

Libro Digital

La Comunicación Integral en el Sector Colegial



Libro digital

La comunicación integral en el sector colegial

Edita: Unión Profesional

Coordina: Carolina López

Colaboran: Víctor Gil (Consejo General de Farmacéuticos), Íñigo Lapetra (Consejo General de Enfermería), Elisa McCausland (Unión Profesional), Fernando Martín (Consejo General de Dentistas), Ismael Muñoz (Colegio Oficial de Ingenieros Técnicos Forestales), Francisco Muro (Consejo General de la Abogacía), Esther Plaza (Unión Profesional), Teresa P. Alfageme (Consejo General de Médicos), Mónica Ramírez (Consejo General de Ingenieros Técnicos Industriales), Leonor Recio (Colegio de Registradores), Nuria Yagües (Colegio de Ingenieros Técnicos de Obras Públicas e INITE) y Fernando Yraola (Consejo General de Economistas)

Fecha de publicación: Octubre 2013

Lugar de publicación: Madrid (España)

Tras la celebración de más de treinta seminarios de Comunicación, Unión Profesional (UP) ha considerado de interés reunir en una única publicación, de formato abierto y digital, las conclusiones obtenidas en los distintos encuentros enmarcados en las diversas áreas y funciones que se llevan a cabo desde los Departamentos y/o Gabinetes de Comunicación. Al tratarse de un libro digital, se incluyen enlaces que permiten ampliar la información recogida. Asimismo, se irá incorporando el contenido relativo a seminarios y cursos realizados en un futuro relacionados con estas materias.

Además de servir de recopilatorio de la documentación generada, esta publicación tiene como objetivo resaltar el papel que juega la Comunicación en el sector colegial, así como poner de manifiesto las diferentes funciones que puede asumir una Dirección, Departamento o Gabinete de Comunicación. Como se recoge a continuación, la actividad de este departamento trasciende la labor de relaciones con los medios que, si bien es una función esencial de los mismos, no es la única. La comunicación interna, externa, política, de crisis, el *lobbying*, la organización de eventos, el marketing institucional y, por supuesto, la comunicación 2.0 han protagonizado los diferentes seminarios lanzados desde el año 2005 por iniciativa del Grupo de Trabajo de Comunicación de Unión Profesional, conformado por los directores y/o responsables de Comunicación de algunas de las organizaciones colegiales asociadas a UP (Ver listado en los créditos). Aunque se recogen conclusiones desde esa fecha, como se puede comprobar, son múltiples las ideas que, aún hoy, continúan teniendo plena vigencia y aplicación en nuestras organizaciones.

En consonancia con los valores defendidos por la institución, a través de la organización de estos seminarios en el seno del sector colegial, UP ha perseguido el fomento de la profesionalización de la labor de Comunicación en las organizaciones colegiales lo que, en cierta medida, se ha ido consiguiendo si se observa la evolución en la contratación de profesionales o agencias de comunicación por parte de los consejos generales y superiores y colegios profesionales, tanto de ámbito nacional como territorial. Esperamos que en los años venideros se consolide esta tendencia positiva, ya que ello redundará en un mayor acercamiento del sector a la sociedad y, por ende, en un mejor conocimiento de la esencia y el valor de los colegios profesionales.

Índice

Prólogo por *José Manuel Velasco* 6

Presentación por *Carlos Carnicer* 8

CAPÍTULOS

■ 1. El comienzo de todo: una buena estrategia de comunicación	10
▪ Comunicación coordinada en las organizaciones colegiales	11
▪ El posicionamiento en las organizaciones colegiales	12
▪ Posicionamiento y elaboración del mensaje	14
▪ Ejes de Comunicación y transmisión de los mensajes	18
▪ Elaboración de mensajes institucionales con éxito	22
▪ Elaboración y programación de mensajes con impacto y su medición	24
▪ Cómo profesionalizar la comunicación en una institución	26
▪ Eficacia de las herramientas de comunicación	29
■ 2. Gestión de los intangibles: relación con los públicos de interés	33
▪ Gestión de los intangibles en las profesiones y en sus organizaciones colegiales	34
▪ Cómo mejorar las relaciones de las organizaciones con sus públicos	35
■ 3. Comunicación interna: colegios y colegiados	41
▪ Comunicación entre colegios y colegiados	42
▪ Comunicación interna en las organizaciones colegiales	45
▪ Comunicación con los asociados. La experiencia de Dircom	46
▪ Comunicación con colegios y colegiados. La experiencia del C. S. de Cámaras	48
▪ Comunicación interna	51
■ 4. Comunicación externa: relación con los medios de comunicación	55
▪ Relación con los medios de comunicación	56
▪ Comunicación con los medios	58
▪ Portavocía	60
■ 5. Gestión de asuntos públicos (lobbying)	65
▪ Gestión de los intereses profesionales ante los poderes públicos	66

Índice

▪ Lobbying: cómo influir en el Ejecutivo y Legislativo	68
▪ Relaciones institucionales y Lobbying: colegios profesionales como grupos de presión	72
■ 6. Comunicación política	76
▪ Cómo gestionar con éxito una campaña electoral	77
■ 7. Comunicación de crisis	80
■ 8. Comunicación online	84
▪ “Nuevos” dispositivos para la comunicación	85
▪ Comunicación en Internet y blogs corporativos	89
▪ Del sitio web a las redes sociales	90
▪ Abre tu organización a la red	92
▪ Medios sociales. Introducción a las redes sociales en el entorno colegial	94
▪ Marketing online	96
■ 9. Marketing asociativo	100
▪ Claves para captar nuevos colegiados	101
▪ Marketing asociativo y colegial	102
▪ Marketing asociativo y colegial (2ª parte)	104
▪ Marketing en las organizaciones colegiales	107
■ 10. Organización de actos y Protocolo	109
■ 11. Patrocinio y captación de recursos	114
▪ Patrocinio y captación de recursos en las organizaciones colegiales	115
▪ Fidelización, vínculo y financiación pública y privada (Fundraising)	118
▪ Captación de fondos privados en las organizaciones colegiales (Fundraising)	120
■ 12. Propiedad intelectual y protección de datos en los gabinetes de comunicación	123
■ 13. Habilidades	132
▪ Hablar en público	133
CONCLUSIONES	139

Primero fueron los artesanos. Trabajaban la madera, el cuero, los metales y el barro. Sus conocimientos no estaban escritos y pasaban por tradición oral de padres a hijos. En la Baja Edad Media, al calor del crecimiento de las ciudades los artesanos fueron agrupándose en gremios, definidos por el catedrático del Derecho del Trabajo Manuel Alonso Olea como “una corporación que integra a trabajadores por cuenta propia y a empresarios de trabajadores por cuenta ajena”.

El propósito de los gremios era agruparse para obtener de forma colectiva la protección de las autoridades que facilitase el ejercicio de sus actividades y les reconociese el derecho a establecer una regulación. Aunque en su desarrollo llegaron a recortar en algún momento la capacidad de decisión de sus asociados al imponerles una política de precios y normas de fabricación, inicialmente significaron un avance de la libertad de producción y empresa frente a las imposiciones del régimen feudal. De hecho su primera misión era velar por la prosperidad y seguridad de sus miembros.

Los gremios regulaban la actividad laboral, la formación y el aprendizaje de sus asociados. La jerarquía se establecía en función de los conocimientos, la experiencia y el tiempo, desde los aprendices hasta los oficiales y los maestros. La agrupación amparaba a sus miembros en caso de desgracias como enfermedad, orfandad o viudedad a través de pensiones, asignaciones y el mantenimiento de hospitales. Desarrollaban también labores de carácter religioso, que a menudo se expresaban en la creación de cofradías y en la veneración a santos particulares.

El gremio de los comunicadores también tuvo su origen en un grupo de artesanos que comenzaron hace ya cincuenta años a construir un oficio, primero como una versión del periodismo al servicio de la empresa y las instituciones, y más tarde como una función importante para regular las relaciones con el entorno. Aquellos artesanos del mensaje bebieron de las técnicas del periodismo y del marketing. Lejanos de modelos de referencia, salvo honrosas excepciones por su experiencia internacional o su curiosidad intelectual, nuestros progenitores profesionales fueron aprendiendo de la práctica.

