales diferencias entre un líder y un jefe.

1. **Un líder TIRA DEL CARRO** y esta es, bajo mi punto de vista, la característica principal de un líder: que no se sube al carro a la espera de que los demás hagan el trabajo de moverlo, sino que tira del carro con el resto de los miembros del equipo, colocándose en una posición de cabeza, tirando el primero, lo que le permite dirigir el paso hacia un destino exitoso para todos.
2. **Un líder NO TIENE AIRES DE SUPERIORIDAD** ni trata de imponer su criterio como el único válido. De hecho, ni siquiera tiene que ocupar necesariamente una posición jerárquica superior con respecto al resto de personas del equipo, sino que su carisma y capacidad le pueden llevar a liderar estando incluso en la misma posición y convertirse en un líder natural, querido y respetado por sus compañeros. Dice mi querida amiga Teresa Viejo, periodista, escritora y estudiosa de la curiosidad, que *“el mejor liderazgo se ejerce preguntando, no dando órdenes”*, pues como veremos enseguida, el líder no lo sabe todo, pero es el encargado de inspirar las respuestas adecuadas que lleven al grupo a responderse el *porqué* de que las cosas se hagan de un modo concreto, si podrían hacerse de otro modo, el *para qué*, etc. No impone, sino que consensua, consulta, confía, persuade de forma honesta. Y esto es clave, más si cabe en el ámbito de la comunicación. Pero cuidado, porque para persuadir se utilizan las mismas herramientas que para la manipulación. Por tanto, es fundamental contar con una buena voluntad, no ya al comunicar hacia afuera, que también, sino a la hora de dirigirse a su equipo; el líder debe inspirar una visión conjunta y ser capaz de construir una serie de códigos internos y procedimientos de trabajo; debe influir, en suma, en la construcción de realidades compartidas por todos los miembros del equipo.
3. **Un líder SACA LO MEJOR DE TODOS**, para lo cual es fundamental que sea capaz de entender las necesidades del resto y potenciar el talento de cada uno. Así, sacará el mejor partido a los recursos con los que cuentan como equipo, sumando los que cada uno aporta en favor del bien común, de los objetivos comunes. No solo es fuente de inspiración y debe convertirse en un ejemplo a seguir, sino que además alienta al resto a seguir desarrollándose como profesionales y también en el terreno personal.
4. **Un líder SE CONOCE BIEN**, y este es un paso clave, pues de lo contrario sería imposible cumplir con la premisa anterior. El autoconocimiento de las propias fortalezas y debilidades le permite a un líder distinguir entre aquello que puede asumir y aquello que es mejor delegar en otros por no contar con las habilidades o con la experiencia necesarias para ejecutarlo. No es en absoluto negativo detectar y asumir las debilidades que uno tiene, al contrario, es un síntoma de honestidad y puede abrir el camino hacia la mejora de todo el equipo. *“La humildad de reconocer que no se sabe suscita la oportunidad de aprenderlo”*, parafraseando de nuevo a Teresa Viejo.

