
Técnicas para públicos externos: persuadiendo de puertas afuera

PID_00284337

Ferran Lalueza Bosch

Tiempo mínimo de dedicación recomendado: 5 horas



Universitat
Oberta
de Catalunya

**Ferran Lalueza Bosch**

Doctor en Periodismo por la Universitat Pompeu Fabra (UPF) y licenciado en Ciencias de la Información por la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB). Es profesor agregado en la Universitat Oberta de Catalunya (UOC), donde dirige *COMeIN. Revista de los Estudios de Ciencias de la Información y de la Comunicación* desde su creación en 2011. Ha sido asociado sénior en la agencia de relaciones públicas Burson-Marsteller (hoy Burson Cohn & Wolfe) y colabora habitualmente con diversos medios de comunicación en calidad de experto. Es autor o coautor de varios manuales (*Casos de relaciones públicas y comunicación corporativa*, *Comunicación preventiva: planificación y ejecución de estrategias de información interna y externa ante situaciones de crisis*, *Comunicación corporativa: claves y escenarios, ¿Cómo elaborar un plan de comunicación corporativa?*, etc.) y de la novela didáctica titulada *The show must go on*, que permite aprender de forma amena a gestionar estratégicamente la comunicación de crisis.

El encargo y la creación de este recurso de aprendizaje UOC han sido coordinados por el profesor: Ferran Lalueza Bosch

Primera edición: octubre 2021
© de esta edición, Fundació Universitat Oberta de Catalunya (FUOC)
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona
Autoría: Ferran Lalueza Bosch
Producción: FUOC
Todos los derechos reservados

Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño general y la cubierta, puede ser copiada, reproducida, almacenada o transmitida de ninguna forma, ni por ningún medio, sea este eléctrico, mecánico, óptico, grabación, fotocopia, o cualquier otro, sin la previa autorización escrita del titular de los derechos.

Índice

Introducción.....	5
1. Comunicado.....	7
2. Videocomunicado.....	11
3. Pódcast.....	15
4. Argumentario.....	18
5. <i>Position paper</i>.....	21
6. Manual de crisis.....	23
7. Invitación.....	25
8. <i>Save the date</i>.....	28
9. <i>Performance</i>.....	30
10. Reunión.....	33
11. Asamblea.....	35
12. Parlamento.....	37
13. Carta.....	40
14. Comida.....	42
15. Obsequio.....	44
16. Premio.....	45
17. Sorteo.....	47
18. <i>Sampling</i>.....	48
19. Evento.....	49
20. Elementos de identidad visual.....	51

21. Publicaciones corporativas.....	54
22. Filantropía corporativa.....	56
23. Puntos de atención.....	58
Bibliografía.....	61

Introducción

Clientes, proveedores, consumidores, usuarios, reguladores, accionistas, activistas, competidores, periodistas... Todos los colectivos que no forman parte de nuestra propia organización son considerados públicos externos.

Que sean externos, no obstante, no quita que establecer y mantener buenas relaciones con ellos constituya un objetivo estratégico de primer orden. Lo que estos públicos piensan, sienten y hacen nos afecta, a menudo, de manera determinante. Y el modo en que nuestra entidad se manifiesta y, sobre todo, actúa también afecta, a su vez, a tales públicos, cuando menos potencialmente. Al fin y al cabo, si no se diera esta doble afectación, ni siquiera los consideraríamos públicos.

Con todo, los públicos externos a menudo son escépticos, críticos, veleidosos y esquivos respecto a nuestra organización. Captar su atención es una tarea ardua dado que raramente son públicos cautivos. Influir en su manera de pensar, sentir y actuar es todo un reto incluso cuando conseguimos ser escuchados. Y ser nosotros los que no los escuchamos con máxima atención, por supuesto, constituye un error del que nunca saldremos indemnes.

Así las cosas, lo único que puede evitar a nuestra estrategia de relaciones públicas el fracaso más estrepitoso son una buena selección y un mejor uso de las técnicas que nos permiten relacionarnos con todos estos públicos. En las páginas que siguen hallaréis un inventario de las 23 más empleadas, así como una serie de pautas que pueden ayudaros a utilizarlas sabia y eficazmente. Las técnicas específicamente orientadas a los medios de comunicación y aquellas que se desarrollan exclusivamente en el entorno en línea han sido obviadas dado que los recursos de aprendizaje de esta asignatura incluyen contenidos específicos que se focalizan en ellas.

Para la elaboración de este recurso, se han tenido en cuenta diversos manuales considerados de referencia: Cutlip y otros (2006), Estanyol y otros (2016), Gabino Campos y otros (2020), Gunning (2019), Matilla (2018), Otero Alvarado y Pulido Polo (2018), Palencia-Lefler (2018), Romero-Rodríguez y Fernández-Camacho (2021), Túñez y Costa-Sánchez (2014), Wilcox y otros (2012), Xifra (2017), etc. Sin embargo, sobre todo se ha procurado condensar la experiencia profesional de casi dos décadas atesorada por el autor para que el módulo se estructure y desarrolle como una herramienta práctica, manejable y de fácil aplicación. Las páginas que siguen son el resultado de tal intento.

1. Comunicado

El comunicado es una declaración escrita que difunde una organización para explicitar su posicionamiento ante una determinada situación. Típicamente, se centra en cuestiones conflictivas o controvertidas que afectan significativamente a la entidad que lo emite.

El comunicado permite dar a conocer públicamente el punto de vista de su emisor con la voluntad de **recabar apoyos entre la opinión pública**. Puede emplearse para explicar una situación, para justificar una actuación, para manifestar arrepentimiento, para pedir disculpas, para evidenciar disconformidad o descontento, para dar las gracias o para lanzar una llamada a la acción, entre otras múltiples finalidades que en ocasiones pueden combinarse en un mismo comunicado.

A la hora de redactarlo, resulta esencial escoger las palabras con sumo cuidado, dado que un comunicado plasma el posicionamiento oficial de la empresa, la institución, la entidad del tercer sector, la personalidad o el colectivo que lo suscribe. Su principal virtud es la **claridad** y, en consecuencia, cualquier atisbo de ambigüedad debe ser desterrado. Idealmente, además, debería ser conciso, aunque justo es reconocer que no todas las situaciones permiten definir un punto de vista y una toma de posición con claridad y contundencia en pocas palabras. Tanto si es breve como si la complejidad de la cuestión abordada requiere una mayor extensión, conviene asegurar que se estructura mediante **frases fácilmente comprensibles** y rehuyendo, pues, las construcciones enrevesadas.

Por otra parte, es necesario evitar aquellas frases que, si se acaban reproduciendo de forma parcial y descontextualizada, puedan ser interpretadas en un sentido diferente (o incluso frontalmente opuesto) al que hayamos querido darles. Hemos empezado definiendo el comunicado como una «declaración» y, en consecuencia, cualquiera puede hacerse eco de este poniendo en boca de la organización emisora un fragmento de su contenido. Por lo tanto, debemos asegurarnos de que una atribución de este tipo no pueda perjudicarnos por más que la selección del fragmento difundido por terceros venga guiada por la intención más distorsionadora y sesgadamente manipuladora.

Las frases cortas (lo cual no significa que todas deban ser telegráficas) y los párrafos no excesivamente prolijos (intentando condensar cada idea en un párrafo diferenciado) facilitarán la comprensión del contenido difundido. En ocasiones, incluso puede resultarnos útil emplear una **estructura sintética** a modo de listado con viñetas (*bullet points*).

Poner un título al comunicado e incluir en su cabecera el logo (si lo tiene) o el nombre de la organización que lo emite constituyen igualmente dos requerimientos habituales. También es práctica corriente iniciarlo aportando información de contexto, seguir con el desarrollo de la parte más argumentativa/justificativa y concluir con una resolución o incluso con una llamada a la acción (*call to action* o CTA).

A la hora de difundir un comunicado, las opciones son múltiples:

- enviarlo a los medios de comunicación para que se hagan eco de este,
- publicarlo en el sitio web corporativo,
- divulgarlo a través de redes sociales,
- remitirlo vía correo electrónico a los contactos de una lista de distribución,
- hacerlo llegar por correo postal a los públicos seleccionados,
- etc.

Algunas entidades optan incluso por contratar un **espacio publicitario** en medios de comunicación para asegurarse de que se difunde (y de que se difunde íntegramente y sin verse contaminado por otros puntos de vista). De este modo, consiguen saltarse el cribado sistemáticamente aplicado por los y las profesionales del periodismo a partir de los criterios de noticiabilidad que manejan para decidir a qué contenidos informativos dan cabida y a cuáles no.

Si optamos por visibilizar un comunicado a través de la compra de espacios publicitarios, lógicamente debemos asegurarnos de que la audiencia de los medios escogidos se corresponde con el *target* al que deseamos impactar con nuestra declaración. En cualquier caso, no debemos confundir la técnica del comunicado con la técnica de la nota de prensa, pese a que algunos autores y autoras también denominen *comunicado de prensa* a esta última.

Notas de prensa

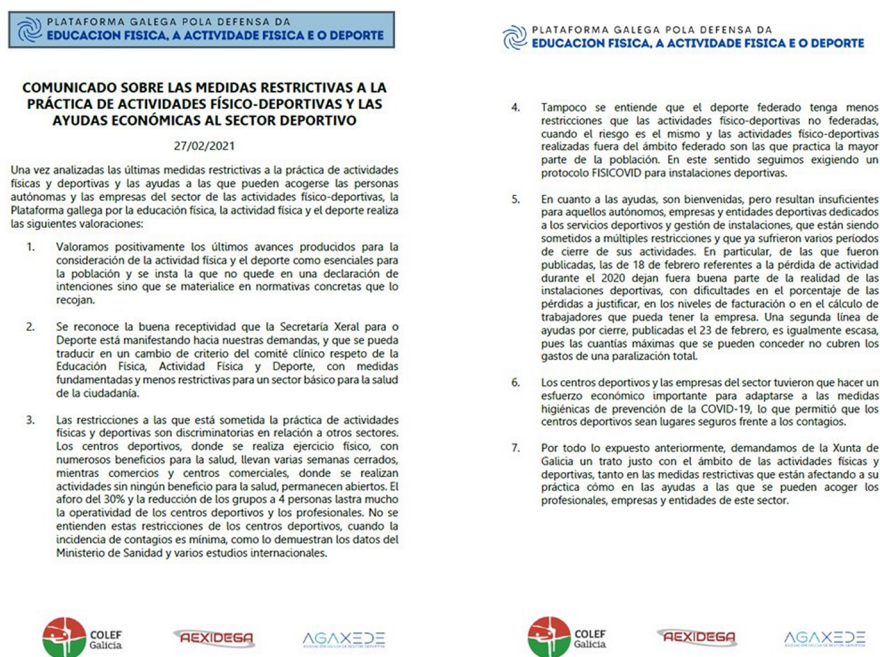
Tal y como veremos en el recurso dedicado a las técnicas dirigidas a los medios de comunicación (*media relations*), las notas de prensa explican acontecimientos o realidades noticiables más que explicitar un determinado posicionamiento. Además, el envío de una nota de prensa nos obliga a competir con los contenidos remitidos por todas las demás fuentes informativas para hacernos un hueco en el espacio mediático, en lugar de asegurarnos la visibilidad de nuestro contenido comprando espacios publicitarios, como sí se hace, en cambio, en el caso de los publireportajes.

Una situación que típicamente lleva a las empresas a emitir comunicados es la **convocatoria de una huelga** promovida por sus empleados o por algún colectivo específico de su plantilla. Particularmente, cuando dicha huelga genera un fuerte impacto en sus clientes, consumidores o usuarios, tal como ocu-

re, por ejemplo, en el sector de los transportes cuando pilotos aéreos, maquinistas de tren, conductores de autobús, etc., ejercen su derecho a la huelga. A través de estos comunicados, las empresas suelen tratar de convencer a la opinión pública de que han hecho cuanto estaba en sus manos para evitar a sus usuarios y usuarias los perjuicios ocasionados, pero que las exigencias de los huelguistas resultan totalmente inasumibles, que su actitud es inflexible y poco dialogante, que los servicios mínimos establecidos resultan insuficientes o que se han incumplido, etc. Es decir, un *disclaimer* en toda regla.

Durante la crisis de la COVID-19, el comunicado ha sido también una técnica ampliamente empleada por diversos sectores económicos (restauración, cultura, deporte, etc.) que se han sentido maltratados a causa de las restricciones impuestas por la Administración pública para contener la expansión de la pandemia. Exponer sus quejas, comprometerse públicamente con la seguridad de sus públicos, exigir una relajación de las medidas adoptadas y reclamar ayudas más sustanciales son algunos de los objetivos a cuyo servicio se han puesto este tipo de comunicados.

Figura 1. Comunicado sobre las medidas restrictivas a la práctica de actividades físico-deportivas y las ayudas económicas al sector deportivo, emitido el 27 de febrero de 2021 por la Plataforma Galega pola Defensa Da Educación Física, a Actividade Física e o Deporte



Fuente: Plataforma Galega pola Defensa Da Educación Física, a Actividade Física e o Deporte

Por último, esta técnica también suele ser utilizada por los **personajes célebres** para anunciar alguna circunstancia que afecta a sus vidas de manera particularmente trascendente (por ejemplo, para anunciar un divorcio). En tal caso, por supuesto, en el comunicado no se incluyen logotipos dado que es una persona física quien lo emite.

Figura 2. Comunicado emitido el 3 de mayo de 2021 por Melinda y Bill Gates para anunciar su divorcio

After a great deal of thought and a lot of work on our relationship, we have made the decision to end our marriage. Over the last 27 years, we have raised three incredible children and built a foundation that works all over the world to enable all people to lead healthy, productive lives. We continue to share a belief in that mission and will continue our work together at the foundation, but we no longer believe we can grow together as a couple in this next phase of our lives. We ask for space and privacy for our family as we begin to navigate this new life.