En los últimos años los comunicadores españoles hemos tenido acceso a muchos trabajos teóricos procedentes tanto de las universidades nacionales como de foros y asociaciones internacionales. Las grandes agencias de comunicación han jugado un papel muy relevante en la sistematización de los conocimientos y han promovido interesantes modelos

de gestión. Aún así, nuestro cuerpo teórico sigue siendo escaso, porque cincuenta años son muy pocos al lado de la larga historia que atesoran otras profesiones.

En este contexto, todas las acciones destinadas a sistematizar el conocimiento son bienvenidas. En el caso del libro editado por Unión Profesional, a la celebración se une la feliz voluntad de acercar la teoría a la práctica. Dircom y Unión Profesional compartimos el empeño en incrementar la profesionalización de nuestros asociados, porque estamos convencidos de que la gestión de los intangibles tiene cada vez más relevancia en todo tipo de organizaciones.

La misión del comunicador es convertir esos intangibles en tangibles mediante la creación de valores compartidos. Una visión que forma parte de la misión de asociaciones y colegios profesionales, cuya relevancia en la articulación de la sociedad civil crece en las democracias más avanzadas.

“El comienzo de todo: una buena estrategia”, es el título del primer capítulo. No es mala estrategia compartir lo que sabes, es decir, comunicar conocimiento. Así, los artesanos podremos convertirnos en industriales, en profesionales de la industria de los intangibles.

José Manuel Velasco
Presidente de Dircom

En una tarde de abril del año 2005 tuve el honor de presidir el primero de los seminarios de Comunicación que Unión Profesional celebraría —quién iba a imaginárselo— hasta hoy. Magníficamente acompañado por dos reconocidos expertos de la Comunicación, como son Gonzalo Garnica y Rafael Alberto Pérez, dimos el ‘pistoletazo de salida’ a unos encuentros que pronto se configurarían como la referencia en lo que a formación sobre Comunicación en el sector colegial se refiere. Se trataba de una iniciativa ideada en el seno del Grupo de Trabajo de Comunicación de Unión Profesional, conformado por los directivos y responsables de Comunicación de algunas de las organizaciones asociadas. Mi reconocimiento a todos ellos, a los que estaban en ese momento y a los que han formado parte de él, y a su principal impulsora, Carmen Muñoz —directora de Comunicación de esta ‘casa’ hasta 2010—, por el lanzamiento de esta iniciativa y su mantenimiento en el tiempo.

Año tras año, presidentes, directivos y responsables de comunicación de organizaciones colegiales fuimos convocados a unos seminarios que nos permitirían acercarnos, de la mano de reputados profesionales y expertos, a las múltiples cuestiones que se engloban bajo el ‘paraguas’ de la Comunicación, hasta entonces de dimensiones para muchos desconocidas. La relación con los medios de comunicación, principal prioridad para todos —y, por supuesto, abordada en varias ocasiones—, dejaba paso a otros temas de igual o incluso mayor relevancia para nuestro colectivo como pudiera ser la comunicación interna o la gestión de los asuntos públicos.

Así, poco a poco, fuimos conscientes de la estratégica función que desempeñan nuestras Direcciones o Departamentos de Comunicación y el valor de su profesionalización. Precisamente con el objetivo de profesionalizar la comunicación nacieron estos seminarios y me consta que, aunque todavía nos queda mucho por mejorar, han tenido ya sus frutos: en la actualidad, la mayoría de las organizaciones colegiales reunidas en UP cuentan con un profesional de la Comunicación, un Departamento o una Dirección de Comunicación. Aunque en otros ámbitos este pudiera resultar un dato más, les aseguro que para el sector colegial constituye todo un logro.

Con el ánimo de compartir todo el conocimiento generado durante este tiempo surge el libro que tienen en sus manos en el que se recogen las principales conclusiones de los seminarios celebrados desde aquella tarde de abril de 2005 en la que Gonzalo Garnica afirmaba que en las instituciones representativas, como es el caso de los consejos generales y colegios profesionales, deberíamos dedicar entre el 35 y el 50 por

ciento del presupuesto a Comunicación. Aunque los ajustados números de nuestras organizaciones a menudo no nos permiten tales cifras, suscribo absolutamente sus palabras que vienen a resaltar el significativo papel que la comunicación debería jugar en nuestras organizaciones ya que gracias a ella consolidamos nuestra esencia y somos percibidos por la sociedad en general. Porque, recogiendo otra de las conclusiones que encontrarán en este práctico libro, «lo que no se comunica no existe». Y el sector colegial DEBE existir.

Carlos Carnicer
Presidente de Unión Profesional

01

El comienzo de todo: una buena estrategia de comunicación



Comunicación coordinada entre las instituciones colegiales

La comunicación coordinada entre las instituciones colegiales fue el tema elegido por Unión Profesional para reunir a presidentes, directivos y responsables de comunicación de organizaciones colegiales en el seminario celebrado el 12 de abril de 2005, presidido por Carlos Carnicer, presidente de UP. En él que intervinieron como ponentes **Rafael Alberto Pérez**, profesor de la Facultad de Ciencias de la Información (UCM) y autor del libro 'Estrategias de Comunicación', y **Gonzalo Garnica Esteban**, ex director de comunicación de la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE).

En el seminario se hizo especial hincapié en la necesidad de que las instituciones colegiales cuenten con sus propias direcciones de comunicación —y no solo jefaturas de prensa— y que éstas tengan un hilo directo con presidencia, para así lograr que un binomio sólido entre presidente y asesor y una mayor agilidad en la respuesta exterior. Como dijo Rafael Alberto Pérez, no se trata solo de comunicar, sino de “liderar la comunicación”. “Hay que tener una estrategia de comunicación proactiva”, confirmó Garnica, porque comunicación es poder y, como refirió Pérez, “la estrategia canaliza el poder de la comunicación”. Proactividad y trabajo en el largo plazo serían, desde ese punto de vista, los mejores aliados para “vencer resistencias y calar en la opinión pública”.

Focalizar nuestra planificación sobre el largo plazo ayudaría, además, a perderle el miedo “a ser impopular o a lanzar mensajes que no sean políticamente correctos”. Como Gonzalo Garnica, “podemos contar lo que no somos, disfrazarnos, pero no estaríamos contando la realidad”. La clave, prosiguió, estaría en cómo argumentamos y defendemos aquellos en lo que creemos y la razón por la que somos. Algunas instituciones han intentado “disfrazarse de lo que eran para obtener una mejor valoración social” y eso no trae mejores resultados.

Garnica, en este sentido, señaló que unas de las características específicas de las instituciones representativas, como son los Consejos Generales y Superiores de Colegios Profesionales o la propia Unión Profesional, es que “no producen nada, sino que encuentran su justificación en representar los intereses de alguien”. “Representamos intereses e ideas –continuó– y todo aquello que no es comunicado es como si no se

hubiera hecho". De ahí la necesidad de que estas instituciones apuesten por la comunicación, "porque todos estamos de acuerdo en que la comunicación es importante". Garnica calcula que la respuesta a cuánto de importante es la comunicación se cifra en un 35-50% del presupuesto de entidades de carácter institucional. Un aspecto sobre el que también incidió Rafael Alberto Pérez al reconocer que "tenemos un problema si los directivos no dejan que los profesionales de la comunicación hagan su trabajo".

Hubo también espacio para hablar de la importancia de que las instituciones colegiales concentren el mensaje lo máximo posible, para dar una imagen sólida de aquello que les es común a todos: los aspectos profesionales / colegiales, contenidos en la propia Unión Profesional. "Hay que centrarse en un corpus doctrinal, una lista muy breve y basada en la constancia y persistencia", concluyó Gonzalo Garnica.

Este seminario fue el primero de un conjunto diseñado por el grupo de comunicación que Unión Profesional creó en 2004, empujada como reconoció el presidente de Unión Profesional, Carlos Carnicer, *"por el ansia de profesionalización de esta institución, al que la comunicación no es ajeno"*.