5. **Un líder TIENE INTELIGENCIA EMOCIONAL**, es decir, es capaz de identificar y gestionar eficazmente sus propias emociones y tener en cuenta las del resto, porque de poco le serviría al equipo que el líder se conociese a sí mismo si no es capaz de conocer y comprender al resto de los miembros. La empatía, el respeto a las opiniones que difieren de la suya propia, la comprensión de la situación de cada uno, etc..., en definitiva, la inteligencia emocional es una herramienta imprescindible para que un líder se convierta en un punto de apoyo y referencia para el resto, dando siempre prioridad al bienestar del equipo sobre los resultados, porque cuánto mejor esté el equipo, mejores resultados se lograrán. En palabras de Euprepio Padula, comunicador, analista político y *coach* de alta dirección, *“Un directivo sin inteligencia emocional no es nadie”*, porque “la emocionalidad de las personas define el alma de la organización en la que trabajan”. Las emociones, no cabe duda, influyen en el rendimiento de los equipos.
6. **Un líder SE RESPONSABILIZA**, no solo de sus errores, sino de los del equipo en su conjunto, ya que es su cabeza, su representante, en definitiva su responsable, y de él depende el buen hacer de todos como equipo. Debe saber lidiar con situaciones muy diversas y complejas sin tener que exponer los fallos de los demás para justificarse. No hay nada que represente menos a un líder que culpabilizar al otro y no hacerse cargo, no ya de los errores del equipo en general, sino ni siquiera de los errores propios. Pero no solamente eso: el líder valora, además, los fallos como una oportunidad, no considerando que un resultado negativo es una catástrofe o que los objetivos son inamovibles y no pueden ajustarse o redefinirse si se demuestran inalcanzables. Debe valorar la trayectoria desempeñada, no solo el resultado final, y ser capaz de ajustar las expectativas y marcar metas medibles y alcanzables.
7. **Un líder INSPIRA CONFIANZA Y RESPETO**, convirtiéndose en un compañero con el que se puede contar, al que se puede recurrir. Esto solo lo logra si él también confía en los integrantes del equipo y les respeta como quiere ser respetado.
8. **Un líder ES DISCRETO Y CORTÉS**, felicita en público a los miembros del equipo que alcanzan un logro para que su victoria motive al resto y para reforzar su autoestima y su motivación y, si ha de abroncar o reprender a alguien, lo hace en privado, evitando situaciones incómodas, vapulear o dejar en ridículo a alguien.
9. **Un líder TE MOTIVA**, pues sabe que si valora y reconoce el esfuerzo y talento de los miembros de su equipo, logrará que todos se sientan cómodos trabajando y desempeñen su labor con el entusiasmo y la pasión necesarios. Es decir, que todos cumplan con su tarea porque creen que es lo que ha de hacerse y se ha planteado del mejor modo posible, no porque sea una obligación. Todos necesitamos saber que nuestro trabajo es válido y sirve para un fin. El líder

debe aportarnos ese sentido. Por algo se dice que no existirían los líderes sin los equipos, pero tampoco habría buenos equipos sin liderazgo. Además, el líder organiza y planifica el trabajo para que esa utilidad que todos pretendemos de nuestra labor sea factible, sea realmente alcanzable porque no tenemos un trabajo tan desbordante que es imposible de realizar o de finalizar con los estándares de calidad y profesionalidad que deseamos. La planificación estratégica del equipo pasa, claro, por organizar y repartir las tareas de modo eficiente.

Tal vez una de las peores cosas que te pueden pasar a nivel profesional es tener un jefe con las características de la imagen 2. Pero casi nada es inamovible en esta vida, y un jefe puede, por supuesto, convertirse en un líder. ¡No todo está perdido! Eso sí, si bien es cierto que, con la experiencia y las herramientas adecuadas, cualquier líder podría ocupar un puesto directivo como el de Dircom, no todos los jefes son capaces de adquirir las habilidades para ser un buen líder.

LIDERAR A LAS AGENCIAS

Es habitual recurrir, desde al área de comunicación corporativa, a diferentes agencias externas que ofrecen servicios especializados que difícilmente, por sus especiales características o por su costo, podrían desempeñarse de forma interna. Agencias cuya relación, como proveedores habituales, también debe liderarse y gestionarse adecuadamente, pudiendo ser consideradas como una pata más del equipo. Pueden ser **agencias de medios**, para la contratación de espacios publicitarios y la difusión de información a través de los medios de comunicación; **agencias de publicidad o creativas**, para el diseño y desarrollo de *spots* audiovisuales, cuñas de radio, cartelería, diseño en general; **agencias de clipping** que monitorean los impactos en los medios; o **de marketing digital**, que analizan datos, generan contenido y realizan consultoría sobre la estrategia a seguir en los canales digitales. Muchas de ellas cumplen varias de estas funciones y el líder también demuestra sus dotes en la relación con ellas.

LOS PÚBLICOS

Es muy importante que tengamos en cuenta que, cuando comunicamos cualquier cosa, lo hacemos con el fin de que esa comunicación llegue e impacte en un público. De lo contrario, de poco ha de servir. Por tanto, **tener en cuenta a ese público, conocerlo, definirlo, segmentarlo se hace fundamental** como paso previo a cualquier acto de comunicación corporativa. Es muy común en el ámbito de la comunicación empresarial referirse al público como los *stakeholders*, un término que, desde su origen, incluye a quienes pueden afectar o ser afectados por las actividades de la organización, es decir, desde un proveedor hasta un cliente, pasando por un empleado, el director de la empresa o un ciudadano susceptible de convertirse en socio. En definitiva, los **grupos de interés**.