- Melinda Gates and Bill Gates

Fuente: Twitter (@BillGates) <<https://twitter.com/BillGates/status/1389316412259270657>>

2. Videocomunicado

El videocomunicado constituye la versión audiovisual de la técnica descrita en el apartado anterior (comunicado). Aunque en ocasiones también se denomina *videocomunicado* a lo que en realidad sería la versión audiovisual de las notas de prensa o comunicados de prensa, aquí nos centraremos en los videocomunicados entendidos en un sentido estricto y dejaremos la otra acepción (que en todo caso sería más preciso denominar *videocomunicado de prensa*) para el recurso dedicado a las técnicas dirigidas a los medios de comunicación.

Entendido en un sentido más estricto, el videocomunicado es un contenido audiovisual centrado en las declaraciones que un portavoz de la organización que lo difunde realiza sobre una cuestión relevante en la que dicha organización se ve implicada de algún modo.

Tal como ocurre con el comunicado, esta técnica también se emplea sobre todo para responder a **situaciones conflictivas o controvertidas**, hasta el punto de que muchas veces es considerado una herramienta específica de la comunicación de crisis.

Respecto a su homólogo escrito, el videocomunicado presenta diversas ventajas, pero también algunos inconvenientes. Vamos a analizar unas y otros a continuación.

La primera ventaja es que la comunicación que nos llega a través de un ser humano –de su cara y de su voz, de sus miradas y expresiones, de sus tonos y matices– conecta mucho mejor con nosotros que la comunicación escrita. Por el mero hecho de ponerle un rostro, ese contenido se humaniza y nos resulta más próximo e interesante, lo cual lo convierte en potencialmente **más efectivo** como instrumento comunicativo (y también como arma persuasiva gracias a esa conexión emocional generada).

Por otra parte, muchos de los canales que podemos emplear para difundir un comunicado son mucho más permeables a los elementos visuales (o al menos sonoros) que a los textuales, de modo que aportar contenido audiovisual maximiza las opciones de propagación. Así, un programa de **televisión** (o incluso de **radio**) será por su propia naturaleza mucho más proclive a divulgar un comunicado que cuente con imágenes y audio que uno que solo aporte texto. Algo parecido ocurre con las **redes sociales**, donde los contenidos que no cuentan con un soporte visual presentan una notable barrera de entrada de cara a conseguir la atención e implicación de los usuarios. De hecho, a diferencia de lo que ocurre con las redes *mainstream* más veteranas como Facebook

o Twitter, las redes sociales de nuevo cuño más exitosas (Instagram, Snapchat, TikTok, Clubhouse, etc.) ya ni siquiera se conciben sin la imagen, el vídeo o el audio correspondientes.

En el capítulo de los **inconvenientes**, tenemos la constatación de que un portavoz connota siempre con su personalidad, con su estilo comunicativo, con su historial, etc., el mensaje que está transmitiendo. Cuando dicho mensaje busca explicitar el posicionamiento oficial de una organización (empresa, institución o entidad del tipo que sea), la asepsia de los contenidos textuales no está al alcance de los contenidos audiovisuales en los que una persona concreta acaba encarnando a esa organización a ojos de sus públicos.

El texto, además, puede escribirse y reescribirse tantas veces como sea necesario hasta dar con los términos y la estructura sintáctica que resulten más adecuados. En cambio, controlar todos los factores que tienen impacto comunicativo en un contenido audiovisual resulta mucho más complejo –por no decir imposible– incluso si disponemos de margen suficiente para repetir la intervención del portavoz en caso de no considerarla del todo acertada.

Por otra parte, y tal y como ya hemos avanzado en el apartado anterior, el comunicado es una técnica que suele emplearse para hacer frente a situaciones conflictivas o controvertidas, de modo que es especialmente necesario **controlar al milímetro el mensaje transmitido**. Por supuesto, en el videocomunicado el portavoz de nuestra organización puede limitarse a dar lectura a un texto redactado con esmero y sumo cuidado, pero entonces casi siempre se pierde la apariencia de autenticidad, lo cual debilita su credibilidad. Si damos al portavoz cierto margen para la improvisación, la **espontaneidad** percibida incidirá positivamente en dicha credibilidad, pero a riesgo de que pueda producirse alguna salida del guion que nos acabe perjudicando (uso de vocablos con connotaciones inadecuadas, construcciones lingüísticas que generen ambigüedad en el mensaje, expresiones faciales que puedan contradecir el mensaje verbal al que acompañan, entonaciones que puedan ser interpretadas como indeseablemente irónicas –o incluso sarcásticas–, etc.).

Ya veis, pues, que optar por un comunicado o por un videocomunicado no es una decisión tan sencilla como pudiera parecer. Con todo, sopesar las ventajas y los inconvenientes que acabamos de enumerar y atender a las especificidades de cada proyecto es la única vía para maximizar los aciertos.

Sea como sea, si finalmente decidimos emplear el videocomunicado, a continuación hallaréis algunas indicaciones que conviene tener en consideración a la hora elaborarlo:

1) Extremar la claridad y orillar cualquier posible ambigüedad en el mensaje transmitido. Cuando leemos, siempre tenemos la opción de volver atrás y releer un contenido si pensamos que no hemos acabado de entenderlo correc-

tamente. En el entorno audiovisual, en cambio, es altamente improbable que llevemos a cabo el ejercicio equivalente de *rebobinado* y *re-visionado* incluso si disponemos de la posibilidad técnica de hacerlo.

2) Construir las frases que pronunciará la persona portavoz de tal manera que no puedan editarse para alterar su sentido. Por ejemplo, resultará mucho más adecuado decir «Una de las cosas que más enorgullecen a nuestro partido es combatir el racismo en todas sus formas» que decir «Combatir el racismo en todas sus formas es una de las cosas que más enorgullecen a nuestro partido». ¿Por qué? Pues, porque aviesamente mutilada la segunda versión del mensaje podría poner en boca de nuestro portavoz un discurso tan aberrante (y tan opuesto a la intención inicial) como este: «[...] el racismo en todas sus formas es una de las cosas que más enorgullecen a nuestro partido».

3) Minimizar los elementos visuales que aparecen en el videocomunicado. Entendido como una declaración, el contenido más importante del videocomunicado es lo que en este explica el portavoz, de modo que todo lo demás contribuirá a la distracción más que a otra cosa. Cuanto más neutro sea el fondo, mejor. Si puede incorporarse algún logotipo de la organización de un modo que resulte natural, puede hacerse. Si esta incorporación resulta muy forzada, en cambio, mejor obviarla dado que el contenido podría ser percibido como publicitario y generar rechazo.

4) Adecuar la indumentaria de la persona portavoz que aparece en el videocomunicado a la responsabilidad que ostenta dentro de nuestra organización (no está haciendo declaraciones a título personal, sino que habla por boca de la entidad) y, sobre todo, a las circunstancias que motivan su intervención. Así, incluso si una empresa se identifica plenamente con el estilo informal que lucen sus empleados y directivos en el vestir, no estará de más subir algunos enteros el grado de formalidad cuando lo que motiva el videocomunicado son circunstancias particularmente graves o incluso luctuosas.

5) Aparentar espontaneidad, pero preparar concienzudamente la intervención. La espontaneidad es mala consejera cuando se abordan públicamente temáticas delicadas con perspectiva corporativa, pero ello no está reñido con la necesidad de aparentarla. Si la persona portavoz no es capaz de generar la percepción de que cree realmente lo que nos está transmitiendo, si más bien va a ser percibida como alguien que se limita a poner voz a lo que otra(s) persona(s) ha(n) escrito, en tal caso es mejor emplear la técnica del comunicado textual y renunciar al contenido audiovisual. No todos los portavoces son capaces de conseguirlo, puesto que resulta realmente difícil incluso para los profesionales más avezados, pero lo óptimo es que el portavoz efectúe sus declaraciones como si esas palabras brotaran de su corazón y no de un *teleprompter*. Al fin y al cabo, si ni quien lo comunica parece creerse el mensaje, ¿por qué debería creérselo cualquier otra persona?

6) Emplear un estilo directo y conciso. En un entorno de saturación informativa como el actual, tendemos a dedicar poco tiempo al consumo de contenidos, incluso si se nos presentan en un formato *a priori* más atractivo como es el vídeo. Si tomamos como referencia, por ejemplo, los vídeos que se comparten en TikTok, normalmente no superan los 15 segundos de duración, pero de hecho nos bastan los primeros 3 segundos para decidir si seguimos viéndolo o si saltamos al siguiente contenido de nuestro *feed*, cosa que hacemos muy a menudo a pesar de que los algoritmos de esta aplicación ya se han encargado de filtrar lo que nos llega para asegurar la sintonía con nuestros gustos, intereses y preferencias. Es cierto que un mensaje de posicionamiento corporativo sobre cuestiones delicadas no siempre puede sintetizarse en un máximo de 15 segundos, pero no es menos cierto que, cuanto más información incluyamos en el videocomunicado, más probable será que se acabe visionando de forma incompleta o que, incluso si se visiona íntegramente, acabe calando más algún mensaje secundario que el mensaje que para nosotros era el principal. Focalizarnos en lo realmente esencial es la manera de evitar que eso ocurra.

7) Evitar un exceso de edición. El contenido difundido debe tener una factura profesional y resultar impecable desde el punto de vista formal, a menos que queramos convertirnos en el hazmerreír de las redes sociales y en carne de memes. Sin embargo, un exceso de edición (en términos de rotulación, de transiciones entre secuencias, de efectos de posproducción, etc.) puede resultar altamente contraproducente dado que resta apariencia de espontaneidad (que ya hemos visto que es deseable y necesaria porque impacta en la credibilidad) y dado que puede dificultar que terceros –por ejemplo, los medios de comunicación– hagan suyo ese contenido y contribuyan así a su difusión.

Además del videocomunicado entendido como la versión audiovisual del comunicado que aquí hemos desarrollado (o como la versión audiovisual de una nota de prensa tal como ya hemos mencionado anteriormente), en ocasiones también se emplea este término para aludir a **cualquier contenido audiovisual corporativo**. Este sería el caso, por ejemplo, de un vídeo que en pocos minutos explique la historia, la misión, la visión, los valores y la principal actividad de nuestra entidad y que exhibimos en nuestra sede cuando recibimos alguna visita destacada o en el apartado «Sobre nosotros» de nuestro sitio web.

3. Pódcast

Un pódcast es un contenido en formato audio del que se van produciendo y difundiendo nuevos episodios con una determinada periodicidad.

Vendría a ser algo parecido a un programa de radio pero que, en lugar de emitirse en un momento dado para consumo de la audiencia que en ese momento quiera/pueda escucharlo, queda **alojado en plataformas en línea** propias o de terceros para que pueda ser escuchado en el momento en el que decida cada potencial oyente.

Aunque la popularidad de este formato ha ido incrementándose de manera muy significativa desde hace ya bastante tiempo, ha sido en estos últimos años cuando se ha registrado su espectacular y definitiva eclosión. De hecho, la pandemia de la COVID-19 contribuyó sobremanera a la consolidación de los pódcasts a raíz de un doble fenómeno:

- 1) La saturación de pantallas producida por el confinamiento (generalización del teletrabajo, opciones de entretenimiento presencial limitadísimas o incluso inexistentes en los peores momentos, restricciones para relacionarse con amigos y familiares en el entorno fuera de línea, etc.).
- 2) La necesidad de recuperar la calidez del contacto humano más cercano y directo (calidez que pocas cosas son capaces de transmitirnos con tanta efectividad como la voz de una persona).

La conjugación de ambos fenómenos ha propulsado el éxito de los formatos sonoros hasta el punto de cuestionar ese mantra –hasta hace poco incuestionado– de que, en materia de contenidos, *video is king*. Y hasta el punto también de auspiciar la popularización de plataformas centradas exclusivamente en el audio, como Clubhouse o su mímesis Twitter Spaces. A todo ello tampoco es ajena una doble virtud: producir audio es en general más fácil, rápido y económico que producir vídeo, y el consumo de audio se adapta mucho mejor a un entorno *multitasking* que el de vídeo.

Aunque el uso de pódcasts tiene **aplicaciones casi infinitas** (entretenimiento, periodismo, debate científico, educación, etc.), su auge no ha pasado desapercibido a los responsables de comunicación corporativa, de modo que ya podemos considerarlo también una técnica de relaciones públicas. En este sentido, podemos diferenciar dos grandes posibilidades de uso:

1) Pódcast como herramienta de comunicación corporativa. Así entendida, esta técnica nos permite hacer llegar mensajes de forma periódica a los diversos públicos de nuestra organización.

Comunicación interna

Durante la primera oleada de la COVID-19, por ejemplo, se incrementó significativamente el uso de pódcasts en el ámbito de la comunicación interna para transmitir información a la plantilla procurando mantener los vínculos y el sentimiento de pertenencia en un entorno disruptivo en el que la interacción presencial se vio gravemente limitada o incluso totalmente imposibilitada.

2) Pódcast como modalidad de *branded content*. Aquí no se trata tanto de emplear un determinado canal para transmitir mensajes corporativos como de aportar valor a los públicos mediante un contenido que les resulte atractivo (y que a menudo se orienta al entretenimiento puro y duro), de tal modo que dichos públicos conecten con la marca y sus valores.

Trama de ficción

Un pódcast como modalidad de *branded content* sería el caso de un pódcast que desarrolla una trama de ficción y que es producido por una empresa. De este modo, la empresa se granjea la simpatía de los seguidores del pódcast y se embebe de los valores que la historia ficticia transmite, constituyendo también ambas cosas objetivos genuinamente publirrelacionistas.