Estos seminarios poseen una vocación de continuidad y, muy especialmente, de utilidad a la presidencia, de forma que comprenda mejor los beneficios de una gestión acertada y apoyada de la comunicación.

El posicionamiento en las organizaciones colegiales

El 5 de marzo de 2007, Unión Profesional celebró el seminario 'Posicionamiento en las organizaciones colegiales' en la que **Javier Puig del Campo**, director general de CGC Comunicación y experto en la materia, transmitió a representantes de las organizaciones colegiales las claves de lo que el posicionamiento representa para las organizaciones. Para él el posicionamiento está relacionado con lo que se quiere llegar a ser. "Hay que definir a dónde quiero llegar y, entonces, seremos capaces de poner en marcha acciones y compromisos (tanto interna como externamente)", comentaba Puig.

En este contexto, llamaba la atención sobre la importancia de la investigación interna y externa como paso inicial para conocer lo que piensa el entorno de la organización. Pero la investigación debe dar paso a un cambio. Además de la investigación, Puig señaló otras tres fases en relación con la estrategia de posicionamiento basadas en la elaboración de un documento de trabajo (briefing), la puesta en marcha de una sesión interactiva y, finalmente, la implementación.

A la búsqueda de la ventaja competitiva

El ponente definió el posicionamiento como “el marco conceptual que crea una ventaja competitiva, un valor único que una organización ofrece al mercado”. En su opinión, las organizaciones colegiales deben mirarse a sí mismas, investigar el entorno, el sector, la competencia así como el perfil de los servicios ofrecidos. A partir de este momento se pueden obtener pistas para describir objetivos y, en definitiva, fijar el posicionamiento deseado, no sin antes analizar el impacto que su implantación tendrá sobre el funcionamiento de la organización.

El posicionamiento refleja la organización y sólo cuando viene de una necesidad interna y de una buena lectura del mercado es eficaz.

Se trata de fijar un destino y una ruta y hacerlo significa, según Puig, aceptar el cambio permanente.

Claves: Compromiso, confianza y credibilidad

Hay que ser capaz de encontrar la fórmula idónea para que, a través del posicionamiento, se genere en los públicos de interés, desde los empleados a la sociedad, un ‘clima’ de compromiso, confianza y credibilidad con la organización, que permita avanzar hacia el escenario ideal definido. Uno de los puntos fundamentales en este sentido es la consistencia. Toda estrategia de posicionamiento debe ser consistente a lo largo del tiempo y, al mismo tiempo, consistente con la época en que vivimos.

Los colegios profesionales juegan un papel muy importante en la sociedad pero no sienten reconocido lo que significan para ella. Es en este sentido en el que estas instituciones tienen que orientar todos sus esfuerzos. No cabe duda de que, como señaló

uno de los asistentes, los colegios están formados por profesionales expertos en materias diversas y de interés para el público en general que deberían influir en mayor medida a través de sus conocimientos técnicos no sólo para el bien de la profesión sino de la sociedad en general. Son numerosas las ocasiones en que los profesionales colegiados han sido reclamados como asesores en temas de interés público, ayudando a dilucidar el posible conflicto.

“ Es necesario ir todos a una ”

Otro de los aspectos señalados por Puig como esencial es el de la participación de las personas que forman parte de la organización y, sobre todo, de la alta dirección, en este proceso. “ Solo cuando se hace partícipes a las personas de la propia estructura, se podrá conseguir que el resto de la sociedad nos perciba como queremos ”, afirmaba Puig. Es muy difícil conseguir la confianza de la sociedad sin antes haberla creado en las personas de la propia organización.

En procesos como el del posicionamiento, adquiere un protagonismo especial el cambio social en relación con la educación de las personas del entorno. Esta es la razón por la que Puig considera que alcanzar un posicionamiento determinado conlleva tiempo y la puesta en marcha de acciones para informar, educar y persuadir.

Posicionamiento y elaboración del mensaje

En el seminario celebrado el 18 de mayo del 2010, *Octavio Rojas*, experto en Relaciones Públicas y Consultoría Estratégica de Comunicación Corporativa, profundizó en los aspectos más importantes a la hora de definir el posicionamiento estratégico de una organización y su correspondiente traducción en los diferentes mensajes clave.

Elaboración del mensaje

Octavio Rojas hizo alusión a una frase de El Talmud que dice así: “No vemos las cosas tal como son, sino tal como somos”. Esta frase resume uno de los errores que se cometen en las organizaciones al pensar que la forma en que trasladamos nuestros mensajes en el día a día es exactamente como la gente los va a percibir. “Algunas veces tenemos que salirnos de nuestro entorno diario, de nuestra zona de confort, y ver qué es lo que están percibiendo los demás, cómo se trasladan los mensajes que estamos tratando de transmitir”.

Tomando como ejemplo las distintas intervenciones del ex presidente de los Estados Unidos, George Bush, durante su campaña a favor de la Guerra de Irak, Rojas quiso resaltar la utilización de una serie de elementos en los diferentes discursos, tanto de Bush como de otros representantes del Gobierno americano en esos momentos como son la repetición, la consistencia, la claridad, el carácter didáctico y el uso de frases cortas.

En la elaboración de los mensajes clave, existen unas pautas que hay que tener en cuenta y que tienen que ver con que el mensaje definido sea:

- Fácil de aprender: muy corto, concreto, sin dar rodeos.
- Fácil de utilizar.
- Fácil de recordar.

Hay que pensar que la gente es capaz de comprender 150 palabras en un minuto. Por tanto, si se intenta añadir más palabras o mayor complicación, la gente perderá la atención y no será capaz de seguir el mensaje. Hay que intentar reducir el número de palabras para que el mensaje sea lo más asequible posible.

Dicho mensaje, además, tiene que tener 3 características (las 3I's): interesante, informativo e importante. Se debe dar esa conjugación de aspectos para que el mensaje gane la atención del público. Para ello, Octavio también especificó la necesidad de:

- Usar palabras cortas.
- Evadir palabras técnicas (lenguaje directo).
- Construir frases breves y simples.

A la hora de preparar mensajes más elaborados, estos deben responder a las 5W's del periodismo: qué, quién, cuándo, cómo y por qué; e incluir información completa sobre la materia, sin dar por sentado nada acerca de si el público al que van destinados lo sabe o no. Aunque suene repetitivo, siempre se debe partir de la base para, a continuación, dar cuenta de lo novedoso.

Para otorgar mayor credibilidad al mensaje, se recomienda sustituir los verbos conjugados en 1ª persona (de singular y plural) por la tercera persona e incluso aludiendo a otros colectivos. En este sentido, se puede aludir a algo humano ("por la seguridad de las familias"), a los intereses del colectivo en cuestión, para generar su interés y su implicación.

Transmisión de los mensajes

Con el fin de fortalecer el mensaje, se deben salvar las posibles trampas que puedan surgir en los encuentros, por ejemplo, con periodistas, autoridades u otro grupo de interés. Rojas habla de evitar la repetición de preguntas negativas a través de las que parece que se está asintiendo. Se debe, en su opinión, abandonar el pánico escénico y responder de forma tajante si no se está de acuerdo.

Otra actuación a evitar es la relativa a la utilización de la expresión "sin comentarios" ya que puede inducir a pensar en una posible ocultación de la información. Es mejor reconocer el desconocimiento de una información y comprometerse en facilitarla en un cierto tiempo. Por otro lado, ante cualquier pregunta inesperada de un periodista, en vez de empezar a contestar sin apenas pensar (comentando incluso información que no convendría), es conveniente pararse antes de responder, elaborar una posible respuesta y contestar de una forma más concreta y estudiada.

Al igual que hay que esquivar las "trampas", se debe aprovechar las oportunidades que se presentan en estos encuentros, por ejemplo, para introducir los mensajes que se desee seguidos de expresiones como "lo que realmente importa aquí..." o aportar datos y comparativas visuales que dejen al «contrario» sin argumentos para rebatir.

