

JESÚS TIMOTEO ÁLVAREZ

**MANEJO DE LA COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL**

Espacios, herramientas y tendencias en
gestión de negocios



INTRODUCCIÓN IX

PARTE I

Espacios y tendencias en comunicación organizacional

1. Modelos de gestión y estrategias en comunicación organizacional..... 1

2. Comunicación Corporativa. Manejo de intangibles y gestión de la Reputación 15

3. Relaciones con los medios (1): Mercado de medios e industria de la comunicación 37

4. Relaciones con los medios (2): B2B en las relaciones con los medios 61

5. Relaciones con los políticos (1): Mercado y comunicación política 79

6. Relaciones con los políticos(2): Marketing político 105

7. Relaciones con administraciones y gobiernos 143

8. Relaciones con los mercados y gestión de consumidores..... 161

9. Perspectivas y tendencias (1): Un nuevo modelo de negocio en la industria y en la Gestión de la Comunicación 183

10. Perspectivas y tendencias (2): Intangibles, credibilidad y confianza en la crisis del capitalismo reputacional 203

PARTE II

Nuevas herramientas en comunicación organizacional

11. Herramientas *on-line* de análisis reputacional / *Nuria Sánchez*..... 231

12. Fórmulas de valoración de intangibles y reputación / *Sonia A. Ferruz* 241

13. Protocolos y herramientas en una campaña política local / *Ingrid Guzmán*... 249

14. La “Marca Ciudad”: Programa y herramienta dominante en la comunicación municipal / *María José Cavadas*..... 257

15. Herramientas de geolocalización con telefonía móvil para geoposicionamiento emocional / *María Luisa García Guardia*..... 269

La actual crisis en el mundo occidental se lee como crisis financiera y, paralelamente, como crisis de credibilidad. El análisis financiero de la crisis abruma porque a ello se dedican a diario miles de economistas y políticos. El análisis de la “credibilidad” en la crisis, sin embargo, no va más allá de generalidades o interpretaciones derivadas del propio análisis financiero. En realidad, el reiterado concepto de credibilidad con el que se justifica la crisis y a partir del cual se castigan a unos agentes y países más que a otros, es un concepto diluido y nada determinado. La diferenciación en el tratamiento de ambas causas reconocidas como fuente de la crisis se manifiesta en la actuación política: todos preocupados y exigentes con la renovación del sistema financiero y bancario y nadie interesado en poner orden en el sistema informativo y mediático (donde se gestiona la credibilidad) que, sin embargo, se encuentra con problemas –incluso de financiación– iguales o superiores a los de la banca.

La credibilidad es, desde antiguo, la base de la participación en la vida política y pública. Aristóteles la presenta como el “mayor de los bienes exteriores” y como resultado de la virtud (*premium virtutis*, tradujo Cicerón). La idea y el hecho de la credibilidad como virtud pública recorre todo el pensamiento occidental hasta nuestros días y en el capítulo décimo de este ensayo se justifica. Esta presencia, sin embargo, ha dado un notable salto de intensidad en la actual fase del capitalismo. A partir de la década de los ochenta, el actual capitalismo, definido como *turbocapitalismo* y capitalismo financiero, opera como un juego de espejos en el que no se consigue distinguir la realidad de sus imágenes y no se sabe “si es el diablo que mueve la cola o la cola que mueve al diablo”, un capitalismo virtual, hecho de signos más que de riqueza real (la definición es del conocido especulador George Soros). Ello es así gracias a que las tecnologías (TIC), las privatizaciones y la globalización, las mismas causas que han creado el capitalismo financiero, han logrado que, desde 1980, entrase como factor decisivo en el corazón mismo del sistema económico y social un paquete básico de activos inmateriales relacionados con la representación, la comunicación, la imagen y, en definitiva, la credibilidad y la confianza. Corporaciones de todo tipo, conscientes por su globalidad de que estaban permanentemente sometidas a la opinión pública y a las exigencias de sus usuarios o clientes (mercado), tuvieron la necesidad de “tener un alma” que las hiciese reconocibles y creíbles, dignas de confianza. Por ello centraron una parte decisiva de sus estrategias e inversiones en dotarse de una marca (*brand*) a través de la publicidad (en los años ochenta) y de sus

alternativas después. La “marca” y los demás activos inmateriales que en su entorno se mueven (franquicias, reconocimiento, patentes, registros, etc.) constituyen la personalidad original y atractiva de una Corporación.