Por tanto, si bien definimos a un público por tener una serie de intereses en común que hacen que las personas que lo forman estén relacionadas, es evidente que una compañía puede tener públicos —en plural— muy distintos. No se trata de un grupo homogéneo que piense igual, que desee lo mismo, que actúe del mismo modo, sino al contrario: podemos encontrarnos al público interno, en el que podemos incluir a los trabajadores de la empresa, desde el más alto y legendario accionista o directivo hasta el becario incorporado esta mañana, pero también, claro, el público externo, es decir, la sociedad en general, y dentro de ella, los medios de comunicación, los clientes, las administraciones públicas, los proveedores, grupos sociales concretos, etc.

*Una organización debe decidir
a qué públicos pretende mejorar la vida.*

Gustar y satisfacer a todo el mundo es imposible.

Esta realidad hace que la definición de nuestro *target* o público objetivo sea necesaria para cada una de las estrategias o acciones de comunicación que pretendamos

impulsar, ya que no siempre van a dirigirse al mismo grupo de personas y debemos, por tanto, definir, delimitar, segmentar a fin de desarrollar diferentes planes con cada uno de esos públicos. Si tenemos varios públicos, habrá que ordenarlos para facilitar el trabajo a la hora de dirigir nuestras acciones.

3.1 LOS PÚBLICOS INTERNOS Y EXTERNOS

Te aseguro que **tener definidos, conocerlos bien y clasificar a los diferentes tipos de público agilizará tu labor diaria**. Y sin duda la diferenciación entre público interno y externo que ya hemos hecho es la primera gran clasificación que podemos hacer. O más bien en plural, públicos internos y externos, ya que también he adelantado que incluso dentro de cada grupo hay grupos diferentes.

Los públicos **INTERNOS** son aquellas personas o grupos de personas que forman parte de la organización, que la conforman y que, por lo tanto, están vinculadas a ella de una forma directa. No solo a ella, sino también al fin común, a la misión que persigue la organización. Entre otros, podemos incluir a los accionistas o patronos si los hubiese, el equipo directivo o los empleados en todos sus niveles jerárquicos.

Por su parte, los públicos **EXTERNOS** no tienen un vínculo tan directo con la organización, pero eso no quiere decir que no puedan generarse con ellos relaciones muy estrechas y de gran calado. Este grupo incluye a los gobiernos y cualquier administración pública, los clientes y colaboradores y los proveedores, pero también las entidades financieras, la competencia o los potenciales clientes o colaboradores. Y, como no, a los medios de comunicación, que juegan un papel clave en la mediación con la sociedad y la generación de opinión pública respecto a nuestra organización. Los públicos externos son, por tanto, muchos y muy diversos.

Debemos tener en cuenta que estos dos grupos de públicos y, por tanto, estos dos tipos de comunicación, interna y externa, no están aislados y no se deben tratar de forma absolutamente independiente. Es decir, la comunicación interna, si se realiza de un modo estratégico y adecuado a los objetivos de comunicación fijados, así como en arreglo a los valores identitarios de la organización, puede tener una repercusión muy positiva sobre la comunicación externa, ya que del mismo modo que las reseñas y opiniones de los clientes satisfechos tienen hoy en día más peso si cabe que lo que nosotros mismos podamos decir de nuestra organización, en el caso de los trabajadores esto es más evidente aún, ya que si están contentos y se sienten orgullosos de pertenecer a la entidad para la que trabajan, se convertirán en grandes comunicadores sobre la labor de la empresa de cara al exterior, en verdaderos embajadores de la marca. De ahí la enorme importancia que tiene, como veremos en el bloque III, que la comunicación interna se lidere por profesionales de la comunicación que conozcan muy bien la entidad y también a los públicos externos.

3.2 ANÁLISIS Y DEFINICIÓN DE LOS PÚBLICOS

Independientemente de esa gran clasificación en dos bloques de públicos, internos y externos, los públicos pueden segmentarse también en relación a diferentes criterios, pero en todo caso lo más importante será que contemos con **la mayor cantidad posible de información y detalle** sobre ellos, a fin de orientar mejor nuestra comunicación. Giuseppe Cavallo, graduado en Ciencias Políticas por la Universidad de Nápoles y experto en marketing y comunicación, establece cinco claves básicas para poder identificar a nuestros públicos, es decir, a nuestra tribu, como paso previo antes de dirigirnos a ellos.