Los mensajes pueden ser fortalecidos también con actitudes. Rojas insistió en la importancia de la primera impresión y de estar atento a los interlocutores para ver lo que están diciendo o exigiendo y saber cómo responderles. Hay que adoptar siempre

un lenguaje claro y directo (sin recurrir a la solemnidad) y una actitud profesional, sin nerviosismo.

Se deben utilizar los mensajes clave, aprovechar las palabras clave, apoyarse en el sentido común de nuestros interlocutores, así como ser divulgativo, con el fin de que los públicos nos entiendan y hagan suyo el mensaje. En este sentido, hay que intentar involucrar a los interlocutores y, para ello, conviene reconocerles y mostrar auténtico interés hacia ellos.

Una vez lanzado un mensaje, es interesante seguir su evolución. Empezando por el desarrollo del mensaje, se trataría de ver cuál es el posicionamiento del portavoz, de la audiencia y de los temas. “No hay que quedarse solo con lo que nosotros pensamos, sino plantearse qué están pensando fuera. Hay que ver qué palabras se están utilizando, qué formatos se están usando, en qué momento lo están utilizando”, comentó Rojas.

En línea con esto, también habría que analizar las relaciones: cuáles son las motivaciones de cada uno de los grupos de interés; y la estrategia de comunicación implementada (formatos, escenografía, aparición en medios...). A veces no hace falta usar el formato ordinario de una nota de prensa o una convocatoria sino buscar otras fórmulas. Cuando definimos el mensaje, hay que escoger las palabras y las frases más adecuadas, estructurarlas tanto para prensa escrita como prensa hablada, así como ofrecerlas en los formatos correctos (nota de prensa, entrevista, vídeo, etc.). La búsqueda de titulares atractivos y la mejora de las habilidades de comunicación son otros de los aspectos a tener en cuenta.

Errores y sugerencias

Según Octavio, «para conseguir que el mensaje impacte, hay que evitar los errores». Se debe controlar el flujo de la información, por ejemplo con los periodistas. Hay dos documentos que son básicos como es el de los mensajes clave y el de preguntas y respuestas (Q&A). Llegar a una entrevista sin los mensajes estructurados o sin las respuestas preparadas es “una receta para el desastre o para verse en una situación comprometida”.

Por otro lado, en las intervenciones, hay que ir “directo al grano” desde un principio de forma que se dejen claros desde el inicio los mensajes clave. Se debe recordar y repetir dichos mensajes en varias ocasiones y aludir a aspectos relacionados con la emoción.

- *Acceder a la entrevista mantenida con el ponente*

Ejes de comunicación y transmisión de los mensajes

En el seminario ‘Ejes de comunicación y transmisión de los mensajes’ celebrado el 6 de julio de 2010, **Ángel Losada**, ex presidente de la Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom) de Castilla y León, dio algunas claves sobre comunicación estratégica de interés para las organizaciones colegiales.

Investigación

A la hora de diseñar una estrategia de comunicación institucional, Ángel Losada aboga por proceder a una redefinición de la función social de toda organización, es decir, a un análisis del sentido de sí misma en ese momento determinado. Para ello, resulta interesante la ejecución de un trabajo de investigación para conocer las demandas y percepciones de su colectivo sobre el tipo de organización deseado. El objetivo de las organizaciones y las necesidades de sus públicos pueden haber cambiado con el tiempo y esta cuestión debe ser contemplada.

Una vez se tienen identificadas las necesidades y percepciones de los públicos, se puede proceder al diseño de un plan que permita reorientar la actividad de la organización según las demandas manifestadas. En dicho plan se suelen recoger las posibles acciones a realizar ordenadas en función de su complejidad para ponerlas en marcha, calificándolas asimismo según el impacto transformador que poseen. Finalmente, se elegirán aquellas que, siendo muy transformadoras, puedan ser implementadas en poco tiempo.

No se trata de mensajes sino de conductas

Una de las principales ideas defendidas por Ángel Losada es que la función de la comunicación no es una función expresiva, no tiene que ver con los mensajes, sino que tiene que ver con la conducta, con la influencia, con la capacidad para transformar el comportamiento de individuos que, a su vez, se comportan de manera diferente porque forman parte de grupos. Losada considera que “la comunicación corporativa no es una ciencia de la expresión, no tiene que ver con el lenguaje, ni con la lingüística o con la creatividad. Tiene que ver con la conducta, con el comportamiento de las personas en grupos sociales”. No se trata de enviar mensajes sin más sino de definir una estrategia que genere la conducta deseada. Además, hay que analizar cuáles son los públicos de interés para la organización y cómo se va a relacionar con ellos.

Claves de la comunicación

Existen tres palabras esenciales en comunicación:

- Coherencia.
- Precisión.
- Anticipación.

Cualquier estrategia de comunicación que no sea coherente, que no esté definida de forma precisa, y que no vaya por delante tendrá un efecto muy mínimo. La credibilidad de cualquier mensaje que difundimos de manera reactiva es mínima comparada con la del mensaje que difundimos de forma anticipada, adelantándonos a las demandas informativas que existen o que todavía no se han generado.

Por otro lado, Losada resaltó que hay que tener en cuenta las siguientes claves:

- Intencionalidad: el efecto que queremos provocar.
- Oportunidad: el análisis del contexto.
- Desempeño: la forma en que se lleva a cabo.

Estos son argumentos diferentes. Se puede tener una campaña ejecutada perfectamente pero ser un auténtico fracaso, con el añadido de que en comunicación, cuando se falla, se tienen más problemas que antes. Cuando se pone en marcha una estrategia de comunicación hay que tener bien claro que no se puede fallar.

“La comunicación está para ayudar a las organizaciones a hacer lo más importante que tienen que hacer las organizaciones”, comentó Losada.

La comunicación sirve para:

- Implicar (en el ámbito interno).
- Generar cooperación (en el ámbito institucional).
- Generar compromiso (en el ámbito social).

Intencionalidad

Según Losada, las organizaciones deben plantearse la intención de las campañas o acciones que pretendan implementar con el fin de saber si es conveniente o no su lanzamiento. A su vez, cabría preguntarse cuestiones como: ¿Qué queremos que pase? ¿Cómo queremos que sean las cosas a partir de ahora?

Una vez se ha clarificado esta cuestión, se debe gestionar eficientemente la información. Para ello, el ponente considera imprescindible identificar los objetivos, expectativas, valores y necesidades de los ciudadanos, compararlos con los de la organización y establecer puentes entre ellos.

Cuando se comunica, hay que hacer un esfuerzo en comunicar aquello que permite conectar nuestros objetivos, expectativas, valores y necesidades con las de nuestros públicos. En contra de lo que se piensa, dijo Losada, “la capacidad para influir en un auditorio, está no en hablar sobre nosotros, sino en hablar de ellos”. En vez de hablar de la propia organización, hay que hablar de elementos que tienen que ver con el destinatario con el fin de implicarle y hacerle partícipe de lo que se dice. Es así como se logrará medir si hemos generado la influencia buscada o no.

Hablando de los públicos, o mejor dicho de los grupos de interés, resulta fundamental conocer todo sobre aquellos grupos que rodean a una organización. Losada considera necesario sentarse con aquellos públicos que tienen información y escucharles. “Se consigue mucho más escuchando que hablando”, dijo Losada. Ello sirve para establecer qué es lo prioritario y tomar decisiones.

Un aspecto que también hay que plantearse es: ¿cómo lo vamos/van a medir? Si no se tiene idea sobre cómo medir la rentabilidad de un plan o acción de comunicación es que no se está haciendo bien. Hay que definir y dimensionar el objetivo que se marque. Como se especificaba anteriormente, es importante la coherencia, pero también la precisión y la anticipación. En relación con este último concepto, se debe disponer de un plan que se pueda implantar de manera consecutiva, con sus plazos, y que permita a las organizaciones adelantarse a los acontecimientos.