Por eso y siempre desde los años ochenta, la gestión y el manejo de esos intangibles han tenido objetivos declarados, como todo lo relacionado con la credibilidad y la confianza, económicamente determinados como activos en balances y resultados y normalmente representados por los términos de “marca” y, cada vez más, de “reputación”. “Reputación” responde al definitivo redescubrimiento del “cliente” como entidad final objeto de cualquier actividad e iniciativa pública y de mercado, a focalizar toda la actividad de las instituciones y empresas desde el cliente final. La *reputación* es la respuesta, el retorno que el individuo, el grupo, el mercado y la opinión, dan como interlocutores a la posición de una corporación en la sociedad. Además, la reputación funciona como un *índice* que permite medir y cuantificar el peso de todos los valores intangibles en los resultados contables y económicos finales de una entidad o corporación. Por eso hablamos de *capitalismo reputacional* y entendemos por tal la fase del capitalismo establecida en occidente en el último tercio del siglo XX e inicios del siglo XXI.

Durante más treinta años se han fraguado estrategias y técnicas de gestión de ese activo inmaterial que definimos como “reputación” o “marca” y, más ampliamente, como “comunicación” en organizaciones, instituciones o empresas. Se trata por tanto de un sector profesional y económico de notable interés, de un oficio con sus métodos, modos de hacer y herramientas de creciente importancia y de un vector estratégico e imprescindible en cualquier actividad pública.

De esto trata este ensayo, de cómo se ha sistematizado el capitalismo reputacional, de cómo se ha creado, organizado y gestionado el nuevo sector de los activos inmateriales y de cómo han evolucionado el oficio desde una posición dependiente y secundaria de meros usuarios de la industria mediática a estrategias responsables de la comunicación como función y factor determinante en las organizaciones, constituido en uno de los dos componentes esenciales, el otro son las finanzas, del corazón del actual sistema económico y social y de cualquier negocio.

Un actual “gestor” de comunicación (Dircom), de reputación o de marca, se encuentra con modos de hacer bastante consolidadas y con herramientas y técnicas probadas y eficaces. Pero se encuentra también en medio de una aguda crisis no menor ni demasiado diversa a la de los demás sectores económicos y muy parecida sobre todo al sector financiero. Falta dinero pero falta sobre todo innovación y adaptación a las nuevas situaciones. En realidad el problema fundamental es –muy común por otra parte– que sobra oferta y falta demanda. Contamos con un mercado de usuarios personales e instituciones finales (*consumers-end users, institucional-end users*), limitados en cualquier caso aunque sean muchos y globales, hacia el que apuntan ejércitos varios de estrategias y técnicos que buscan votos, instalan comportamientos y modos de vida, venden productos de todo tipo, sugieren ilusiones, ofrecen facilidades de vida. Y todos trabajan y operan en los mismos espacios, que se convierten naturalmente en espacios dominantes por cuya ocupación y presencia se pelean, Y

todos utilizan herramientas y modos de hacer comunes o similares que buscan abrir nichos de innovación y tendencias a la búsqueda de una mayor eficacia. Es así como el oficio de gestionar la comunicación se ha complicado extraordinariamente y tiene poco que ver con la idea simple y con un esquema lineal donde uno ofrece, alterado apenas con los ruidos que produce la circulación, a otro que recibe “impactos”. El sistema ha dejado de funcionar así.

Hagamos un supuesto. Un responsable de una corporación que ofrece coches o moda, ofrece de hecho “marca” y estilos de vida. Raramente orienta su estrategia a productos de los que el mercado está saturado y sobre los que esos consumidores finales no están necesitados. Presenta por tanto elementos “intangibles” relacionados, por ejemplo, con la vida en libertad o con que *impossible is nothing*, o con la ecología o el destino y el futuro. Y, en modo natural, lleva a cabo su propuesta a través de medios de todo tipo (*mass media* y *messenger media*), *on* y *off-line*. Intenta obviamente ir a aquellos espacios ideológicos y mentales que considera adecuados. Y, ¿qué se encuentra? Pues se encuentra con que otros “ejércitos” igual o más poderosos que él y que aparentemente no debieran estar ahí, están operando sobre el mismo espacio, intentando seducir a los mismos destinos y actuando con los mismos instrumentos, herramientas y armas. En su oferta de algo tan simple como coches o moda, para lo que propone ideales y estilos de vida, topa con políticos y partidos que, buscando votos, se dicen legitimados y ofrecen al mismo público los mismos ideales y estilos de vida, se topa con medios organizados en grandes grupos que intentan captar para su causa (que naturalmente es económica y de resultados) a los mismos finalistas y se topa con unos públicos y mercados que de inocentes no tienen absolutamente nada porque son conscientes de su apeticibilidad y saben jugar e imponer aquellos ideales y estilos de vida que en cada momento les resultan preferibles. Es un juego cruzado de pretensiones (a veces florales, a veces de “obuses” y “bombas”) que juegan en un territorio donde nadie es inocente y todos saben de las reglas de ese juego.