A continuación, se aportan algunas recomendaciones para el uso del pódcast como técnica de relaciones públicas en cualquiera de las dos opciones comentadas:

1) Asegurar la calidad formal del producto. Aunque sea más importante lo que se explica que cómo se explica, un contenido descuidado desde el punto de vista formal (volumen desigual –o inestable– de las voces de los participantes, edición abrupta, sonido poco nítido, ruidos indeseados, pobreza de recursos sonoros, etc.) connotará negativamente a la organización que lo produce o divulga.

2) Verificar la sintonía entre los contenidos difundidos y los intereses de los públicos con los que queremos conectar. El pódcast responde a una estrategia eminentemente *pull*, de modo que, si no se garantiza dicha sintonía, el contenido simplemente se obviará y, por lo tanto, su creación no tendrá eficacia alguna.

3) Verificar también la sintonía entre los contenidos difundidos y los valores de la organización que los produce. Aunque a menudo en tales contenidos el sujeto promotor queda en muy segundo plano (apenas se le menciona o se hace de forma muy tangencial), no podemos perder de vista la finalidad perseguida: que la organización que promueve el pódcast sea más conocida, se perciba como más relevante y se generen relaciones duraderas con la audiencia. Si lo que explicamos no casa con lo que somos, estas relaciones carecerán de una base sólida y, en consecuencia, tendrán pronta fecha de caducidad.

4) **Respetar escrupulosamente la periodicidad establecida** para así propiciar y consolidar la fidelización en su consumo. Es mejor empezar con una frecuencia más espaciada, e incrementarla en el futuro si se considera factible y conveniente, que empezar muy fuerte publicando nuevas entregas con mucha frecuencia y tener que asumir parones imprevistos porque no podemos mantener ese ritmo.

5) **Utilizar las plataformas y canales de difusión más adecuados** para llegar al *target* deseado. Es obvio que empleando más plataformas podremos llegar a una audiencia mayor, pero no tiene sentido estar solo por estar en aquellas que no son consumidas por los públicos relevantes para nuestra organización.

6) **Mantener un determinado estilo.** Por supuesto, un podcast es algo vivo que, de episodio a episodio, puede ir evolucionando para adaptarse tanto a los objetivos cambiantes de la entidad que lo promueve como a los intereses de la audiencia, que pueden ser también bastante fluctuantes. Sin embargo, evolucionar no significa ir dando bandazos. Por más que tengamos la saludable voluntad de innovar y explorar opciones, la coherencia, el estilo propio y el marco conceptual son cosas que no pueden verse comprometidas de forma caprichosa a riesgo de diluir la personalidad que nos define.

7) **Abrirnos a la interacción.** Aunque el consumo en diferido parece limitar las opciones de interacción con la audiencia, en realidad hay numerosas fórmulas que no solo la permiten, sino que incluso la propician. En comunicación, la unidireccionalidad raramente es la alternativa correcta.

Figura 3. Uno de los episodios de «Parenthesis», el podcast de los Estudios de Ciencias de la Información y de la Comunicación de la UOC

REPRODUCIR 00:00 47:23

La importancia de la comunicación de crisis en tiempos de pandemia: una conversación sobre cómo se ha...

Parenthesis

Seguir

15 47:23 ...

Podcasts

29 DE SEPTIEMBRE DE 2020 - 47 MIN

La importancia de la comunicación de crisis en tiempos de pandemia: una conversación sobre cómo se ha...

Parenthesis

Reproducir Veure més

Comunicación de crisis

Con **Ferran Lalueza** analizamos las claves para gestionar la **comunicación de crisis**, aunque el profesor tiene claro que «una buena comunicación de crisis se sustenta en el trabajo previo a ella. Son las herramientas que nos permiten actuar de forma correcta y coherente cuando es necesario».

Diseñar un buen manual de crisis es el pilar fundamental de cualquier estrategia: analizar riesgos de la organización, planificar la gestión del riesgo si se materializa, etc. Todo esto, se trabaja y analiza en el **comité de crisis**, formado por un conjunto de personas que gestionan la crisis de forma segura y efectiva.

Crisis

PODCAST PARENTHESIS (10)

PUBLICIDAD (19)

SOCIAL MEDIA (19)

Archivos

MAYO 2021

ABRIL 2021

MARZO 2021

FEBRERO 2021

ENERO 2021

DICIEMBRE 2020

NOVIEMBRE 2020

OCTUBRE 2020

SEPTIEMBRE 2020

JULIO 2020

JUNIO 2020

MAYO 2020

ABRIL 2020

MARZO 2020

FEBRERO 2020

ENERO 2020

Fuente: <<https://comunicacio.blogs.uoc.edu/podcast-parenthesis-comunicacion-de-crisis/>>

4. Argumentario

Un argumentario es, literalmente, un conjunto de argumentos.

Entendido como técnica de relaciones públicas, un argumentario consiste en un documento que expone un determinado posicionamiento respecto a cuestiones controvertidas socialmente relevantes y que recoge de manera sintética las razones que lo sustentan.

Mediante el uso de argumentarios, una organización propicia que colectivos más o menos amplios y dispersos que trabajan para esta o simpatizan con ella puedan participar en el debate social defendiendo la postura de dicha organización con razonamientos sólidos, homogéneos y convincentes. De este modo, les confiere una **ventaja en la confrontación dialéctica** que se desarrolla en la opinión pública ante *issues* polémicos y, al mismo tiempo, los va encauzando hacia los posicionamientos ortodoxos (los que la organización defiende y promueve) con el fin de reducir las disidencias internas y reconducir a los *versos sueltos*.

Los **partidos políticos** emplean esta técnica con mucha frecuencia dado que, al fin y al cabo, son organizaciones que configuran su identidad a partir del posicionamiento que toman ante cuestiones de presunta relevancia social y en confrontación permanente con el posicionamiento de otras organizaciones homólogas. Resulta muy habitual, que tanto los cargos electos como –a otro nivel– los militantes reciban periódicamente argumentarios relativos a las cuestiones más candentes de la agenda política (y de la agenda mediática).

Figura 4. Argumentario feminista del PSOE difundido en el año 2020



Fuente: *El Confidencial* <https://www.elconfidencial.com/espana/2020-06-13/argumentario-feminista-psoe-trans-unidas-podemos_2637860/>

Con todo, los argumentarios se emplean también en otros muchos ámbitos. Es el caso, por ejemplo, del **activismo** (y muy particularmente del ciberactivismo) desarrollado por entidades del tercer sector. Y también se emplean ampliamente en el **entorno empresarial**; por ejemplo, para dotar a la fuerza de ventas de los argumentos que evidencian las ventajas competitivas de un determinado producto.

En ocasiones, los argumentarios se estructuran como un **inventario de preguntas y respuestas**.¹ De este modo, quienes los utilizan saben cómo deben responder –casi literalmente– si se les interpela sobre cuestiones comprometidas respecto a las cuales su organización está posicionada. También es habitual que den respuesta a las principales objeciones que previsiblemente surgirán ante dicho posicionamiento y que ataquen frontalmente a los posicionamientos opuestos.

⁽¹⁾ Los denominados Q&A, por sus siglas en inglés (*questions and answers*).

A la hora de confeccionar un argumentario, es importante tener en cuenta los siguientes aspectos:

1) Prudencia. Por más que el argumentario sea una técnica dirigida de manera directa a públicos amigos para que, en todo caso, su contenido sea empleado por ellos indirectamente en círculos más amplios, nuestra recomendación es no incluir en este nada que pueda dañar nuestra reputación si el documento acaba cayendo en manos menos amigas. La experiencia nos enseña que, aunque se pergeñen en clave interna, la confidencialidad en su manejo dista mucho de estar asegurada.

2) Atención a temas emergentes. El primero que se posiciona respecto a una cuestión controvertida es el que define el marco conceptual con el que será abordada, lo cual le otorga una valiosa ventaja. Conviene, pues, tener siempre las antenas desplegadas y actuar con la máxima agilidad a la hora de definir la postura adoptada por nuestra entidad ante las temáticas de interés que van emergiendo en el debate público. Con todo, agilidad no debería confundirse con premura: es mejor tardar un poco más en fijar un posicionamiento que hacerlo antes que nadie y tener que rectificarlo después.

3) Modulación. Si los públicos que reciben nuestro argumentario se ven desbordados por su extensión, el efecto puede ser disuasorio. Aunque desarrollar argumentos consistentes y dotados de capacidad persuasiva es un ejercicio complejo, hacerlo bien conlleva asegurarnos de que el producto resultante sea manejable. Claridad y concisión siguen siendo norma. En todo caso, el contenido puede modularse incorporando diversos niveles para que todos los que han de emplearlo conozcan los posicionamientos básicos genéricos y cada uno pueda, además, profundizar en los fundamentos más desarrollados que atañen específicamente a las cuestiones en las que tenga una implicación más directa. Por otra parte, es más operativo ir distribuyendo argumentarios

focalizados en las cuestiones que en cada momento centran el debate público que proporcionar a nuestros prescriptores el macroargumentario completo y definitivo que, básicamente, servirá para saturarlos.

5. *Position paper*

«Los lobbistas me hacen entender un problema en diez minutos, mientras que mis colaboradores tardan tres días». Esta frase, atribuida al carismático presidente estadounidense John F. Kennedy, cobra pleno sentido cuando descubrimos una de las técnicas más empleadas en el ámbito del lobbismo: el *position paper*. Cuando necesitamos convencer a un legislador (o a cualquier otro integrante de los poderes públicos) de la conveniencia de tener en cuenta nuestro punto de vista antes de tomar decisiones que pueden tener un impacto directo en nuestra actividad, pocas herramientas son potencialmente tan efectivas.

El *position paper* es un documento que sintetiza el posicionamiento de un colectivo o una entidad respecto a una cuestión específica que le afecta de modo significativo.

Aunque de entrada esta definición pueda recordarnos bastante al modo en que hemos definido la técnica del argumentario, existen diferencias sustanciales.

En el *position paper*, **ser concisos** no es una opción y ni siquiera la mejor opción; es un imperativo. La idea es que incluso alguien no familiarizado con el tema tratado pueda entender sus claves y sus implicaciones de manera casi inmediata. Partimos de la base de que nadie va a dedicar mucho tiempo a conocer y entender nuestro punto de vista, de modo que las probabilidades de éxito son inversamente proporcionales a la extensión del documento (una página mejor que dos y sobrepasar las dos páginas debería ser algo totalmente excepcional).

Otra diferencia entre ambas técnicas reside en que el argumentario trabaja con opiniones (aunque parta de una base más o menos factual), mientras que el *position paper* se concentra en los **datos**. Las dos técnicas responden igualmente a una voluntad persuasiva (al fin y al cabo, las relaciones públicas son una disciplina de la comunicación persuasiva), pero mientras que el argumentario aporta conclusiones prefabricadas, el *position paper* procura que las conclusiones caigan por su propio peso poniendo el foco en un determinado aspecto de la realidad para concluir con una propuesta de actuación que se desprende de manera natural de la información aportada.

Por otra parte, si bien existen argumentarios focalizados en un único *issue*, también abundan los que abordan cuestiones diversas. El *position paper*, en cambio, siempre se centra en una **única cuestión**.

Por último, el argumentario muchas veces se lleva a cabo para proporcionar munición a nuestros valedores en caso de que en el debate público surjan determinados temas y quieran abordarlos. El *position paper*, a su vez, siempre se elabora con la finalidad de abordar una cuestión **proactivamente** ante un público muy concreto y nunca meramente por si el tema surge.

Vistas ya las diferencias entre argumentario y *position paper*, vamos a aportar algunas recomendaciones para la elaboración y el uso de este último:

1) **Entender los intereses y las motivaciones de quien ha de recibirlo**, aunque se lleve a cabo en defensa de los intereses de la propia organización. Solo así será efectivo.

2) **Ser claros y directos** a la hora de formular una propuesta de actuación. Los *position papers* no se hacen para ilustrar a quien los recibe ni para evidenciar nuestro vasto conocimiento sobre la materia. Se hacen para conseguir que quien los lee se sienta impelido a tomar decisiones en un determinado sentido, y no tenemos que avergonzarnos de ello (es nuestro trabajo y es legítimo siempre que actuemos con honestidad y transparencia).

3) **Actuar con transparencia** a la hora de identificar la entidad cuyos intereses defendemos. Con todo, si la propuesta que formulamos cuenta con el respaldo de otras entidades, conviene explicitarlo, puesto que de este modo será percibida como más relevante y creíble.

4) Si se presta a ello, puede resultar conveniente incluir algún gráfico o tabla que permita entender la esencia de la realidad abordada de un solo vistazo. Igualmente, es buena idea estructurar la información empleando un listado con viñetas, casi a modo de titulares, para asegurar la concisión. Aportar algún dato llamativo, incluso si tiene un carácter más bien anecdótico, es una buena manera de **captar y mantener la atención del lector** del documento.

5) **Enviarlo a su destinatario o destinataria en el momento en el que puede resultarle más útil** es determinante. Ni antes de que se plantee la necesidad de tomar una decisión sobre la cuestión abordada ni tampoco cuando la decisión ya ha sido tomada y será muy reacio a modificarla. No está de más evidenciar al principio del documento los motivos por los que pensamos que resultará particularmente útil a quien esperamos que dedique su tiempo a leerlo.

6. Manual de crisis

El manual de crisis es una herramienta de trabajo cada vez más empleada por los y las profesionales de las relaciones públicas y la comunicación corporativa. En parte, por una creciente concienciación sobre su utilidad. Y en parte, porque vivimos en una sociedad en la que ninguna organización está exenta de dar un traspié que pueda poner en peligro su reputación y la confianza que trabajosamente haya obtenido de sus públicos.