Identificación de temas

Otro de los aspectos reseñados por el ponente tiene que ver con la necesidad de prestar atención al contexto, sobre todo, en lo relativo a los temas, entendidos como asuntos candentes, conceptos que explican la razón de ser de la organización, que la conectan con sus grupos de interés. Hay que tener claros los temas que la afectan y, a partir de ahí, establecer los mensajes que se difunden con esos conceptos. “Se debe tener en cuenta que estos conceptos clave para relacionarnos son categorías mentales que evolucionan”, añadió Losada. Tanto en el sentido positivo como negativo, la manera en que se clasifica el estado y la evolución de los temas, no es tanto si son positivos o negativos sino si son de actualidad o no. “Es muy difícil que hagamos una comunicación efectiva sobre temas que no despiertan la atención de los medios o de los públicos a los que queremos llegar directamente”. Por ello, es esencial identificar los temas de la organización y estar pendientes de como evolucionan.

Alianzas

Para terminar, Losada se refirió a las alianzas que se suelen establecer entre organizaciones y/o con la Administración, como iniciativas interesantes para cualquier organización. El ponente alertó del error que supone intentar influir en todos los grupos de interés. Losada recomienda, a este respecto, clasificar los grupos de interés de la organización en función de las relaciones que se mantienen con ellos y las que se pueden establecer. Los mapas de públicos suele ser de gran utilidad a la hora de la ejecutar una comunicación exitosa por parte de cualquier organización.

Elaboración y difusión de mensajes institucionales con éxito

Casi tres años después de su primera ponencia, Unión Profesional volvió a invitar a **Ángel Losada**, en esta ocasión, como director de Comunicación y Relaciones Institucionales de la Universidad Pontificia de Salamanca. En el seminario 'Elaboración y difusión de mensajes institucionales con éxito', celebrado el 7 de febrero del 2013, Losada compartió con los representantes de los consejos y colegios profesionales presentes las claves para conseguir elaborar y difundir con éxito los mensajes institucionales.

Intencionalidad y gestión de alianzas

Ángel Losada explicó que, ante cambios regulatorios, resulta imprescindible establecer el objetivo que se pretende conseguir con la comunicación que, en el caso de las organizaciones profesionales, podría consistir en visualizar el valor social de las profesiones y sus corporaciones y/o conseguir apoyo relevante. En relación con este último punto, el experto en Comunicación resaltó la importancia de la gestión de alianzas con aquellas instituciones u organismos con los que se compartan inquietudes, por ejemplo, con las universidades. Losada recomienda elaborar mapas de públicos y clasificarlos según la relación que se desee mantener con ellos en función de la actualidad y los intereses: silencio (ningún tipo de relación); difusión (solo información); diálogo (información y feedback); integración (relación de socios). Se ha de trabajar desde la anticipación y la preparación: "para que la comunicación sea efectiva, se debe disponer de todos los recursos necesarios preparados para el momento en que se deba actuar". Ello incluye, por ejemplo, la redacción de argumentarios que sistematizan toda la información relevante.

El seguimiento de los "temas candentes" (aquellos que afectan a la misión de la organización) en relación con los públicos identificados permite construir los mensajes de una manera más idónea. Los mensajes forman parte del 'Plan de Comunicación Estratégica' que se debería confeccionar teniendo en cuenta la situación, los objetivos y los públicos. A la hora de elaborar los mensajes es esencial asimismo consultar toda la información que exista, tanto interna como externa, sobre un determinado tema, extrayendo aquellos conceptos que mejor encajan con la realidad del momento, la agenda política y el posicionamiento de la organización. Según destacó Losada, "hay

que elegir un solo mensaje que, a su vez, puede derivar en varios submensajes". En las actuales circunstancias, solo a través de un mensaje único se conseguirá crear un posicionamiento con respecto a los públicos intermedios que necesitamos para llegar a la sociedad. Una vez definidos, se debe hacer una planificación de mensajes y un cronograma posterior, con presupuesto incluido, así como tener previstos mecanismos de evaluación y actualización (en caso de ser necesario).

«Comunicación del servicio»

Según Ángel Losada, lo que aportan los consejos y colegios profesionales, y la propia Unión Profesional, tiene que ver con valores intangibles, lo que requiere de una comunicación especial, sobre todo, teniendo en cuenta la diversidad de colectivos y públicos presentes en cada organización. En su opinión, el mensaje que vale para todas las profesiones y para el futuro es el de «servicio», no solo a los profesionales sino también a la sociedad. En este sentido, hay que ser capaces de visualizar el impacto social de los profesionales y de los servicios de valor que prestan los consejos y colegios profesionales. Es lo que él denomina «Comunicación de servicio».

¿Cómo se transmite ese mensaje de 'servicio'? A través de prescriptores, la identidad visual corporativa, el personal de contacto y la forma en que las personas remiten información y, por supuesto, el propio portfolio de servicios. Cuando se trata de un valor intangible hay que prestar atención a todo aquello que esté transmitiendo información sobre la organización. "El valor de servicio es acumulativo y este valor es el de la relación de personas con personas", dijo Losada.

Para concluir, el ponente recomendó a los asistentes seguir innovando y buscando nuevas alternativas de 'servicio' y implementar planes de gestión del conocimiento, poniendo a las personas como referencia del proceso.

Elaboración y programación de mensajes con impacto y su medición

En el seminario 'Elaboración y programación de mensajes con impacto y su medición' del 24 de febrero de 2011, *Antxón Sarasqueta*, periodista, investigador y consultor especialista en el ámbito de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), abordó la importancia de definir correctamente los mensajes y de controlar todo el proceso y sus resultados.

Poner en valor la información

Antxón Sarasqueta destacó la necesidad de poner en valor la información: "los departamentos de Comunicación tienen que disponer de instrumentos para medir la información generada tanto en términos cuantitativos como cualitativos". Para ello, existen sistemas informáticos de calidad que permiten obtener datos precisos sobre múltiples aspectos relacionados con una información determinada.

Hay que tener cuenta que el mensaje es una masa de información codificada que se puede usar para informar o desinformar (es decir, informar para alterar la realidad de las cosas) pero, en cualquier caso, tiene un impacto visible (por ejemplo, a través de su publicación por parte de los medios de comunicación) o invisible (en términos de cambios de percepción, reputación, imagen...), lo que posee una enorme influencia. Existe, según Sarasqueta, un mercado de los mensajes por el que transitan mensajes en todas las direcciones y que es propio de la Sociedad de la Información. Dicho mercado está atomizado, es veloz, superpuesto, exponencial y provocativo.

A la hora de definir el mensaje, es imprescindible saber cuál es el objetivo del mismo para, a continuación, pasar a desarrollar la estrategia correctamente y luego poder medirlo. Se podrían definir tres categorías de mensajes:

1. Mensajes con impacto y con influencia: son aquellos mensajes de tendencias y valores, compuestos por unos atributos, que es lo que va a permitir que sean medidos.
2. Mensajes con impacto y sin influencia: son, generalmente, los mensajes institucionales, que no suelen tener influencia en la opinión pública.

3. Mensajes (sin) impacto y sin influencia: suelen ser aquellos en los que falla el tema de la credibilidad y la estrategia; hay un desequilibrio patente entre los atributos.

Atributos, control y gestión de los mensajes

Cada mensaje tiene que tener un compuesto de atributos acorde con sus objetivos. No pueden ser siempre los mismos ya que depende de los sectores a los que se dirigen. Además, “el mensaje hay que programarlo, no se puede improvisar, ni reducirlo a una idea o titular brillante”, comentó Sarasqueta.

Hay que medir asimismo la eficiencia de la inversión que se realiza en comunicación (EIC), viendo los beneficios económicos, sociales e intelectuales que reporta. Se debe medir para tener referencias contables que nos permitan pasar de considerarlo un gasto a percibirlo como una inversión. Se han desarrollado multitud de aplicaciones tecnológicas y programas informáticos para la puesta en valor de la información, como es el caso del Sistema VAC®, capaces de descifrar la estructura y funcionamiento de un intangible como es la información. El Sistema VAC tiene un monitor de indicadores a través de los se miden, por ejemplo, los beneficios en relación con la inversión, el valor de mercado, el valor añadido, la calidad de la información, el target de mercado y las categorías que se alcanzan, permitiendo la visualización del impacto real y de la EIC.