En los dorados años ochenta y noventa –formalmente hasta la crisis de los punto-com, considerada primera crisis del joven sector de la comunicación– había dinero, porque las corporaciones estaban obligadas a crear marca y nicho, a darse a conocer (notoriedad), a ocupar un espacio en el mercado (posicionamiento), a generar “honor” y credibilidad (reputación), y se podía contar con los medios y con los políticos como aliados, los primeros porque se estaban enriqueciendo y convirtiéndose en grupos económicos consolidados apoyándose en los ingresos por publicidad o alternativas, los segundos porque identificaban *targets* de mercado en los públicos de las empresas y les era de interés el asociarse. A partir del 2003 y, sobre todo, después de 2007, esas posibilidades amables se han terminado. Los políticos tienen sus propios programas de marketing y comunicación, con ofertas abiertamente competidoras con las de las corporaciones y, en consecuencia, corporaciones y políticos son frecuentemente “enemigos”, ya que buscan a los mismos usuarios, en el mismo espacio ideológico o de comportamiento, con los mismos instrumentos. Lo mismo ocurre con los grupos mediáticos; cobran muy caro el ser colaboradores y apoyar intereses

ajenos porque tienen intereses propios que juegan también en el espacio de las ideas, de las actitudes y comportamientos, venden también estilos de vida. Y, por otra parte, los “deseados” individuos o instituciones, que son usuarios finales, también juegan y toman posiciones y definen sus propios y variantes estilos de vida.

Este ensayo analiza y explica esta compleja situación. Esa explicación se ha podido construir básicamente a partir de la experiencia. Explicar por qué hace veinte años merecía la pena llevar a un director general político a una presentación de un producto industrial o un servicio del mismo sector y por qué hoy no la merece. Por qué hace veinte años era obligatorio desarrollar un programa de encuentros con directores de grandes medios dentro de un programa de presidencia y hoy se piensa mucho antes de proponer un desayuno a un director de un medio. Explicar cómo han cambiado los modos de hacer en las relaciones con los medios y con la administración y con los compradores y mercados. Por todo ello presentamos, después de dos capítulos más generales en los que se explica en modo ordenado la evolución que el sector y la gestión de la comunicación ha llevado a cabo entre 1980 y la actualidad, aquellos espacios en los que la gestión y el oficio encuentras dificultades y, al mismo tiempo, oportunidades, los territorios en los que, forzados por la necesidad, se están estableciendo las tendencias. Estos territorios son cuatro: las relaciones con los medios y con la industria mediática; las relaciones con los políticos y con la industria del marketing político; las relaciones con la administración; la gestión de mercado y las relaciones con los consumidores. Y se añaden otros dos capítulos donde presentamos las tendencias que esos encuentros en un espacio común y debatido están generando.

Como complemento a esa explicación general, presentamos unas herramientas de frontera y vanguardia en este año 2012. Son instrumentos que facilitan y permiten el desarrollo y aplicación de las estrategias definidas en la primera parte. Tienen que ver con la valoración y establecimiento de la reputación y los intangibles, con la creación y consolidación de intangibles (notoriedad, posicionamiento, reputación, marca, etc.) como activos de una organización, con el uso de la marca para consolidación de una sociedad económica, con herramientas de gestión del espacio en el consumo. Hacen la presentación personas responsables de su aplicación. Probablemente estas herramientas evolucionarán con mucha rapidez pero tenemos la seguridad que se sitúan en las fronteras en las que la gestión de la comunicación y los intangibles están necesitadas de desarrollarse¹.

NOTA. Los capítulos de este libro son resultado de un curso universitario sobre “Gestión de la Comunicación” (*Communication Management*) impartido por mí en diversas universidades. Ello implica necesariamente repetición de ideas y también, a veces, de texto. Pido anticipadamente disculpas.

1. Algunas de las ideas y capítulos aquí recogidos han sido expuestos en conferencias o cursos y publicados parcialmente en artículos o blogs.