Es por este motivo por lo que lo incluimos aquí pese a que, estrictamente, el manual de crisis no es en sí mismo un instrumento comunicativo.

El manual de crisis es una guía que nos aporta pautas sobre qué técnicas de relaciones públicas debemos emplear y de qué modo debemos hacerlo cuando nuestra organización está contra las cuerdas a causa de una situación de crisis.

No perdamos de vista que consideramos que una crisis es –por definición– toda situación que constituya una amenaza real o latente para la pervivencia de la organización o para el normal desarrollo de las actividades que le son propias. Dado, pues, que en una crisis nos lo jugamos todo, vale la pena estar listos para afrontarla de la mejor manera posible en todas sus vertientes y, por supuesto, también desde una perspectiva comunicativa.

A continuación, aportamos algunas consideraciones que pueden resultar útiles a la hora de elaborar y emplear un manual de crisis:

1) Antes de enfrascarnos en la elaboración del manual de crisis, resulta prácticamente imprescindible que en nuestra organización se haya realizado una **auditoría de riesgos**. El manual de crisis intenta dar respuesta a los escenarios que conllevan un riesgo más grave (y más probable) para la entidad en cuestión, pero identificar tales riesgos no resultará factible sin el concurso de la mencionada auditoría.

2) Hay que elaborarlo para que resulte útil al comité crisis en su conjunto (directivos y expertos de diferentes ámbitos que asumirán la máxima responsabilidad en la gestión de la crisis). Es un error plantearlo exclusivamente en términos comunicativos.

3) Conviene asegurarnos de que es un **documento manejable** o será orillado. La extensión no debería superar las treinta páginas (excluyendo anexos), el formato o formatos deberían determinarse en función de su practicidad y la estructura escogida debería facilitar la rápida localización de la información requerida en cada momento.

4) Siempre es bueno acotar si el manual puede aplicarse a la totalidad de las actividades que lleva a cabo la organización o si solo a una parte de estas. Del mismo modo, no está de más que el propio manual aporte una definición de lo que se entiende por situación de crisis en su contexto de uso.

5) A modo de anexo, se recomienda que el manual incluya una **lista debidamente actualizada de personas y entidades** (con sus correspondientes datos de contacto) que pueden resultarnos útiles a la hora de gestionar una crisis (o de evitarla). Nos ahorrará tener que dedicar tiempo a elaborar la lista en cuestión cuando la crisis ya esté en ciernes.

6) También como anexo, resulta muy útil incorporar al manual **materiales de apoyo precocinados** (mensajes básicos, mensajes complementarios, comunicados, notas de prensa, dossier de prensa, argumentarios, etc.) que nos ayudarán a ganar tiempo. Antes de utilizarlos, siempre deberemos completar, matizar y adaptar estos materiales en función de las especificidades de la crisis que nos toque afrontar en cada momento.

7) Debe incluir tanto cuestiones de filosofía y de procedimiento como las relativas a la logística para convocar al comité de crisis, a la metodología de trabajo que se seguirá en sus reuniones, a la finalidad última de su labor o al modelo de toma de decisiones que empleará.

8) El manual de crisis está para ser aplicado siempre. Nos evita tener que decidir –y mucho menos discutir– aspectos genéricos en un momento en el que los minutos cuentan, los errores se pagan muy caros y estamos sometidos a una enorme presión.

9) Con todo, el manual de crisis es un **permanente work in progress**. Hay que mantenerlo permanentemente actualizado y revisarlo a fondo a la luz de los aprendizajes derivados de cada situación en la que hayamos tenido que emplearlo.

7. Invitación

La invitación es un contenido –generalmente textual, aunque también puede ser audiovisual– que remitimos a una persona o a una entidad para hacerla partícipe de un evento o de una iniciativa impulsada por nuestra organización.

Si la acepta, la entidad o persona invitada podrá asistir al evento o participar en la iniciativa en cuestión, tal como nos proponíamos (para eso la hemos invitado).

El texto de una invitación no debería ser muy extenso, pero sí que debemos asegurarnos de que incluimos los datos imprescindibles para que quien ha sido invitado pueda:

- Valorar si aquello que le estamos proponiendo le encaja, es decir, si le interesa y apetece participar en ello.
- Disponer de la información requerida para, si se tercia, poder materializar dicha participación.

Así, si le estamos invitando a asistir, por ejemplo, a un evento, además de los datos básicos (lugar, fecha y hora), conviene aportar información adicional como la que se propone a continuación:

- ¿Quién lo organiza y quién le invita? (no siempre coinciden ambos roles).
- ¿Qué tipo de evento es? ¿Una presentación, una fiesta, una entrega de premios, un espectáculo, etc.?
- ¿Cómo se puede llegar hasta el lugar y cómo se accede al recinto?
- ¿Dispondrán los invitados de opciones de aparcamiento –gratuitas o de pago– para estacionar en la zona?
- Más allá de la hora en la que se inicia el evento, ¿podemos aportar alguna otra pauta horaria? ¿Cuál es el *timing* de su desarrollo? ¿A qué hora se dará por concluido?
- ¿Se servirá algún ágape o refrigerio durante este?

- ¿A cuántas personas puede hacerse extensiva la invitación? ¿Es personal e intransferible? ¿Se puede asistir acompañado?
- ¿Es imprescindible confirmar asistencia para poder asistir?
- ¿Se prevé la participación o la asistencia de *celebrities*?
- ¿Existe algún código de vestimenta? Y si es el caso, ¿debe considerarse una mera recomendación o de cumplimiento obligado?

Con todo –y para ser realmente efectiva–, una invitación no debe limitarse a proporcionar esta información de tipo práctico. Una invitación, además, **debe encandilar**. Quien recibe la invitación debe percibir de manera diáfana que aceptarla es un *must*, que lo que le proponen le resulta tan atractivo y conveniente que no puede dejar de participar en ello, que el tiempo que dedique a asistir a ese evento o a participar en esa iniciativa constituye una alternativa imbatible en términos de coste de oportunidad.

Para conseguir provocar este efecto y hacerlo respetando la concisión inherente al formato, a menudo hay que emplear **técnicas de storytelling** con auténtica maestría. Aunque al común de los mortales nos pueda parecer que, si recibimos una invitación para participar en un evento o iniciativa mínimamente atractivos, nos lanzaremos de cabeza a aceptarla, lo cierto es que buena parte de las personas que las reciben están más bien saturadas de eventos. Así que muchas veces tendrán que elegir entre aceptar nuestra invitación o aceptar otras propuestas. E incluso si no coincidimos en día y hora con otros eventos atractivos (lo cual en las grandes ciudades es complicado), la mencionada saturación puede provocar que, para estas personas, la idea de pasar una velada tranquilamente en sus casas (rollo peli y manta o similar) les resulte una alternativa de lo más apetecible.

Ahí es donde un **redactado sugerente, convincente y animante** puede marcar la diferencia. Sin menoscabo, por supuesto, de los aspectos visuales y gráficos de la invitación. El diseño debe ser acorde con la identidad visual de la entidad convocante y al mismo tiempo adaptarse a los requisitos específicos de la tipología de acto o de iniciativa que nos ocupa.

Aunque todavía hay expertos en protocolo de la vieja escuela que consideran que una invitación solo debe ser tenida en consideración si llega en soporte físico, lo cierto es que en la actualidad las opciones son múltiples: correo electrónico, mensajería física, mensajería instantánea, correo postal, etc. Cada una de estas opciones tienen sus ventajas e inconvenientes, pero generalizando podríamos decir que lo virtual tiende a pasar más desapercibido y lo físico tiende a tener un coste superior.

Y una última recomendación: enviar siempre las invitaciones con la **antelación debida**, que será mayor cuanto más irremplazable para nuestros propósitos sea la persona invitada y cuanto más apretada esté su agenda. En cualquier caso, remitir la invitación con menos de dos semanas de margen puede ser considerado –y con razón– una desconsideración flagrante.

8. *Save the date*

El *save the date* comparte buena parte de las consideraciones que hemos hecho en el apartado anterior a propósito de la invitación.

La técnica del *save the date* es una (pre)invitación que remitimos con mayor antelación respecto a la fecha del evento o de la iniciativa que la motiva.

La primera recomendación, pues, cae por su propio peso. Si en el caso de las invitaciones ya hemos apuntado que deben enviarse con una antelación mínima de dos semanas, en el caso de los *save the date* **la antelación mínima recomendada sería de un mes**. Aunque no siempre se respeta este margen temporal, no hacerlo desprovee a esta técnica de su sentido, que –como su nombre indica– no es otro que el de permitir a las personas invitadas blindarse ese día y esa hora para participar en nuestra propuesta y, por tanto, liberar su agenda de cualquier otro compromiso coincidente en el tiempo que pueda llegarles después.

Además de la mayor antelación, otro aspecto que distingue una invitación de un *save the date* es que este último aporta mucha menos información que la primera. Por supuesto, nunca puede faltar la concreción de **día y hora**. También resulta casi imprescindible que se haga constar el nombre de la **persona o entidad convocante**, puesto que blindarnos la agenda sin saber muy bien para qué es algo así como un acto de fe y no lo realizaremos a petición de cualquiera. Toda la demás información que sí incluiremos en la invitación aquí debe ser cuidadosamente dosificada.

Así, podemos dar alguna pista sobre la naturaleza del evento o iniciativa en cuestión, pero reservándonos la mayor parte de la información para la invitación. En parte porque, al enviarse el *save the date* con considerable antelación, en muchas ocasiones buena parte de los detalles aún no estarán cerrados y es fácil que se produzcan cambios incluso en aquellos aspectos que ya dábamos por definitivos. Y en parte también para **despertar la curiosidad y mantener el interés** de la persona convocada. En este sentido, la secuencia de recibir primero el *save the date* y después la invitación funcionaría como un *teaser* o campaña de intriga, particularmente si hemos redactado los respectivos textos de forma creativa para acentuar este efecto y propiciar la implicación y complicidad de la persona invitada.

Y aún una recomendación final: la técnica del *save the date* debe usarse **con moderación**. Si la empleamos sistemáticamente cada vez que organizamos un *sarao* en lugar de reservarla para aquellos eventos o iniciativas que realmente justifican que alguien se blinde su agenda, la estaremos desvirtuando.

9. *Performance*

Una *performance* es una acción artística de carácter efímero y corpóreo que se lleva a cabo para impactar en el espectador y hacerle reflexionar sobre una determinada realidad.

A menudo, con la intención de provocar que se replantee ciertas asunciones y se abra a considerar nuevos puntos de vista, cosa que a su vez puede contribuir a favorecer el cambio social.

Desde una perspectiva artística, muchas veces se resaltan la improvisación y la interacción con el público como elementos definitorios de la *performance*. Sin embargo, entendida como técnica de relaciones públicas, la *performance* a menudo requiere una **planificación milimétrica** y convierte al público en un espectador pasivo en el que se busca generar una reacción cognitiva (toma de conciencia) o emocional más que implicarlo en la acción desarrollada.

Por su capacidad transgresora, por su potencial denunciador y por su fuerza reivindicativa, a menudo son los **movimientos activistas** los que apuestan por el uso de la *performance* como instrumento comunicativo. En tales casos, la expresión artística queda en segundo plano y donde realmente se pone el foco es en el efecto persuasivo con la voluntad de mover conciencias y recabar apoyos.

Activismo animalista y ambientalista

Un grupo de personas tumbadas en el suelo semidesnudas, inmóviles e impregnadas de pintura roja no están creando arte efímero ni buscando una interacción con los eventuales espectadores de la acción. Lo que intentan es generar una imagen chocante que de entrada llame nuestra atención (lo cual ya de por sí hoy en día no resulta sencillo) y que a continuación nos lleve a cuestionarnos la legitimidad de la tauromaquia. Es activismo animalista.

Figura 5. Acción animalista llevada a cabo en San Sebastián en 2020 contra las corridas de toros



Fuente: EFE

Del mismo modo, un grupo de bailarines que ejecutan su coreografía en uno de los principales ejes comerciales de una gran ciudad, con movimientos exageradamente ralentizados y portando una bolsa vuelta del revés, no aspiran a dejar huella en el mundo de la danza. En cambio, si aspiran a dejar huella en nuestras mentes, concienciándonos del sinsentido de las compras masivas y frenéticas que –desde hace unos años, también en España– llevamos a cabo cada Black Friday y del nefasto impacto que este consumismo tiene en el medio ambiente. Es activismo ambientalista.

Figura 6. Acción ambientalista llevada a cabo en Madrid en 2018 contra el consumismo insostenible



Fuente: Greenpeace

De estas consideraciones, pueden derivarse tres recomendaciones:

1) Diseñar y ejecutar acciones que, más allá de su presunto valor artístico, resulten sobre todo llamativas. Para ser escuchados, antes debemos captar la atención de nuestros públicos, una atención que es limitada y que cada vez más actores sociales compiten por obtener. En este aspecto, la creatividad es clave, puesto que una buena idea explotada hasta la saciedad experimenta un

inhabilitador desgaste en su capacidad de sorprendernos, lo cual nos fuerza a seguir ideando permanentemente acciones novedosas y a esquivar la reiteración acomodaticia.

2) Moderar la sofisticación de las metáforas empleadas. No perdamos de vista que no se trata de halagar la perspicacia de la minoría *connaissanceur* capaz de interpretar los mensajes más sutiles (o incluso crípticos). Se trata de sumar cuantos más apoyos mejor, de modo que nos conviene articular un **discurso artístico-conceptual fácilmente descifrable** por amplios sectores del público.

3) Prolongar la efectividad de la acción más allá del momento de su ejecución. El carácter efímero de las *performances* no las condena a limitar su alcance a las personas que las presencian en vivo y en directo. Afortunadamente, tanto los medios de comunicación convencionales como las redes sociales pueden ayudarnos a extender el impacto de una acción performativa mucho más allá del momento y del lugar en los que ha sido realizada.