Los mensajes profesionales se distinguen por la independencia y el rigor, la responsabilidad, el interés general y la ética y buena práctica. Antes de poner un mensaje en circulación, Sarasqueta aconsejó a los asistentes saber el resultado final. Hay que disponer de las herramientas y saber el objetivo, cómo se llega y cuál va a ser el resultado final. La información es predictiva, pero tiene que ser elaborada minuciosamente desde el punto de vista de la estructura, la estrategia, las herramientas que se utilizan. Todo debe estar configurado como un todo. “La actualidad diaria está dominada por el mensaje político”, dijo Sarasqueta, por lo que las organizaciones que quieran hacer llegar sus mensajes a la sociedad tienen que luchar contra esta realidad.

- *Acceder a la entrevista mantenida con el ponente*

¿Cómo profesionalizar la comunicación en una institución?

Durante el seminario titulado 'Cómo profesionalizar la comunicación en una institución' celebrado el 16 de octubre del 2008, *Silvia Albert* y *Rosa Matías*, directora y directora de proyectos de la agencia Wellcomm, respectivamente, dieron respuesta a las posibles dudas sobre los pasos que hay que dar para poner en marcha o mejorar un gabinete de comunicación o la contratación de una agencia externa.

Cuál es el perfil de profesional adecuado, dónde encontrarlo, bajo qué costes, con qué beneficios y qué funciones..., son algunas de las cuestiones que se plantearon.

Alfonso Villa Vigil, presidente del Consejo General de Dentistas (anfitrión del encuentro), recalcó en la presentación del seminario la importancia de abordar el tema de la comunicación calificado como la asignatura pendiente de los colegios profesionales. Porque, como bien entiende el presidente, "lo que no se comunica no existe".

"No tomar las partes por el todo"

Con la afirmación de que "todo comunica" las ponentes quisieron trasladar a los asistentes la relevancia de la profesionalización de la comunicación que, aunque algunos expertos digan lo contrario, se concibe como el gran paraguas bajo el que se encuentran distintas herramientas como puede ser el marketing o la publicidad. En este sentido, las ponentes hicieron hincapié en esta distinción y en el hecho de "no tomar las partes por el todo".



Una vez realizada la correspondiente introducción y las aclaraciones de rigor, Silvia Albert y Rosa Matías dieron respuesta a una serie de cuestiones que suelen plantearse a la hora de hablar de la profesionalización de este ámbito: ¿a quién le cuelgo yo este

“marrón”? ¿debo crear un departamento interno de comunicación o es mejor contratar una agencia externa? ¿de quién depende la Dirección de Comunicación dentro del organigrama?

¿A quién le cuelgo yo este “marrón”?

La comunicación no puede ser concebida como un “marrón” sino como una oportunidad en cuestión de talento. Cuando una institución se plantea la profesionalización de su comunicación, se tiene que tener en cuenta que la persona/agencia elegida para ello, debe contar con tres características básicas: compromiso con la organización, credibilidad de cara a las audiencias y confianza.

¿Dentro o fuera?

Teniendo en cuenta estos tres aspectos, la identificación de la persona/agencia encargada de la comunicación no debe ser hecha al azar. Debe ser alguien que tenga una formación específica. En cualquier caso, hay que buscar el talento dentro o fuera de la organización y en el caso de no poseer ese talento para la comunicación se deberá fomentar a través de la correspondiente formación.

A la hora de decidir entre la creación de un departamento interno y la contratación de una empresa externa, el diagnóstico es muy importante. A través del diagnóstico, la organización puede saber lo que realmente necesita según la situación en la que se encuentra en términos comunicacionales, el sector en el que opera, sus públicos objetivos, etcétera. Una vez se tiene identificada dicha carencia de profesionalización de la comunicación, se le debe dar la importancia que posee igual que haríamos con cualquier otro departamento de la organización.

Albert y Matías resumieron así las ventajas e inconvenientes del departamento de comunicación y de la agencia de comunicación:

	Departamento de comunicación	Agencia de comunicación
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mayor conocimiento de la idiosincrasia de la compañía, la posición que ocupa en el sector y el papel que juegan todos los interlocutores con los que deberá relacionarse. ➤ Accesibilidad a todos los niveles de la empresa y posibilidades de formar parte del Comité directivo. ➤ Conocimiento concreto de las funciones de cada área, lo que permite al director de comunicación saber a quien y cómo dirigirse en cada momento. ➤ Muy centrado en el área de especialización de la empresa ➤ La elevada actividad comunicativa de la organización requiere dedicación exclusiva y/o apoyo de un equipo externo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ofrecer un planteamiento estratégico de la comunicación, basado en una amplia experiencia y en el conocimiento de amplios sectores empresariales. ➤ Analizar la situación y realizar un diagnóstico sin trabas ni prejuicios. ➤ Sugerir nuevas técnicas de comunicación, ideas innovadoras y creativas orientadas a cubrir los objetivos desde una perspectiva diferente. ➤ Utilizar todos los recursos de un equipo humano que retiene conocimientos, experiencias y disponibilidad al servicio de cada cliente, aportando mayores sinergias con otros clientes y empleados.
Inconvenientes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Poco margen de maniobra al estar muy condicionado por las demás áreas de la empresa ➤ El presupuesto se incrementa notablemente si tuviera que contar con los mismos recursos humanos que los de una agencia externa 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El grado de confianza tiene que ser elevadísimo. ➤ No existe una dedicación en exclusiva a no ser que se pague expresamente por ello.

Las ponentes destacaron las siguientes claves para contratar a una agencia o a un Director de Comunicación (Dircom):

- Determinar la necesidad.
- Buscar asesoría especializada.
- Preparar el camino: realización de un buen briefing de lo que se quiere.
- Lista de preseleccionados.
- Invitación al concurso (en el caso de agencias).
- Selección de finalistas.
- Presentación de propuestas.
- Evaluación.
- Comunicación.

Las funciones de la comunicación, según las ponentes, son:

- Anticipar las expectativas de los grupos de interés para su consideración en el rumbo de la organización.
- Contribuir a construir la visión de la organización y el camino hacia ella.

- Asegurar el carácter integral del plan estratégico de la organización en una triple dimensión: económica, social y medioambiental.
- Dirigir a todos los actores que intervienen en la percepción de los grupos de interés de una empresa u organización para alcanzar unos objetivos.
- Gestionar el diálogo con los medios que tienen capacidad para orientar la percepción de los grupos de interés.
- Generar valor mediante la gestión de los intangibles, fundamentalmente la marca.

¿De quién depende el Dircom dentro del organigrama?

Debido a las características implícitas que debe poseer el Dircom, así como las funciones que tiene asignadas, por ejemplo, en relación con la gestión de intangibles y de conexión entre la empresa y los públicos de interés, debe depender de la máxima autoridad. Al estar implicado en la estrategia de cualquier organización, es muy común que se le sitúe dentro de los organigramas en línea directa con el Director General.

Eficacia de las herramientas de comunicación

El 28 de noviembre del 2007 se celebraba un seminario para abordar la inquietud de los departamentos de comunicación de las organizaciones sobre la eficacia de las herramientas de comunicación, desde las tradicionales (nota de prensa, rueda de prensa,...) hasta las más novedosas, en gran parte ligadas al uso de Internet. En un momento en el que el volumen de convocatorias e información en los medios de comunicación crece de forma exponencial diferenciarse resulta clave. **Adrián Cordero**, ex director de Comunicación y Relaciones Institucionales del Instituto de la Empresa Familiar, y **José Luis Sánchez**, director de Relaciones con los Medios del Grupo Accenture, transmitieron a los asistentes sus diferentes perspectivas adquiridas en sus dilatadas carreras profesionales.

Durante sus intervenciones, los ponentes destacaron la importancia de la medición de los resultados obtenidos con las acciones de comunicación realizadas con el ánimo de valorar el trabajo de comunicación y el valor añadido que aporta a toda organización.