1. El territorio

Es el campo de acción de la marca, la zona en la que opera. Si mi empresa u organización presta servicios exclusivamente en España, es lógico pensar que mi público objetivo sean personas que residen en España. Ahora bien, si gestiono una cadena de cafeterías en la Comunidad de Madrid, es evidente que mi *target* se reduce, mientras que si mi organización busca socios que colaboren con una buena causa a nivel internacional, mi campo de actuación crece.

2. La ideología

En este caso, los valores que comparten el público y la marca son la clave. Cuanto más se parezcan sus personalidades, más fuerte va a ser la relación que se establezca entre el público y la organización, de modo que, si soy un ecologista convencido, será más fácil que apueste por la tienda de alimentos ecológicos que ha abierto recientemente en la esquina de mi calle que por la de ultramarinos de al lado, que tiene toda la fruta envuelta en plásticos que no son biodegradables.

3. El idioma

Muy ligado al territorio, claro: se trata de tener en cuenta el código de expresión compartido, que será el español si mi empresa opera solo en España, pero también si quiero dar el salto a la internacionalización en países americanos de habla hispana. Si quiero expandirme por Francia, deberé comenzar a recurrir al francés para dirigirme a ese nuevo público o, de lo contrario, difícilmente calarán mis mensajes en ese territorio.

4. Las normas

Marcan las pautas de comportamiento que el público admite y las que no, de tal manera que si quiero, por ejemplo, montar un restaurante de comida exótica donde ofrezca cucarachas fritas y corazón de serpiente rebozado en una localidad europea donde no forma parte de su cultura consumir esos alimentos, es poco probable que el éxito sea abrumador. Por tanto, deberé asegurarme de

que mi propuesta encaja con aquello que los públicos aceptan, con su cultura, sus normas sociales, sus costumbres.

5. El tótem

El tótem es un símbolo que unifica al público, a la tribu, que une a sus miembros; la esencia de la comunidad representada de un modo simbólico y positivo. La creación, por ejemplo, de un relato alineado a los valores o de un personaje representativo que tomemos como referencia, un producto concreto que sea el estandarte de la marca, etc.

Más allá de estas cuestiones básicas para identificar quiénes son nuestros públicos objetivo, podemos encontrar distintas teorías de clasificación en función fundamentalmente de la relación que existe entre ellos y la organización. La más gruesa ya la conocemos: públicos internos y externos. Pero también podemos dividirlos en públicos funcionales: empleados, proveedores, clientes, etc.; facilitadores porque financian, porque son la autoridad, porque facilitan la tecnología, las infraestructuras, etc.; en relación a sus atributos: son quienes aportan legitimidad, quienes tienen el poder, etc.; o bien por ser fuente de conocimiento o por su gran implicación con la misión de la organización: patronos, asesores, consejeros...

No tenemos un público, sino varios,
por lo que dirigirse a todos del mismo modo, al
mismo tiempo y con idéntico objetivo es un gran error

¡Atención! Jefe a la vista

“Ese correo mándaselo a todo el mundo”

En ocasiones, la urgencia, el ansia por trasladar un mensaje, una promoción o una campaña de marketing o la necesidad urgente de facturación, puede llevar al jefe a pronunciar frases tan absurdas como esta. No todos nuestros clientes son iguales ni desean lo mismo; no todas las personas de nuestra base de datos son clientes; no todos nuestros potenciales colaboradores esperan lo mismo de nosotros. Elaborar mensajes masivos impersonales y enviarlos indiscriminadamente no es ya una buena idea en el modelo de comunicación del siglo XXI que, como ya hemos explicado, ha cambiado enormemente y lo sigue haciendo cada día.

En todo caso, lo importante es poner en relación a cada público concreto con los objetivos que se pretendan conseguir respecto a ellos. Y esta es la pregunta clave cuando tratamos de definir a nuestros públicos: **¿Para qué queremos llegar a ellos?**, ¿para qué quiero yo que este público sepa esto? Podemos pretender que compren o bien que sean embajadores de nuestra marca o tal vez que nos sigan en redes sociales, informarles sobre un cambio organizativo importante, etc.

EJEMPLO

Imaginemos que trabajamos para una compañía automovilística que va a lanzar al mercado un nuevo modelo, un vehículo eléctrico con un carácter diferencial, no solo en relación a los que suele comercializar la empresa, sino también respecto a los modelos de la competencia. ¡Y esto hay que comunicárselo al mundo! ¿Pero a quienes y, sobre todo, para qué?