10. Reunión

Movidos por el deseo de evidenciar nuestra capacidad organizativa, nuestro *expertise* y nuestra creatividad, los asesores de relaciones públicas en ocasiones nos empeñamos en proponer el uso de herramientas comunicativas sofisticadas en detrimento de técnicas mucho más básicas, pero a menudo imbatiblemente efectivas. La reunión es una de esas técnicas que pueden parecer demasiado obvias o elementales para aportar auténtico valor, pero que –si tenemos la humildad requerida para recurrir a ella cuando constituye la mejor opción– puede brindarnos notables alegrías.

Una reunión consiste esencialmente en congregar durante un lapso de tiempo a un grupo de personas para tratar una cuestión predeterminada que resulta relevante para todas ellas (o a la que, cuando menos, todas ellas pueden aportar información o ideas pertinentes).

Tradicionalmente, reunirse conllevaba compartir un espacio, además de un tiempo. En la actualidad, la coincidencia o no en un mismo espacio ha dejado de ser un condicionante significativo gracias a las herramientas de videoconferencia disponibles, particularmente a partir del impulso que experimentaron tanto el desarrollo como el uso de dichas herramientas a raíz del confinamiento forzado por la primera ola de la COVID-19.

Aun tratándose de una técnica básica, no está de más tener en cuenta las siguientes recomendaciones –no menos básicas– a la hora de emplearla:

- 1) Antes de convocar la reunión, conviene tantear la **disponibilidad** de las personas cuya participación resulta indispensable para evitar tener que modificar *a posteriori* la fecha o la hora de la convocatoria.
- 2) Hay que **evitar las reuniones masificadas**. Es importante convocar tan solo a aquellas personas que realmente necesitan estar/participar en la reunión.
- 3) Para optimizar el tiempo que dedicaremos a la reunión, es imprescindible que todos los participantes (y sobre todo el convocante) hayan hecho previamente los deberes. La **preparación** es la fase más importante de estos encuentros, pero a menudo es también la más negligida.
- 4) Del mismo modo que se fija una hora de inicio, constituye una muestra de consideración hacia los asistentes fijar una **hora de finalización**. Al fin y al cabo, estamos hablando de una reunión y no de una abducción.

5) Igual que cuando usamos cualquier otra técnica de relaciones públicas, la celebración de una reunión siempre debe ir precedida por la **identificación de los objetivos** que esperamos cumplir por medio de esta. Reunirse porque sí, por inercia o porque hace tiempo que no lo hacemos y ya toca puede ser aceptable (tal vez) en el ámbito personal, pero no en el profesional.

6) Ya sea de modo informal o –preferentemente– de forma explícita, las reuniones deben contar siempre con una **persona que actúe de moderadora** o con una figura similar. Sus responsabilidades incluyen la de evitar las digresiones que nos aparten del foco temático acordado, garantizar que el uso de la palabra no se monopoliza indebidamente, establecer las pautas de funcionamiento adecuadas y velar por su cumplimiento, y asegurarse de que tratamos todas las cuestiones previstas sin excedernos del tiempo asignado.

11. Asamblea

Una asamblea es una reunión de personas que se celebra a partir de dinámicas participativas muy horizontales. En principio, todos los asistentes tienen las mismas oportunidades de hacer oír su voz y el mismo peso en la toma de decisiones, incluso cuando son multitudinarias.

Sobre el papel, pues, es una técnica de relaciones públicas muy recomendable para aquellas organizaciones que hacen bandera del igualitarismo, que son muy receptivas a las iniciativas *bottom-up* (de abajo arriba), que funcionan con estructuras poco jerarquizadas o que por cualquier otro motivo rehúyen activamente la unidireccionalidad en la comunicación con sus *stakeholders*. Con todo, la cultura asamblearia tiene otra cara mucho menos deseable. Es la cara que puede torpedear el desarrollo de la estrategia corporativa o incluso comprometer la gobernabilidad de una entidad.

En consecuencia, antes de convocar una asamblea –o antes de adoptar las normas de funcionamiento que nos obligarán a convocarla queramos o no–, debemos asegurarnos de que los beneficios que nos aportará su celebración superan a los riesgos que potencialmente conlleva. Idealmente, además, deberíamos dotarnos de mecanismos comunicativos y operativos que nos permitan reconducir la situación si la imprevisibilidad inherente al empleo de esta técnica nos conduce a un desenlace inaceptablemente disfuncional. Todo ello, por supuesto, sin herir la sensibilidad ni malbaratar la confianza de cuantos han participado en la asamblea con la legítima expectativa de ser escuchados y de imponer los puntos de vista –razonables o no– que consigan un apoyo mayoritario.

En este sentido, pueden resultar útiles las recomendaciones siguientes:

1) Jugar con los tiempos. En determinados momentos y bajo determinadas circunstancias, los miembros de la asamblea serán más receptivos a nuestras propuestas. Conviene aprovechar tales momentos, pues, para convocarla.

2) Preparar el terreno. Dialogar con unos y otros previamente puede ayudarnos a garantizar que nuestros puntos de vista son conocidos y considerados ya antes de que se celebre la asamblea, lo cual les conferirá cierta ventaja de partida. También puede ayudarnos a conocer puntos de vista diversos, lo cual nos permitirá integrarlos en nuestra propuesta si es posible o tener al menos

mayor margen para elaborar argumentos que nos ayuden a rebatirlos si esa es la opción más conveniente. En el peor de los casos, cuando menos nos permitirá anticipar un eventual desenlace indeseado y prepararnos para afrontarlo.

3) No abusar de la transparencia. En ocasiones se confunde la cultura asamblearia (interna) con la transparencia absoluta (externa). Mezclar ambos conceptos tiende a generar un cóctel explosivo porque, por su propia naturaleza, las asambleas pueden desembocar en desenlaces imprevisibles que necesitaremos digerir con cierta perspectiva antes de explicarlos de puertas afuera. Muchas formaciones políticas de nuevo cuño han ignorado esta recomendación y han invitado a los medios de comunicación a presenciar asambleas internas pensando que los periodistas contribuirían a amplificar el resultado previsto, pero han acabado constatando con desesperación que en las asambleas no siempre se materializa lo previsible y que, de hecho, la mera presencia de los medios puede alterar las dinámicas usuales hasta el punto de contribuir precisamente a hacer que descarrilen iniciativas que *a priori* parecían contar con apoyos mayoritarios garantizados.

12. Parlamento

Si entendemos las técnicas de relaciones públicas como instrumentos comunicativos que nos permiten hacer llegar un mensaje a un público, pocas son tan directas y potencialmente efectivas como el discurso o la charla, puesto que, en esencia, consisten en que una persona desarrolle un tema oralmente ante su audiencia.

La diferencia entre discurso y charla es que el primero tiende a ser más formal y de mayor duración que esta última, y deja menos margen a la improvisación.

Estas diferencias, no obstante, no deberían confundirnos: tanto un discurso como una charla han de **prepararse meticulosamente** siempre y, respecto a su duración, el **comedimiento** es la clave. A la hora de los parlamentos, mejor quedarse corto y dejar al público con ganas de más, que excederse y aburrirle. Aquellos míticos discursos del líder cubano Fidel Castro, que llegaron a superar las siete horas de duración, son fruto de una era que ya no es la nuestra.

Además de la preparación meticulosa y de la extensión comedida, las siguientes recomendaciones pueden ayudarnos a sacar el máximo provecho de esta técnica:

1) **Estructurar la exposición** de tal modo que capte la atención de la audiencia desde el primer momento y que concluya de forma memorable. Un mal inicio es muy difícil –casi imposible– de remontar y un final anodino puede deslucir totalmente la intervención más brillante.

2) Elaborar el contenido teniendo siempre en mente dos elementos: a quién se dirige la exposición (**público**) y qué impacto quiero provocar en la audiencia (**objetivos**). No es lo mismo pronunciar una conferencia en un congreso médico con la voluntad de convencer a los asistentes de las bondades de un innovador procedimiento clínico, que impartir una charla a un grupo de adolescentes para concienciarlos de los perniciosos efectos que a medio plazo provoca el *binge drinking*.² Debemos tener muy presente que conocer y tener en consideración los intereses del público al que nos dirigimos es lo que nos permite conectar con él.

⁽²⁾ Atracciones de alcohol que se producen sobre todo durante el fin de semana.

3) Escribir el parlamento pensando en que es un texto para ser dicho, no para ser leído directamente por el público. El registro varía notablemente en un caso u otro, y en el discurso o la charla la **oralidad** es un elemento definitorio.

4) **Enriquecer la exposición** con ejemplos, anécdotas, historias que hagan aterrizar en el día a día los conceptos más abstractos. En el fondo, un discurso o una charla constituyen –o deberían constituir– un relato. Que dicho relato resulte atractivo, interesante y relevante para la audiencia es la clave del éxito.

5) **Apelar cuando se tercie a las emociones** (constituyen una vía de persuasión indiscutiblemente efectiva), pero sin dejar de lado las **argumentaciones racionales**. De otro modo, una vez que haya pasado el impacto emocional, no quedará nada consistente de nuestra intervención en la mente de la audiencia.

6) **Cuidar al máximo el lenguaje no verbal** (gestos, expresiones faciales, postura, movimientos, indumentaria, etc.) y el **lenguaje paraverbal** (tono, volumen, timbre, pausas, ritmos, etc.). Por supuesto, damos por hecho que también hay que cuidar el lenguaje verbal, pero tendemos a pensar que este lo es todo y nada más lejos de la realidad.

7) **Repartir la mirada sistemáticamente** por todo el espacio donde se sitúa la audiencia. Algunos expertos recomiendan fijarla en una persona concreta que nos dé un especial buen rollo, lo cual puede ser útil para aquellos oradores que experimenten algún grado de pánico escénico. Sin embargo, pensando en el público (que es lo que debemos hacer siempre), una mirada que en lugar de ir realizando sucesivos barridos se concentra en un punto fijo puede ser percibida como excluyente.

8) En la medida de lo posible, **evitar tener que leer** la intervención. Si no hay más alternativa, al menos ir levantando la vista del papel frecuentemente para poder aplicar la recomendación anterior. Sin contacto visual, mantener la conexión con la audiencia en un contexto de comunicación interpersonal presencial es harto difícil.

9) Tanto si se emplea un texto para leer toda la intervención (opción no recomendada) como si simplemente se dispone de este a modo de guía, **asegurar que su legibilidad es óptima** (interlineados generosos, cuerpo de letra mayor que el usual, sin particiones de párrafo en páginas distintas, etc.).

10) Si empleamos algún recurso de apoyo visual (presentaciones de Power-Point o similar), usarlas para **inspirar al público y captar su atención**, no como chuleta. Pocas cosas hay más descorazonadoras que ver cómo un orador se dedica a leer un texto que nosotros mismos somos capaces de leer en pantalla.

11) **Incorporar oportunidades de interacción con el público**. El contexto no siempre lo propicia, pero, cuando menos, siempre podremos lanzar al aire alguna pregunta retórica. En cualquier caso, cuanto menores sean las opciones que tiene el público de interactuar con el orador durante el parlamento, más recomendable es que potenciemos espacios de interacción antes o después de su intervención. Aunque algunos oradores sufren lo que podríamos denominar síndrome del *rock star* y parecen saltar del coche que los ha traído al esce-

nario donde pronunciarán su discurso y, después, del escenario nuevamente al coche sin solución de continuidad, en relaciones públicas la unidireccionalidad comunicativa casi nunca es la estrategia correcta.

13. Carta

La carta es una comunicación escrita remitida específicamente a una persona (física o jurídica) para hacerle llegar una información que consideramos que puede ser de su interés.

Ello no es óbice, no obstante, para que miles (o millones de personas) puedan recibir simultáneamente la misma carta ni para que el presunto interés de la misiva sea en ocasiones más que cuestionable.

De hecho, aunque habitualmente vinculamos el concepto de *spam* (correo no deseado o correo basura) al correo electrónico, también es perfectamente aplicable al correo tradicional o correo postal. En este sentido, la primera recomendación cae por su propio peso: prohibido usar esta técnica para *espamear*. Y de esta consideración se deriva una segunda recomendación: cuanto más se haya personalizado la carta, más opciones tendrá de ser efectiva como técnica de relaciones públicas.

Otras recomendaciones que conviene tener en cuenta al emplearla son las siguientes:

1) Verificar cuidadosamente la corrección gramatical del texto. Cualquier error ortotipográfico, sintáctico o –sobre todo– ortográfico provocará que automáticamente se cuestione la solvencia e incluso la credibilidad del remitente. Además, hoy en día este tipo de errores detectados en una carta pueden ser motivo de escarnio vía redes sociales a través de una foto delatora.

2) Hacer constar lo antes posible los motivos por los cuales se supone que esa carta atañe a su destinatario. Si dejamos esa información para el final, tal vez no llegue a leerla jamás.

3) Ser concisos. Una carta de más de una página debería ser algo excepcional. Para quienes tengan ganas de leer, la literatura –no necesariamente epistolar– ya brinda suficientes opciones.

4) Ser coherentes en tono y estilo con los empleados en cartas similares enviadas previamente y que, idealmente, deben ser acordes con los valores que caracterizan a la entidad remitente. Ello nos garantizará mantener también esa coherencia dentro de una misma carta, aunque hayamos empleado textos previos como base para su elaboración (pero... ¡joj!; el copiar y pegar a veces juega malas pasadas).

5) **Personalizar al remitente.** Aunque sea correo corporativo, siempre conectaremos mejor con un sujeto con nombre y apellido(s) que con la firma impersonal de un departamento o área. Eso no excluye que hagamos constar el cargo y la afiliación de la persona firmante, dado que obviamente no nos escribe a título personal.