Principios tradicionales, herramientas modernas

Adrián Cordero explicó que la comunicación se basa en cuatro aspectos fundamentales: la simplicidad en el mensaje, la repetición, la aportación de valor añadido y la proactividad. En este sentido, José Luis Sánchez considera que hay que saber muy bien lo que se va a ofrecer a los medios porque si no reúne unos mínimos de novedad y actualidad, será complicado que nos lo publiquen. En su opinión, “los responsables de comunicación tienen que ser críticos con la organización en la que trabajamos y actuar como filtro de lo que se puede o no vender”. Además de la sencillez y la adaptación a la audiencia, Sánchez resalta la necesidad de que el mensaje esté estructurado.

Para que el contenido esté estructurado, según José Luis Sánchez, debemos garantizar que:

- Lo primero sea lo más importante.
- La información que proporcionamos sea la estrictamente necesaria.
- Pongamos ejemplos que ayuden a comprender el mensaje.
- No abusemos del lenguaje de los negocios/sector profesional.

En este sentido, ambos ponentes coincidieron en el hecho de que los principios tradicionales de la comunicación siguen vigentes y las herramientas relacionadas con las nuevas tecnologías ayudan en gran medida, sobre todo, a la hora de segmentar y medir.

El valor de lo intangible

Durante su exposición, Adrián Cordero dejó patente la necesidad de dejar atrás los estereotipos en relación con la gestión del área de Comunicación de las organizaciones, ya que esa área está cambiando a una gran velocidad, igual que la propia naturaleza de las organizaciones. En un entorno competitivo, continúa Cordero, donde no hay apenas elementos de diferenciación en productos y servicios, cada vez son más

importantes los aspectos intangibles. En su opinión, y como pasara ya hace algunos años con los empresarios españoles, el posicionamiento que tienen los profesionales en la sociedad debe cambiarse, ya que los estereotipos e imágenes que la sociedad posee de ellos son más reflejo del pasado que del presente.

El cambio experimentado por los departamentos de Comunicación tiene que ver con su orientación hacia conceptos diferenciables, intangibles. Estos departamentos están pasando a ser estructuras multifuncionales donde la comunicación se ve de forma integrada e integral, donde la función de relación con los medios no es la única y donde cada vez más los responsables buscan indicadores para medir esos elementos intangibles y justificar el éxito de la gestión. La implementación de mecanismos de análisis, medición y evaluación de las labores de gestión, como las auditorías de imagen, de comunicación, y el establecimiento de cuadros de mando, son cada vez más comunes ya que constituyen “el único camino para reivindicar que la comunicación aporta valor añadido a la organización de la misma manera que cualquier otro departamento”.

Fuente de información para los medios

Para José Luis Sánchez, los responsables de relaciones con los medios de las organizaciones, actúan como intermediarios entre ambos actores y, como tal, debe conocerlos perfectamente. En este sentido, Adrián Cordero considera que la clave en las relaciones con los medios radica en convertirse en fuente de información para los periodistas para que en algún momento, te conviertas en objeto de la comunicación. De ahí el éxito de las salas de prensa online que reúnen documentación del sector, especializada, y no únicamente sobre la compañía en cuestión.

Ante la multitud de convocatorias recibidas en las redacciones, llega el momento de adaptar nuestras formas de trabajo hacia una mayor personalización de la información, así como la “paquetización” de la misma, es decir, se debe ofrecer a los periodistas dossiers completos que reúnan toda la información, imágenes, estudios y fuentes de referencia de que se disponga sobre el tema. En relación con los estudios, el debate puso de manifiesto la posibilidad que desde los colegios profesionales se posee a la hora de generar estudios y convertirse en líderes de opinión en temas determinados. Se debe compartir y poner a disposición del público el saber y los conocimientos que los profesionales expertos en determinadas materias poseen porque ello redundará en un beneficio mutuo.

Asimismo, se resaltó la importancia de conocer a las audiencias que, en el caso de la comunicación interna de los colegios profesionales y según José Luis Sánchez, podrían definirse de la siguiente manera:

- Son especialistas.
- Conocen las virtudes pero también los vicios.
- Gran sentido crítico.
- Recelan de la dirección.
- Agradecen la información.



Gestión de los intangibles en las profesiones y en sus organizaciones colegiales

Durante su intervención en la conferencia ‘La gestión de los intangibles en las profesiones y en sus organizaciones colegiales’, celebrada el 7 de marzo en Madrid el entonces director de RSC y Gestión del Talento de PwC y director general de la Fundación PwC, **Javier Garilleti**, animó a las organizaciones colegiales a cambiar de modelo y a gestionar adecuadamente sus intangibles bajo la perspectiva de que en ellos reside el valor diferencial de toda entidad.

Según explicó Javier Garilleti, un intangible es “un capital basado en conocimiento que potencia la creación de valor de una organización” y, en este sentido, los intangibles residen en la percepción y la mente del usuario/cliente. La gestión de los intangibles implica, como afirmó el experto, comprender, incorporar y gestionar la sensibilidad de nuestros grupos de interés (o *stakeholders*) en el enfoque estratégico de la organización.

Garilleti alertó del “complejo” mundo en el que se mueven las empresas y organizaciones, basado en el acceso inmediato a la información, la sospecha permanente, el activismo creciente de «grupos de interés sociales», la demanda creciente de transparencia, ética y buen gobierno y la sensibilidad creciente hacia la marca y los intangibles (y los riesgos que generan sobre ambos este nuevo entorno). En este «mundo», cualquier persona, grupo u organización puede impactar o ser impactada, positiva o negativamente, en/por nuestra organización, y, por tanto, condicionar la consecución de nuestros objetivos directa o indirectamente. Por ello, resulta fundamental tener identificados los grupos de interés de cada organización y saber cuáles son sus intereses. Más allá de las propias creencias internas, hay que cuestionarse cómo se les aporta valor desde nuestras respectivas organizaciones. “Para que cualquier persona y/o organización nos apoye, debemos aportarle valor”, dijo el experto.

A la hora de gestionar nuestros intereses con los grupos de interés, Garilleti plantea la necesidad de conocer (y gestionar) las claves que explican el posicionamiento de nuestra organización entre los grupos de interés, así como analizar los riesgos de reputación que pueden influir en dicho posicionamiento.

Para el ponente, “vivimos en un mundo de alianzas y colaboraciones” por lo que resulta esencial para cualquier organización gestionar proactiva y coherentemente su entorno relacional, con actuaciones de comunicación y posicionamiento alineados. El hecho de disponer de un marco de alianzas consistente permitirá la consecución de los objetivos marcados en mayor proporción a lo que se alcanzaría de forma individual.

Garilleti concluyó su exposición alentando a los asistentes a apostar por el diálogo y por el establecimiento de procesos abiertos para aportar valor, por ejemplo, a sus colegiados, más allá del modelo de relación que se tenga estructurado. Además, propone trabajar «el común», resaltando aquellos valores compartidos en todos los colegios profesionales y comunicándolo a la sociedad mediante mensajes que permitan conocer de qué forma el sector, y sus profesionales colegiados, crean valor.

Acceder al artículo publicado en la Revista Profesiones

Cómo mejorar la relación de las organizaciones con sus públicos

El 6 de mayo de 2009 Unión Profesional celebraba el seminario de comunicación dedicado a la mejora de las relaciones con los públicos. El ponente, **Francisco Fernández Beltrán**, director de Comunicación de la Universitat Jaume I, detalló en su exposición cómo identificar los públicos de interés de las organizaciones colegiales desde el colegiado a los medios de comunicación, pasando por sindicatos, administraciones o empleados, entre otros y cómo conocer sus expectativas sobre nosotros para construir así relaciones sólidas basadas en el beneficio mutuo, que contribuyan a mejorar la visibilidad, notoriedad y reputación de las organizaciones.

Cambio de paradigma

Fernández Beltrán hizo especial hincapié en la importancia de una gestión planificada de la comunicación. La comunicación de una organización colegial no ha de limitarse a los periodistas. Las organizaciones colegiales han de concienciarse de que tienen muchos otros públicos que influyen directa o indirectamente en la organización, y a los que esta influye. Se trata de definir quiénes son y por qué.