Podemos establecer una **acción de comunicación interna** para que todos los trabajadores conozcan esta noticia. En este caso, lo que pretendemos es que estén al día de la última acción de la empresa, que conozcan mejor y antes que nadie este nuevo producto y que esto refuerce su sentimiento de pertenencia, su orgullo por pertenecer a una empresa puntera, pionera, innovadora. Pero podemos pretender también que los empleados compren el coche, ofreciéndoles unas condiciones ventajosas respecto al resto de la sociedad que pueden ser incluso más especiales en el caso de los accionistas de la compañía, para quienes deberemos preparar una comunicación diferente.

Además, pasando al ámbito de la **comunicación externa**, podemos decidir realizar un plan de comunicación dirigido a los medios para dar a conocer el nuevo vehículo a través de la prensa, con el fin de que se haga eco y alcanzar así al mayor segmento de la población posible. Medios del motor, medios de medioambiente, medios generalistas, etc. Incluso ofreciendo entrevistas o tratando de vender un reportaje. Esto no solo aumentará la notoriedad de la marca, sino que podría mejorar su reputación y la buena opinión pública de la misma.

¿Pero qué pasa con los suscriptores a nuestra *newsletter*? Podemos centrar la de ese mes en este nuevo coche, teniendo en cuenta que se trata de personas que ya nos conocen, que esperan recibir nuestra comunicación mensual y están, por tanto, predispuestas a que les contemos algo y a que lo hagamos especialmente para ellos. ¿Y los *influencers* y la publicidad? Sin duda pueden ayudarnos a llegar a un público especialmente interesado en el mundo del motor por un lado y en la protección medioambiental por otro. Publicidad de masas para calar con nuestro mensaje en el

ideario colectivo y publicidad en el entorno *online* dirigida especialmente a un *target* específico afín a ese nuevo modelo de vehículo. ¿Podríamos quizás organizar un evento interno o externo? ¿Y los proveedores con los que solemos trabajar? ¿Y el Ministerio de Industria? Habrá que contarles también este lanzamiento, pero obviamente no con el mismo mensaje que a los *stakeholders* anteriores.

Como ves, tener a los públicos catalogados, definidos, segmentados y saber qué mensaje, a través de qué canales, cuándo y para qué comunicar a cada uno es fundamental para que la comunicación sea efectiva y cumpla con sus objetivos.

3.2.1 Las cuatro dimensiones de los públicos

Hemos hablado ya sobre cómo surgió la comunicación corporativa y cómo, en aquellos momentos iniciales, a principios del siglo XX, no era especialmente importante para las organizaciones conocer demasiados datos sobre aquellas personas que podrían convertirse en clientes, ya que no se realizaba una comunicación orientada a grupos concretos, sino más bien masiva. La tecnología avanzaba muy deprisa y los públicos sentían con facilidad atracción y deseo hacia nuevos productos antes inimaginables.

Sin embargo, la segunda mitad de siglo verá el alumbramiento de un consumidor mucho más exigente y sofisticado y comienza a ser necesario **analizar aquello que desea y le emociona, aquello que le motiva y le mueve a tomar la decisión de elegir una marca y no otra**. La competencia exige saber cómo satisfacer a tus públicos si no quieres que la empresa de enfrente se los lleve a su terreno. Así, comienzan a estudiarse cuatro dimensiones diferentes de los públicos:

1. **Dimensión física:** Edad, sexo, condición socioeconómica, lugar de residencia, tipo de familia o de vivienda, nivel de estudios, etc. Aquellas características personales del potencial comprador o socio que puedan ser relevantes.
2. **Dimensión mental:** Cómo piensa o razona, a través de qué fuentes se informa, qué procesos de análisis realiza de la información que recibe, etc. Es decir, sus procesos cognitivos.
3. **Dimensión emocional:** Qué es aquello que ama y aquello a lo que le tiene miedo, qué necesidad tiene de ser amado, de dar y recibir afecto, etc. En definitiva, lo que le mueve emocionalmente.
4. **Dimensión espiritual:** Qué valores tiene, en qué cree, cuál es su visión de futuro y su percepción del mundo, de la vida, etc. En suma, una visión más mística sobre sus ideales.



Imagen 3. Las dimensiones de los públicos en relación a la marca.

Analizar estas dimensiones de nuestros públicos es tremendamente importante porque están estrechamente relacionadas con el modo en que nuestra organización podrá satisfacer sus necesidades y deseos, es decir, podrá convertirse en la marca elegida por ellos. Vamos a analizar en el siguiente epígrafe qué tipo de relación, en base a esto, vamos a establecer con nuestros públicos.