6) **Emplear la negrita** para destacar la información más relevante o, si se tercia, la llamada a la acción incluida en el texto. Pero sin abusar: ponerlo casi todo en negrita equivale a no poner nada (cuando lo destacamos todo, no destacamos nada en particular) y estéticamente resulta poco elegante.

7) **Datarla** para que quien la lea sepa en qué momento fue escrita (fuera del contexto temporal en el que se han redactado, hay cosas que pierden su vigencia o incluso todo su sentido). Por distintos motivos, las cartas no siempre se reciben en el momento esperado y no siempre se leen en el momento en el que se reciben.

8) **Indicar siempre algún canal que nos permita recibir *feedback*** de la carta si el destinatario desea hacérselo llegar. Puede ser un número de teléfono, una dirección postal, una dirección de correo electrónico o, idealmente, todo ello para dar las máximas facilidades a la retroacción.

Figura 7. Carta remitida por CaixaBank al autor de estos materiales didácticos en nombre de Atresmedia Corporación

CaixaBank

Junta General d'Accionistes
Convocatòria

16 d'octubre de 2021
Pàgina 1 de 2

FERNAN LALUEZA BOSCH

00069-00

Distingit senyor,
Distingida senyora,

Els pleus informen il·l que el Consell d'Administració de la Societat indicada ha acordat convocar Junta General en el lloc, data i hora que s'especifica.

Si preveu no assistir hi i desitja fer-se representar, pot lliurar a qualsevol de les mehores ofertes, un cop complimentada amb la seva signatura, la carta de delegació que figura al full adjunt, abans del dia 20 d'octubre de 2021.

Tot agrair la seva col·laboració, m'hi la resta salutació cordial.

Director Executiu de Mitjans

Dades convocant:

NOM DE LA SOCIETAT	JUNTA	PRIMERA CONVOCATORIA	SEGONA CONVOCATORIA
ATRESMEDIA CORP. MED. COM.	GRAL. ORDINARIA	20 d'octubre de 2021	25 d'octubre de 2021

Dades accionista:

CODI CONVOCANT	TITULAR	VOTE	MONEDERAMENT
00000000000000000000	00000000000000000000	00000000000000000000	00000000000000000000

Ordre del dia

ORDRE DEL DIA

Punt 1.
Comptes anuals, informes de gestió, aplicació del resultat i gestió social del exercici 2020. 1.1. Aplicació de les comptes anuals i del informe de gestió individualitzats de Atresmedia Corporación de Medios de Comunicación, S.A., al conjunt de comptes anuals i informe de gestió consolidats corresponents al exercici acabat a 31 de desembre de 2020.

1.2. Aplicació del resultat d'informació no financera a 31 de desembre de 2020, que formen part del informe de gestió consolidat.

1.3. Aplicació de la aplicació del resultat del exercici 2020.

1.4. Aprobació de la gestió desamortitzada per el Consejo de Administración en el ejercicio 2020.

Punt 2.
Revisió de KPMG Auditors, S.L., com a auditors de comptes venen de Atresmedia Corporación de Medios de Comunicación, S.A. y de su grupo consolidado de sociedades per el ejercicio 2020.

Punt 3.
Nomenament com a consellers independents de: 3.1. Delfa Nova Matallana Tor.

Punt 4.
Remuneració de consellers i directius: 4.1. Aplicació de un Plan de retribució variable a llegar per un entregu de accions d'opció a consellers i directius de l'grup Atresmedia.

4.2. Aplicació de la Política de remuneracions de les consellers 2021-2023.

Punt 5.
Designació de facultats per formalitzar, interpretar, subscure i signar les escriptures adaptades per la Junta General, al com a per autoritzar les facultats que el Consejo de Administración m'hi de la Junta.

Punt 6.
Validació consultiva del informe anual de remuneracions de les consellers de Atresmedia Corporación del exercici 2020.

COMPROMISSOS

En atenció a la preveia, respectivament, en la articles 172 i 179 de la Ley de Sociedades de Capital, les accionistes que representen al menys un cinquè de l'capital social de la societat, podran sol·licitar, en el present registre, l'edició de dades addicionals, que es publicaran en compliment a la convocatòria i a presentar propostes fundamentades sobre accions de liquidació en el cas de liquidació.

NOTA

El present web el que indica la necessitat, de preveia que la Junta en sessió en primera convocatòria el dia 20 d'octubre de 2021.

Fuente: archivo personal del autor

14. Comida

Comer con otras personas es un acto natural de socialización y, por lo tanto, una vía altamente efectiva para **estrechar lazos con los invitados** y, si se tercia, para evidenciar nuestra voluntad de agasajarlos. En función del presupuesto, del momento del día en el que tendrá lugar el encuentro, del espacio que lo acoja, del tiempo del que dispondrán los convidados y del tipo de vínculo que tengamos o deseemos establecer con ellos, entre otras circunstancias condicionantes, elegiremos entre las múltiples opciones existentes: banquete, almuerzo, cena, desayuno, aperitivo, cóctel, servicio de bar (solo bebidas; ¡ojo con el consumo de alcohol a palo seco!), resopón, degustación, etc.

Aunque cada una de estas variantes podría requerir consideraciones adaptadas a sus especificidades, vamos a continuación a aportar algunas recomendaciones genéricas aplicables a todas ellas:

1) Estar a lo que hay que estar. Es importante que los invitados sepan a qué se les invita concretamente en cada ocasión. Aunque el deseo de sorprender es legítimo, resulta bastante frustrante llegar ya cenado a un evento en el que no paran de servir manjares deliciosos en todo momento o, por el contrario, asistir con buen apetito a lo que imaginábamos que sería un banquete y comprobar con desolación que los cuatro canapés ofrecidos han volado vertiginosamente durante los primeros minutos de la velada.

2) Primar la calidad sobre la cantidad. Servir alimentos de calidad dudosa no es una opción. No hace falta atiborrar a los invitados ni apostar por alimentos particularmente suntuosos. Si el presupuesto no da para muchas alegrías, o bien descartamos la idea de ofrecer comida o la limitamos a alimentos más económicos y en cantidades moderadas, pero de calidad siempre impecable.

3) Cuidar el servicio. Los manjares más exquisitos servidos con desgana, displicencia o descortesía causarán mala impresión a los invitados. Ofrecerlos en estas condiciones, pues, supone desperdiciarlos.

4) Hacerlo fácil. ¿Un bogavante cuya deliciosa carne debe ser liberada sin contar con los utensilios adecuados? ¿Un plato que requiere ser troceado con cuchillo y tenedor durante un cóctel que se celebra sin que los asistentes puedan tomar asiento? ¿Una bebida que no puede servirse de una sola vez en el vaso empleado y que, por lo tanto, nos obligará a tener ambas manos ocupadas un buen rato si no disponemos de mesas de apoyo? Ninguna de estas opciones os parecerá una idea muy brillante, pero –creedme– hay quien piensa que sí lo es.

5) **No canibalizarnos.** Si durante el parlamento central de un evento el servicio de bar sigue funcionando a pleno rendimiento y los camareros siguen ofreciendo esos canapés tan deliciosos a un ritmo frenético, pocas personas atenderán a las palabras del orador. Cada cosa a su tiempo.

6) **No dejar mácula.** Limitar en la medida de lo posible los alimentos que puedan manchar de forma irreversible las galas de los invitados y disponer, en cualquier caso, de un buen *stock* de productos quitamanchas nos ahorrará más de un disgusto.

7) **Recordar que la comida es el medio, no el fin.** Al inicio de este apartado hemos dicho que debería servir para estrechar vínculos. Generemos, pues, los espacios y los momentos que lo propicien. Aunque la etimología parece sugerirnos que entablar una conversación, una amistad, una relación, etc., tiene bastante que ver con la mesa (*tabŭla*), en ocasiones son las comidas que se toman de pie las que favorecen un *networking* más promiscuamente productivo.

15. Obsequio

Tal como hemos constatado que ocurría con las comidas, los obsequios también son una manera de **cimentar relaciones positivas** con nuestros públicos. Al fin y al cabo, invitar a comer no deja de ser una forma de obsequiar a la persona que recibe la invitación.

En consecuencia, muchas veces regalar algo se convierte en un mensaje de buena voluntad más efectivo que cualquier proclama. Además, se trata de un mensaje memorable cuyo efecto –particularmente si la cosa obsequiada no es un consumible– puede prolongarse largamente en el tiempo.

Por cierto, no está de más recordar que obsequiar consiste en dar algo a alguien de forma voluntaria y sin esperar nada a cambio. Si damos forzados por las circunstancias o para obtener una determinada contrapartida, ya no estamos hablando de un obsequio sino de una cosa distinta y, en ocasiones, incluso indeseable: transacción, intercambio de favores, tráfico de influencias, chantaje, soborno, etc.

Esto explica, pues, que muchas organizaciones se doten de **códigos de conducta** que regulan lo que es aceptable y lo que no en materia de obsequios, tanto a la hora de hacerlos como a la de recibirlos. La *Política de regalos de la UOC*, aprobada en 2020, constituye un ejemplo paradigmático en este sentido.

El **valor económico** del obsequio en cuestión suele ser uno de los factores que determinan su aceptabilidad, quedando excluidos los regalos más suntuosos por exceder lo que podría considerarse una práctica de cortesía usual y aceptable. Otros factores que de manera ampliamente consensuada comprometen la legitimidad de un obsequio es que sea en metálico, que se reciba en el domicilio particular en lugar de en la sede corporativa o que en el contexto en el que se produce pueda interpretarse como un medio para influir en una decisión profesional.

Todo esto debe ser tenido en cuenta a la hora de determinar con qué podemos obsequiar a nuestros públicos en cada momento. Adicionalmente, deberíamos asegurarnos de que, aunque se trate de regalos sencillos y económicos, cumplen unos **mínimos estándares de calidad**. Estampar el logo de nuestra entidad en un bolígrafo que mancha más que escribe o en un paraguas que no sobrevivirá a la llovizna más benigna lanza un mensaje bastante negativo sobre lo que somos, aunque nuestro *core business* no sea precisamente la fabricación de bolis ni de paraguas.

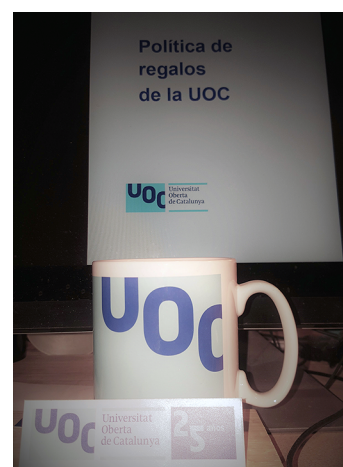


Figura 8. Merchandising de la UOC
Fuente: elaboración propia

16. Premio

Un premio es un reconocimiento que otorgamos a una persona, colectivo o entidad por los méritos evidenciados a lo largo de un determinado periodo de tiempo. Este reconocimiento puede comportar una recompensa de tipo material, una recompensa simbólica o una combinación de ambas.

Desde la perspectiva publicirrelacionista, la organización y promoción de premios nos aporta numerosas ventajas. A continuación, destacaremos las cinco más importantes:

1) Nos permiten contagiarnos de los méritos atribuidos a los premiados. Es muy curioso constatar cómo celebridades que nunca se prestarían a ser imagen de marca de nuestra firma, ni siquiera ofreciéndoles cantidades astronómicas por ello, en cambio se apremian –nunca mejor dicho– a recoger los galardones que les hemos otorgado, aunque estos no tengan ningún valor material y conlleven vincularse públicamente a nuestra entidad. La vanidad es una fuerza poderosa y los premios, una buena forma de halagarla.

2) Propician que generemos una narrativa atractiva y relevante a partir de la competitividad entre los nominados, la intriga respecto a quiénes serán los premiados y el desenlace final de la concesión. Si como es habitual los premios se otorgan con cierta periodicidad, la serialidad que conecta cada una de las convocatorias con las convocatorias previas y las venideras refuerza esta narrativa convirtiéndola en parte del paisaje de un determinado ámbito.

3) Favorecen la apropiación de valores que deseamos visibilizar como propios, pero que por su abstracción resultaría difícil proyectar ante nuestros públicos a partir de nuestra propia actividad. Dar un premio comporta escenificar el compromiso y la implicación con los valores que ese premio reconoce (esfuerzo, superación, calidad, perseverancia, superioridad, habilidad, etc.), lo cual a su vez nos brinda un valioso posicionamiento.

4) A través de la composición de los jurados que los otorgan, los premios permiten a nuestra entidad interactuar con personas que son consideradas referentes en un determinado ámbito y establecer con ellas vínculos de colaboración que pueden otorgar réditos más allá de los derivados del premio en sí. Así, los miembros del jurado de un premio promovido por una marca serán más receptivos a colaborar en otras iniciativas impulsadas por esa marca.

5) Crean ventanas de oportunidad para incrementar nuestra visibilidad y notoriedad. Por ejemplo, cuando lanzamos una nueva convocatoria, cuando anunciamos los finalistas, cuando hacemos la entrega de galardones a los ganadores, etc.

17. Sorteo

Aunque un sorteo también conlleva otorgar premios –y en este caso no pueden ser meramente honoríficos–, a diferencia de la técnica anterior es el **azar** (y no los méritos) el que aquí determina quién los recibe. Aunque esta diferencia pueda suponer *a priori* cierto deslucimiento, en contrapartida permite elevar notablemente el número de aspirantes a ganar tales premios, lo cual en definitiva nos sirve para **generar vínculos con públicos más amplios y diversos**.

A la hora de promover un sorteo, lo más importante es asegurar que el premio ofrecido resulte deseable para nuestro *target*. Una vez garantizado este aspecto, la implicación y motivación del público objetivo nos vendrán dadas sin apenas esfuerzo por nuestra parte.

Desde un punto de vista más operativo, también es importante actuar con la **máxima transparencia** tanto al establecer las bases del concurso como a la hora de aplicarlas para determinar quién lo ha ganado. Y no está de más tener bien presente que la más pequeña ambigüedad en el redactado de las bases puede ser detonante de un montón de problemas nada pequeños.

18. Sampling

En realidad, el *sampling* es una técnica de marketing que consiste en ofrecer muestras gratuitas de un producto (o de un servicio) para que el potencial consumidor (o usuario) pueda –además de conocerlo– probarlo.

Lógicamente, la finalidad de una acción de este tipo es que la prueba resulte tan satisfactoria que esa persona decida asumir en adelante el coste que conlleva la adquisición del producto (o la contratación del servicio).

En un entorno como el actual, en el que cada consumidor tiene a su alcance plataformas que le permiten convertirse en un prescriptor potencialmente masivo, el *sampling* se integra también en el arsenal de las técnicas de relaciones públicas. Desde esta perspectiva, el objetivo ya no es solo que la persona que ha probado el producto o servicio lo incorpore a sus hábitos de consumo sino, sobre todo, que lo recomiende a cuantas más personas mejor.

Los *unboxing videos*

En el entorno digital, los *unboxing videos*³ constituyen un ejemplo paradigmático de esta tendencia. Resulta muy sintomático que, antes incluso de poder probar el producto en cuestión –apenas lo está sacando de la caja–, ya lo esté promocionando ante miles (o millones) de seguidores.

⁽³⁾Vídeos que muestran a un *influencer* desempaquetando el producto que ha recibido como obsequio por parte de una marca.

Figura 9. Momento *unboxing* de dos pequeños *influencers*



Fuente: elaboración propia

19. Evento

En el sentido que tradicionalmente se les ha dado desde la perspectiva de las relaciones públicas, los eventos son **actos presenciales** que congregan a un grupo de personas en un determinado lugar y en un determinado momento para transmitirles un mensaje no necesariamente verbalizado. Actualmente, por supuesto, también existen los **eventos virtuales** (y los **eventos híbridos**), que además han experimentado un auge inusitado a raíz de las restricciones de movilidad y de interacción física provocadas por la pandemia de la COVID-19. Con todo, y dado que en otro recurso de la asignatura se abordan específicamente las técnicas en línea, aquí mantendremos el foco en los eventos que permiten a los participantes compartir espacio y tiempo, es decir, en vivo y en directo.

Figura 10. En el año 2021, la pandemia de la COVID-19 convirtió en virtual uno de los eventos presenciales más exitosos de los que promueven los Estudios de Ciencias de la Información y de la Comunicación de la UOC



Fuente: Estudios de Ciencias de la Información y de la Comunicación de la UOC

Planificar y producir eventos es una disciplina profesional tan apasionante como compleja que daría cuando menos para una asignatura entera. De hecho, el grado de Comunicación de la UOC incluye una asignatura optativa dedicada a esta materia (Organización de eventos y protocolo), que también constituye el eje central de una titulación de máster ofrecida por esta misma universidad (máster universitario de Comunicación Corporativa, Protocolo y Eventos).

Con todo, podríamos dar por buena la aproximación necesariamente superficial que este recurso de aprendizaje nos permite llevar a cabo si nos quedamos con una idea clave.

Los eventos son instrumentos comunicativos que se diseñan para conseguir que los asistentes reciban un mensaje acorde con –y al servicio de– los objetivos de la entidad que ha organizado el acto en cuestión.

Enlace recomendado

En el enlace siguiente podéis acceder a la información sobre el máster universitario de Comunicación Corporativa, Protocolo y Eventos:

<<https://estudios.uoc.edu/es/masters-universitarios/comunicacion-corporativa-protocolo-eventos/presentacion>>

Aunque un evento puede incluir parlamentos y también el reparto de documentación textual, los eventos más efectivos (aquellos que saben sacar el máximo partido de la especificidad del evento como técnica publicirrelacionista) son los que transmiten los mensajes deseados de un **modo experiencial**, a través de la vivencia que supone sentirse partícipe de un acontecimiento efímero e irrepetible.

Las luces, los sonidos, la música, los olores, los sabores, los espacios, la temperatura, el tacto y la interacción física con otras personas son apenas algunos ejemplos de los elementos que tenemos a nuestro alcance para comunicarnos sin emplear las palabras en el marco de un evento. Además, mientras que ante la comunicación verbal tendemos a activar mecanismos de defensa que se traducen muchas veces en escepticismo e incluso en flagrante desconfianza, los mensajes que nos llegan por la vía experiencial tienden a calar más y mejor porque no son decodificados de forma consciente y, por tanto, son menos cuestionados.

Sin ánimo de exhaustividad –la tipología es amplia y muy diversa–, estos son algunos de los eventos que podemos emplear para comunicar como parte de un proyecto estratégico de relaciones públicas:

- la presentación,
- la *première*,
- la inauguración,
- la entrega de premios,
- la conmemoración,
- la celebración,
- el mitin electoral,
- el acto benéfico,
- el desfile,
- la jornada,
- la jornada de puertas abiertas,
- la visita,
- la mesa redonda,
- el seminario,
- la junta de accionistas y
- la recepción.

Junta de accionistas

Regulada por la Ley 5/2021, de 12 de abril, por la que se modifica el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, y otras normas financieras, en lo que respecta al fomento de la implicación a largo plazo de los accionistas en las sociedades cotizadas.

A este muestrario aún podríamos añadir los **macroeventos**, es decir, aquellos acontecimientos que suelen tener una duración superior a un día. En esta categoría se incluyen –también sin ánimo de exhaustividad– la feria, el salón, el congreso, el festival, la convención y el *roadshow* (evento itinerante). Es interesante observar que en algunos de estos macroeventos (por ejemplo, la feria) podemos tener participación sin necesidad de asumir su organización.

20. Elementos de identidad visual

El modo en que una entidad se muestra a nuestros ojos constituye su identidad visual. En ocasiones también se denomina *diseño corporativo*, aunque esta denominación es menos precisa dado que el diseño también puede contemplar elementos de otro tipo (por ejemplo, sonoros) que apuntarían más bien hacia el concepto –más amplio– de identidad sensorial.

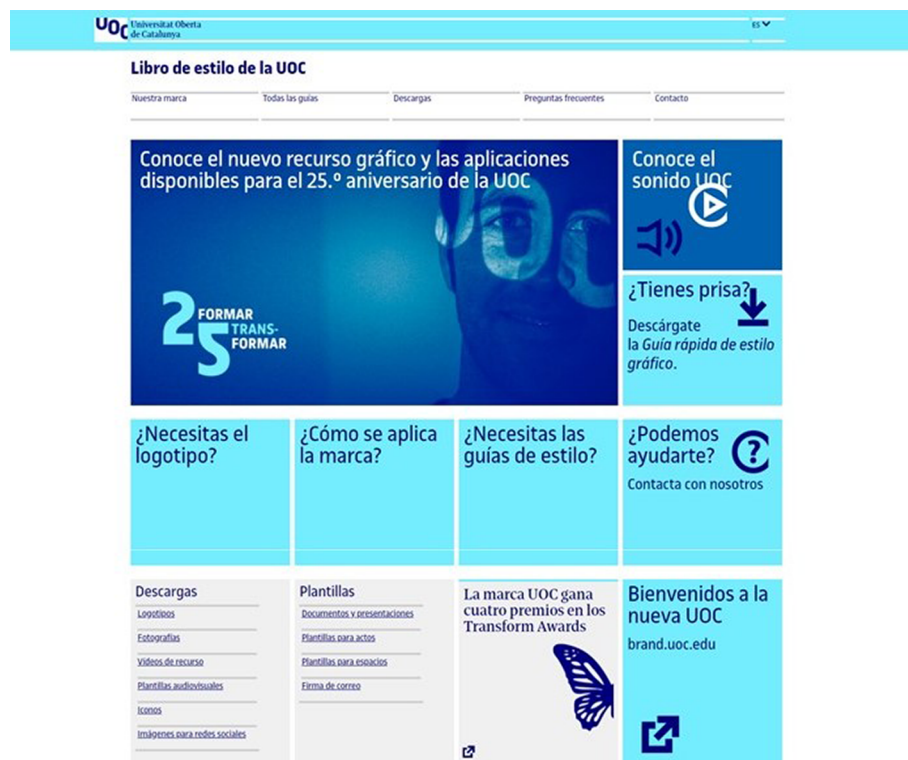
En todo caso, la identidad visual no debe ser confundida con la identidad corporativa ni con la imagen corporativa. La identidad corporativa es la personalidad que tiene una entidad y en ella influyen, por tanto, factores muy diversos: su historial, sus valores, su reputación, su equipo directivo, sus empleados y otros muchos aspectos entre los que ciertamente destaca la identidad visual. A su vez y simplificando un poco, la imagen corporativa es el modo en que una organización es percibida por sus públicos.

Sea como sea, la identidad visual constituye un poderoso instrumento comunicativo. Para aquellos colectivos que no tienen una relación directa con nuestra entidad, muchas veces la identidad visual (la cara más visible de la identidad corporativa) se convierte en el principal referente que tienen de nosotros.

Las **manifestaciones visuales** que componen la identidad visual de una organización pueden ser muy numerosas. Meramente a modo de ejemplo, podemos incluir:

- los logos,
- los símbolos,
- los colores corporativos,
- la tipografía que emplea (que en algunos casos es propia),
- el *packaging* de sus productos,
- la arquitectura de sus sedes e instalaciones,
- la vestimenta de su personal y
- la señalética que emplean.

Figura 11. Libro de estilo de la UOC en soporte web



Fuente: <<https://www.uoc.edu/portal/es/lilibre-estil/index.html>>

Tal como ya hemos constatado con el ámbito de los eventos, la identidad visual también constituye un ámbito imposible de abarcar en el marco de una asignatura obligatoria de un grado generalista. No en vano, la UOC ofrece una titulación de máster más focalizada en la materia y que sí permite profundizar específicamente en esta (máster universitario de Diseño, Identidad Visual y Construcción de Marca). Pese a dicha limitación, sirva este apartado al menos para aproximarnos –ni que sea de un modo superficial– al riquísimo arsenal de recursos visuales que una organización puede emplear dentro de su estrategia de relaciones públicas y para tomar consciencia de su enorme poderío comunicativo.

Enlace recomendado

En el enlace siguiente podéis acceder a la información sobre el máster universitario de Diseño, Identidad Visual y Construcción de Marca:

<<https://estudios.uoc.edu/es/masters-universitarios/disenio-identidad-visual-marca/presentacion>>

Uso de elementos de identidad visual en el ámbito político

Cuando en febrero de 2021 el Partido Popular anunció su intención de vender la emblemática sede central ubicada en la madrileña calle de Génova, detrás no había únicamente una motivación económica. También había, sobre todo, el deseo de desvincularse de los escándalos de corrupción que en los últimos tiempos habían ido salpicando a esta formación política y que ya habían quedado intrínsecamente asociados a la arquitectura corporativa de su sede histórica. Cambiar de sede se convertía así en una poderosa metáfora visual de la voluntad de romper amarras con ese pasado cuestionable.

Salvando todas las distancias, pero sin movernos del terreno de la política, poco después (en mayo del mismo 2021) hallamos otra metáfora visual muy potente cuando el hasta entonces líder de Unidas Podemos, Pablo Iglesias, decide cortarse la coleta –convertida ya en ese momento en moño o recogido– para escenificar su abandono de la primera línea política. De hecho, Iglesias había optado por cortarse su emblemático apéndice capilar tiempo atrás, pero de forma muy sintomática la iniciativa fue abortada por sus compañeros y compañeras de partido porque la coleta era considerada valioso patrimonio de la identidad visual de la formación más que una cuestión de mero estilismo personal.

Figura 12. Imagen del fotógrafo Dani Gago que mostró en primicia el cambio de *look* de Pablo Iglesias



Fuente: *La Vanguardia*

21. Publicaciones corporativas

Aunque de entrada pueda parecer que el auge de los medios digitales ha restado protagonismo a las publicaciones corporativas –tradicionalmente en soporte físico (papel)–, lo cierto es que en muchas ocasiones las ha potenciado al posibilitar que la versión digital de estos documentos circule con mayor facilidad y menor coste. En consecuencia, siguen siendo técnicas de relaciones públicas muy efectivas a la hora de **transmitir contenidos textuales sobre una entidad** a sus públicos de manera más o menos masiva o, cuando menos, no personalizada.

Aun siendo la diversidad de formatos muy amplia (en sintonía con la diversidad de objetivos comunicativos a los que pueden dar servicio), las publicaciones corporativas pueden agruparse en periódicas o no periódicas.

- Las **periódicas** más usuales son la memoria, el boletín corporativo, la revista corporativa y el informe financiero.
- Entre las **no periódicas**, podemos destacar el folleto (una de cuyas versiones es el *flyer*, técnica inseparable y malévolamente asociada durante mucho tiempo a la labor de los profesionales de las relaciones públicas), el libro corporativo y los estudios sobre temáticas específicas que de algún modo implican a la entidad que los impulsa y divulga, aunque estos últimos también pueden adquirir carácter periódico si se consolida su continuidad para determinar así la evolución de un determinado fenómeno o una determinada realidad a lo largo del tiempo.

A continuación, aportaremos algunas recomendaciones aplicables genéricamente a todas estas variantes:

1) Hay que asegurar la **absoluta corrección formal**. Todo lo que hemos expuesto respecto a la necesidad de evitar los errores ortotipográficos, sintácticos, ortográficos, etc., en el apartado dedicado a las cartas debe ser aplicado aquí de manera más estricta si cabe, puesto que estamos hablando de publicaciones potencialmente más perdurables y cuya producción comporta mayor coste.