3.2.2 Nuestro compromiso con los públicos

Como decía, solo a través del conocimiento de los públicos, de esas cuatro dimensiones, podemos decidir, como organización, qué tipo de relación vamos a establecer con ellos o, dicho de otro modo, qué tipo de compromiso adquirimos con ellos. Así, podemos tomar cuatro verbos como guía: atraer, convencer, incitar e inspirar; y cuatro tipos de **relaciones pretendidas: de atención, de fidelidad, de afecto y de evangelización**. Veamos cómo se relacionan con esas dimensiones:

Deseos	Objetivo	Medio para lograrlo	Tipo de relación
Funcionales Dimensión física	Atraer su atención hacia aquello que les ofrecemos	Funcionalidad Ej. Coche para moverse, ropa para vestirse, etc..	De atención Nos tienen en cuenta
Racionales Dimensión mental	Convencer de que nuestra marca es la mejor opción	Razones Ej. Precio competitivo, calidad de servicio, etc.	De fidelidad Nos eligen
Emocionales Dimensión emocional	Incitar a que nos elijan porque empatizamos con ellos	Emociones Ej. Seguridad, tranquilidad, pertenencia, estatus, etc.	De afecto Nos desean
Espirituales Dimensión espiritual	Inspirar una visión compartida del mundo	Visión y valores Ej. Ecologismo, feminismo, cultura, etc.	De evangelización Nos recomiendan

Imagen 4. Los tipos de relación con los públicos.

En base a esa primera dimensión física de los públicos que hemos descrito, éstos van a tener una serie de deseos o necesidades que podemos llamar funcionales (necesito un coche grande porque tengo una familia numerosa, por ejemplo). En caso de que queramos satisfacer ese deseo, deberemos apelar a los atributos que nuestros servicios o productos (la gran capacidad de nuestros coches, siguiendo el ejemplo) ofrecen a los públicos. Así, lograremos **captar su atención** y esto nos va a facilitar lograr nuestro objetivo: **atraerles** para que nos tengan en cuenta, para que sepan que somos una opción. No es que estos deseos no sean importantes, pero la inmensa mayoría de los socios o clientes no nos van a elegir solo por esto⁴.

En el caso de la segunda de sus dimensiones, la mental, los públicos tendrán una serie de deseos racionales: el coche no debe superar un precio concreto porque no está dispuesto a pagar más, por ejemplo. Ante esto, nuestros argumentos deben ser igualmente racionales y aquí entran en juego esos atributos que hacen que nuestra marca sea especialmente competitiva y diferencial a la competencia. De este modo podremos convencerles de que somos su opción ideal y acabarán eligiéndonos. Si somos capaces de mantener esa satisfacción en el tiempo, lograremos su fidelidad.

4 Es importante tener en cuenta en este punto que solamente alrededor del 12% del proceso de toma de decisiones de nuestros públicos es puramente racional, de ahí la importancia de atender a las otras dimensiones: a sus deseos, a sus miedos, a aquellos que motiva sus actos, aquello en lo que creen fielmente, etc.

Los públicos van a tener además una serie de deseos emocionales: les gustaría que el coche fuese seguro para proteger a su familia. En este caso, deberemos apelar a esas características que nuestro producto o servicio puede ofrecer en relación a sus preferencias emocionales (los extras diferenciales de nuestro coche que le garantizan una conducción segura y una protección mayor de su familia frente a posibles accidentes) para así lograr incitar a los públicos a tomar la decisión de desear nuestra marca, estableciendo una relación de afecto: nos quieren porque sabemos tocarles el corazón, porque les entendemos, porque conectamos con sus emociones.

Finalmente, los públicos pueden presentar una serie de deseos más espirituales, relacionados con sus creencias, con sus ideales: quieren un coche eléctrico porque apuestan por un cuidado activo del planeta y la reducción de la contaminación. Va a ser a esa visión compartida del mundo —la del ecologismo— a la que debemos apelar para conectar con ellos y convertirnos en una marca que sea fuente de inspiración para esos públicos y que puedan llegar a convertirse en embajadores, en evangelizadores de la misma, pues estarán orgullosos de tener un coche como ese.

*No nos relacionamos con los públicos
para transmitirles información, sino para
cumplir con sus expectativas*