2) Conviene **potenciar aquellos elementos gráficos y de diseño visual que pueden conferir mayor atractivo** a la publicación para maximizar las opciones de que sea leída (u hojeada al menos) por los públicos a quienes se dirige. Además, dichos elementos han de mostrar plena coherencia con la identidad visual de la entidad.



Figura 13. Portada de la memoria bienal de los Estudios de Ciencias de la Información y de la Comunicación de la UOC
Fuente: UOC

3) Su contenido debe decidirse sin perder de vista jamás los intereses del público objetivo. Aunque las publicaciones corporativas son usadas por las organizaciones que las editan para divulgar la información que desean transmitir y esa es la razón última de su existencia, centrarse exclusivamente en estos contenidos orillando las preferencias del destinatario es el mejor modo de asegurar la irrelevancia de la publicación, que será sencillamente ignorada por los públicos a los que pretendíamos impactar.

4) Adaptar el formato a la durabilidad de los contenidos incluidos. No tiene sentido optar por el formato libro para divulgar contenidos cuya vida útil sea muy reducida ni optar por el formato *flyer* para facilitar una información muy relevante y sin fecha de caducidad.

5) Pese a la necesidad de asegurar que el contenido siempre ha sido ideado específicamente para el público (sea interno o externo) al que se dirige una determinada publicación, debemos garantizar que, si acaba cayendo en manos de un público distinto al originalmente previsto, ello no resultará problemático. Utilizar, por ejemplo, una publicación corporativa para transmitir a la plantilla datos o consideraciones que no quisiéramos que llegasen a manos de los medios de comunicación no es buena idea.

6) En el caso de las publicaciones periódicas, **respetar escrupulosamente la periodicidad establecida.** Dicho de otro modo (seguramente más fácil de asegurar): no nos comprometamos a periodicidades que no tengamos la certeza de poder cumplir.

22. Filantropía corporativa

Los diccionarios definen *filantropía* como amor por la humanidad. En el ámbito corporativo, no obstante, este amor debe materializarse de forma tangible para que pueda ser percibido, de modo que muchas veces la filantropía aparece estrechamente ligada a la dadivosidad que muestra una entidad.

Ceder algunos recursos –generalmente económicos– a organizaciones que desarrollan acciones con una fuerte legitimación social (educación, asistencia o beneficencia, arte y cultura, medio ambiente, religión, sanidad, deporte, etc.), por lo tanto, es la manera más efectiva de proclamar que los demás nos importan y que actuamos en consecuencia. Las acciones de patrocinio y de mecenazgo se sustentan en este esquema de actuación.

Con todo, el **patrocinio** no es altruismo: conlleva beneficios explícitos para el patrocinador. Y desde una perspectiva comunicativa, se situaría más cerca de una lógica publicitaria y *marketiniana* que de una lógica publicirrelacionista. Al fin y al cabo, se trata de buscar soportes publicitarios para marcas y de llegar a determinados segmentos del mercado.

Sí podrían considerarse filantrópicas, en cambio, las acciones de **mecenazgo** que lleva a cabo una entidad, al menos en teoría. En la práctica, las acciones de mecenazgo corporativo –¿casi?– siempre aspiran a obtener algún rédito en términos de reputación, lo cual nos permite considerarlas técnicas de relaciones públicas pero, al mismo tiempo, nos lleva a cuestionarnos si constituyen o no genuinos ejemplos de altruismo.

En cualquier caso, estas son las principales recomendaciones que se deben tener en cuenta a la hora de idear e implementar acciones de mecenazgo:

- 1) Buscar una sintonía clara entre los valores con los que queremos que se vincule a nuestra entidad y las acciones de mecenazgo que impulsamos.
- 2) Asegurar también la sintonía entre los proyectos que se benefician de nuestro mecenazgo y los intereses de nuestros principales públicos estratégicos.
- 3) Dar continuidad a los programas de mecenazgo que desarrollamos. El rédito será esencialmente reputacional y la reputación no se construye de un día para otro (aunque sí pueda destruirse en un instante). La dispersión no suma.
- 4) Dejar que sean otros quienes hablen por nosotros a la hora de glosar nuestra generosidad. El patrocinio busca visibilidad directa pero el mecenazgo debería caracterizarse por una mayor sutileza.

Figura 14. Oferta de trabajo publicada por la UOC en 2021 para contratar a un técnico o técnica de filantropía

Inicio / Personal de gestión
Únete a nuestro equipo
Únete a nuestro equipo

Área de Desarrollo Corporativo: Técnico/a de filantropía

Descripción:

La misión será la de colaborar en la implementación y la estrategia de captación de fondos de la universidad con organizaciones y personas del sector privado, contribuyendo así a la sostenibilidad de la UOC y su vinculación con los donantes estratégicos, de acuerdo con los valores institucionales.

Funciones:

- Dar apoyo al desarrollo e implementación del plan de filantropía.
- Colaborar en la definición de la estrategia comercial e implementar el correspondiente plan de acción para asegurar los objetivos institucionales.
- Acceder a nuevas cuentas objetivo, identificar oportunidades de colaboración.
- Interfilar con decisores de alto nivel a las empresas objetivo.
- Analizar la cartera de clientes y bases de datos.
- Trabajar de manera estrecha con el resto del equipo de desarrollo de negocio, para coordinar visitas, oportunidades y propuestas.
- Implementar protocolos de due diligence.
- Participar en la búsqueda activa de nuevas alianzas estratégicas con empresas y particulares, llevando a cabo proyectos de captación de fondos, con la finalidad de contribuir al cumplimiento de los objetivos de entrada y contribución del área.
- Implementar propuestas e iniciativas encaminadas a la fidelización y desarrollo de relaciones con los aliados estratégicos y empresariales, para así lograr su compromiso a largo plazo con la organización y su implicación, desarrollando planes de trabajo específicos y asesoramiento personal.
- Proporcionar apoyo a las acciones impulsadas por las Sedes Territoriales referente a los acuerdos empresariales.
- Colaborar en la elaboración de la estrategia y del Plan Anual de Trabajo del Área de Desarrollo Corporativo, aportando propuestas de su visión, experiencia y conocimientos del ámbito de las relaciones corporativas y estratégicas.
- Dar apoyo con carácter transversal a otros grados, respecto a su ámbito de actuación, con la finalidad de proporcionar orientación, canalizar las peticiones de información y asegurar su cumplimiento.
- Asegurar la actualización de la información relativa a alianzas corporativas y alianzas estratégicas en los canales de comunicación existentes en la organización (intranet, web, boletín corporativo, Memoria Anual, etc.).
- Colaborar en la evaluación, informe y seguimiento de las actividades y proyectos desarrollados.
- Realizar propuestas de mejora e innovación desde su visión, experiencia y conocimientos, para así optimizar los servicios y recursos objeto de su competencia.

Pedimos:

- Titulación superior, preferiblemente en ADE, Comunicación, Relaciones Públicas, Marketing o similar.
- Experiencia comercial.
- Experiencia demostrada de al menos 3 años en filantropía, preferentemente en el sector universitario o equivalente, en desarrollo de negocios, identificación de nuevas oportunidades para el establecimiento de alianzas, consecución y ejecución de empresas y captación de fondos.
- Experiencia en la participación de propuestas e implementación de planes con aliados estratégicos.
- Conocimientos avanzados y experiencia en el manejo de herramientas CRM y CRM.
- Inglés muy alto, escrito y hablado, imprescindible.
- Alta competencia institucional y de negociación, así como alta capacidad de comunicación.
- Capacidad de planificación y gestión organizativa y de proyectos. Iniciativa y autonomía.
- Disponibilidad para viajar en momentos puntuales para ir a reuniones nacionales y/o internacionales.

Valoramos:

- Experiencia previa en el sector universitario.
- Conocimiento del modelo educativo de la UOC.

Rel:

Personal de gestión

Para poder inscribirte en esta oferta, lo tienes que hacer desde tu espacio de candidato/a. Lo encontrarás haciendo clic en Únete a nuestro equipo.

Cierre de convocatoria: 30/05/2021

Se hará una contratación laboral indefinida, a tiempo completo y con previsión de incorporación en junio de 2021.

El centro de trabajo será en Barcelona.

Fuente: UOC

23. Puntos de atención

Más allá de las acciones comunicativas que nuestra entidad pueda impulsar de forma proactiva, también nos interesará velar por el buen funcionamiento de las que llevaremos a cabo reactivamente cuando alguien se proponga interactuar con nosotros. Cuando nos contactan telefónicamente y hablan con la persona que atiende la centralita, cuando acuden a nuestra sede y son saludados (o no) por la persona que atiende la recepción, cuando nos interpelan a través de las redes sociales y reciben alguna respuesta por nuestra parte, cuando rellenan el formulario que se despliega al clicar en la opción «Contacta con nosotros» de la web y reciben una contestación automática preprogramada, cuando de forma aleatoria interactúan con un empleado nuestro cuya función no es específicamente la de atender al público... En todas estas ocasiones y en muchas otras, lo que decimos y cómo lo decimos contribuirá a determinar el modo en que seremos percibidos por nuestros públicos, de manera que no es algo que pueda dejarse al azar.

Optimizar el funcionamiento de todos estos puntos de atención no es sencillo, pero precisamente por este motivo conviene aplicarse a la tarea más pronto que tarde y no bajar la guardia ni siquiera cuando pensamos que ya está todo bajo control. En el ámbito del marketing se emplea de manera cada vez más extendida el concepto de los *touch-points* (puntos de contacto), que alude a los canales de interacción marca/consumidor y que en muchos sentidos podría equipararse a lo que aquí hemos denominado *puntos de atención*.

Para identificar esos *touch-points* se elabora un mapa de las experiencias que va viviendo cada cliente tipo cuando se relaciona con nosotros a través de cualquiera de las vías posibles. Es el llamado *customer journey*.

Teniendo en cuenta este enfoque, que puede resultarnos bastante útil a la hora de encarar el seguimiento y la mejora de los puntos de atención de nuestra organización, formularemos las recomendaciones siguientes:

1) No abordar la cuestión desde la perspectiva de la organización, sino desde la **perspectiva de sus públicos**. Hacerlo así, con empatía, requiere conocer sus actitudes, sus motivaciones, sus comportamientos, sus opiniones, etc.

2) **Medir los resultados sistemáticamente** para detectar errores y oportunidades de mejora. Cada persona es un mundo y, de hecho, una misma persona puede actuar de manera muy diferente en distintos momentos. La capacidad de los públicos para romper nuestros esquemas y cuestionar nuestras asunciones, pues, es prácticamente inagotable por más que pensemos que ya lo hemos visto y que ya lo sabemos todo.

3) Si actuamos en un sector donde existen los competidores, **compararnos** con ellos en términos de atención al público para inspirar mejoras. Y, por supuesto, si se tercia también para detectar aquellas malas prácticas en la que deberíamos evitar incurrir.

4) **Priorizar genéricamente aquellos puntos de atención que concentran la mayor parte de las interacciones.** No obstante, en ocasiones habrá que prestar especial atención a los canales que, aun no siendo mayoritarios, implican a públicos que nos aportan un elevado valor estratégico.

5) **Garantizar la homogeneidad de la experiencia del público** al margen del punto de atención que utilice en cada momento. Solo así conseguiremos construir una percepción sólida y coherente de nuestra entidad.

6) **Incluir siempre elementos de personalización.** Si alguien realiza el esfuerzo de ponerse en contacto con nuestra entidad –sea cual sea la causa o motivación–, merece un trato individualizado, atento y cercano que le haga sentirse bien atendido.

7) **Concienciar a toda la plantilla** (y primordialmente pero no exclusivamente a las personas cuya función es gestionar los puntos de atención existentes) de que desempeñan un rol clave a la hora de crear una buena imagen para nuestra organización e ir cimentando así su buena reputación. Y, lógicamente, exigirles que actúen de forma acorde con dicha concienciación.

Bibliografía

Cutlip, Scott M.; Center, Allen H.; Broom, Glen M. (2006). *Manual de relaciones públicas eficaces* (2.ª ed.). Barcelona: Gestión 2000.

Estanyol, Elisenda; García, Elvira; Lalueza, Ferran (2016). *¿Cómo elaborar un plan de comunicación corporativa?*. Barcelona: Editorial UOC.

Gabino Campos, María A.; Castillo Esparcia, Antonio; Álvarez Nobell, Alejandro (coords.) (2020). *Relaciones públicas en la actualidad*. Madrid: Fragua.

Gunning, Ellen (2019). *Public relations: a practical approach*. Londres: Red Globe.

Matilla, Kathy (coord.) (2018). *Cómo hacer un plan estratégico de comunicación*. Barcelona: Editorial UOC.

Otero Alvarado, M.ª Teresa; Pulido Polo, Marta (2018). *Planificación y técnicas de relaciones públicas*. Madrid: Síntesis.

Palencia-Lefler, Manuel (2018). *90 técnicas de comunicación y relaciones públicas. Manual de Comunicación Corporativa* (3.ª ed.). Barcelona: Profit.

Romero-Rodríguez, Luis M.; Fernández-Camacho, Carmen (coords.) (2021). *Introducción a las relaciones públicas*. Aravaca, Madrid: McGraw-Hill.

Túñez, Miguel; Costa-Sánchez, Carmen (eds.) (2014). *Comunicación corporativa: claves y escenarios*. Barcelona: UOC.

Wilcox, Dennis L.; Cameron, Glen T.; Xifra, Jordi (2012). *Relaciones públicas: Estrategias y tácticas* (10.ª ed.). Madrid: Pearson.

Xifra, Jordi (2017). *Manual de relaciones públicas e institucionales* (3.ª ed.). Madrid: Tecnos.