La imagen que se tiene de un colegio se explica a través de la cultura y la acción. Mientras que la cultura se entiende como aquello que la organización piensa (su filosofía), la acción es aquello que hace (su actividad). La imagen la obtenemos en función de la combinación de ambas variables. No puede haber contradicción entre lo que somos y lo que decimos que somos. Es el ejemplo de organizaciones que dicen apostar por las nuevas tecnologías, pero luego tienen un déficit en ordenadores o carecen de web. El cambio de paradigma, según Fernández Beltrán, ocurre cuando la comunicación se centra, además de en el qué se dice de tu colegio, en comunicar quién es, qué hace, cómo lo hace y qué es para el público.

¿Qué es un público?

La comunicación ha de dirigirse a aquellos colectivos importantes para la organización colegial, pero ¿cómo calibrar la importancia de los colectivos? Fernández Beltrán introduce la definición de público, «un conjunto de individuos que presentan una cierta homogeneidad que los define como unidad y con los que la empresa quiere comunicarse». Existen tantos públicos como intereses puedan tener los individuos en relacionarse con una organización. Los individuos de cada público comparten expectativas e intereses sobre esa organización; es la intensidad de esas expectativas e intereses lo que determina el nivel de cohesión interna, de influencia y la capacidad de interactuar con él. No es lo mismo comunicar a un público cohesionado que a otro difuso.

Fernández Beltrán aconseja que cada organización colegial establezca su propia escala de relevancia de sus públicos, teniendo en cuenta dos cuestiones: que los públicos, su interés y relevancia pueden cambiar en el tiempo y que hemos de adaptar la relevancia de los públicos a las situaciones concretas.

Características de los públicos

Análisis (según Scheinshon):

- PODER DE LOS PÚBLICOS:
 - Poder transitorio.
 - Importancia coyuntural.
- POSICIÓN:
 - Detractores.
 - Aliados.
 - Benéficos.
 - Aliados potenciales.
- CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA:
 - Profundo y global.
 - Global poco profundo.
 - Parcial profundo.
 - Nulo.
- INFLUENCIA:
 - Líderes de opinión.
 - Intermediarios.
 - Neutros.

Mapa de públicos

Un mapa de públicos no es otra cosa que un listado de colectivos jerarquizado en función de la relevancia que tienen para nuestra organización en ese momento. A más relevancia más esfuerzo de comunicación hay que hacer con el colectivo.

Para conocer la relevancia de un público hay que definir qué motivos les ligan a la organización. El ponente hizo referencia al teórico Justo Villafañe quien plantea una serie de variables genéricas, aplicables también a las organizaciones colegiales. Estas abarcan los vínculos de la organización con los públicos, que pueden ser estratégicos, tácticos o coyunturales, los intereses económicos de nuestra organización en esos públicos (providencia, aliados o potencialmente aliados), la capacidad de influencia en la opinión pública (prescriptores, mediadores, difusores), la capacidad de transmisión directa de la imagen (interno, asociado y esporádico) y la necesidad de información funcional (estructural, funcional, superficial) de dichos públicos.

El funcionamiento de un mapa de públicos es sencillo, pero requiere de la alta dirección para que sea efectivo. Es primordial una tormenta de ideas en la que tomen parte tanto el equipo de comunicación como la alta dirección para que, juntos, establezcan su listado de públicos según la relevancia de estos y los motivos que les hacen interesantes para el colegio. Establecidos los públicos y las variables (los motivos), se numera la importancia de cada una de ellas en la cuadrícula cartesiana mediante la técnica del consenso. La ponderación es de 0 a 5. De la media surge el llamado coeficiente comunicativo que establece una jerarquía comunicativa. Este ranking global es vital para la estrategia comunicativa a medio/ largo plazo.

El mapa de públicos, la cuadrícula

	Variables de configuración		CN
Público 1		0-5	0-5
Público 2			0-5
Público n			

Un ejemplo aplicado a una organización colegial sería establecer como públicos en el cuadro a administraciones, sindicatos, colegiados y patronal, entre otros muchos. Escogeríamos como variables los motivos estratégicos y los intereses económicos puestos en cada uno de estos públicos por nuestra organización. Consensuaríamos el grado de importancia de cada uno de ellos y se puntuaría de 0 a 5. La media nos daría el coeficiente de importancia comunicativa, con lo que se podría construir un listado que permitiera jerarquizar los esfuerzos de comunicación.

Dentro de un público, por ejemplo el colegiado, existen subgrupos que hay que conocer a través de la segmentación. La eficacia en comunicación se mide por la capacidad de personalizar al máximo los mensajes y las acciones. Eso exige definir grupos lo más homogéneos posible. Así, entre los públicos de una organización colegial hay colegiados que a su vez son: precolegiados, jubilados, parados, universitarios..., cada uno de ellos precisará de un mensaje/acción específico para que este sea efectivo.

Posicionamiento e intereses

Pero, para que las relaciones con los públicos sean productivas, también hay que considerar los intereses de los públicos y cómo concuerdan estos con los de la organización colegial. Estos intereses suelen ser de intensidad o naturaleza distintas. Fernández Beltrán diferencia entre intereses y posiciones. Centrarse en estas últimas (las posiciones) nos puede conducir a posturas irreconciliables, mientras que optar por tener presente siempre los intereses y las expectativas nos lleva al acuerdo. Un ejemplo clave es la relación entre colegios profesionales y sindicatos. Por estructura y tradición, ambas organizaciones parten de posicionamientos antagónicos; sin embargo, comparten intereses sociales. Si enfocáramos la comunicación hacia esos intereses, en vez de insistir en las posiciones enfrentadas, se podría llegar al acuerdo en aspectos concretos. Tal y como afirma el experto, "enunciar los intereses ocasionalmente ocultos que motivan las posiciones encontradas, facilita hallar una posición alternativa que satisfaga a ambas partes".

Programas de comunicación corporativa

Una vez se han definido los colectivos, los motivos y la relevancia de los públicos, el programa de comunicación será el mecanismo a poner en marcha, «una herramienta

de relación específica con los públicos que se han evidenciado estratégicos para la organización». Esta herramienta recoge los objetivos de comunicación de la organización para cada uno de estos públicos y las acciones que se van a llevar a cabo para alcanzarlos, así como una descripción de los instrumentos que se van a dedicar para tal fin y los mecanismos de retroalimentación.

Fernández Beltrán resume en cuatro puntos las recomendaciones básicas a seguir para diseñar un mapa de públicos para cada organización colegial:

- El mapa de públicos debe estar generado por la alta dirección para, después, compartirlo internamente. El hecho de que se recomiende difundirlo internamente se debe a que, en ocasiones, hay públicos que no surgen en la tormenta de ideas pero que otros pueden advertir debido a que tratan con ellos.
- Tanto los motivos como los públicos, las dos variables cartesianas, deben revisarse ante cada nueva situación porque ambas cambian según las circunstancias.
- También se ha de revisar el repertorio de públicos – aquellos públicos escogidos según su relevancia – ante cada cambio de las dos variables.
- Y, por último, se han de actualizar las características de los públicos en cada planificación anual.



Más allá de lo que se conoce propiamente como principal destinatario de la Comunicación Interna, como son los empleados, en los seminarios abordados sobre esta materia en el seno de Unión Profesional se analizó la comunicación que se establece entre las organizaciones colegiales y sus colegiados, considerado asimismo como «público interno» de todo colegio profesional.

Comunicación entre colegios profesionales y colegiados

Además de abordar las cuestiones relacionadas con la Comunicación Interna, en el seminario 'Comunicación entre colegios profesionales y colegiados' celebrado el 2 de julio de 2009, Unión Profesional presentaba su publicación, *Cuaderno de Comunicación. Colegios y colegiados*, una iniciativa que parte del Grupo de Trabajo de Comunicación de UP y que está especialmente destinado a decanos y directivos de las organizaciones colegiales, además de a sus responsables de comunicación.

Con la consigna de la profesionalización como guía, este manual práctico aspiraba a concretar preguntas como qué entendemos por comunicación o qué quiere el colegiado del colegio, y a responderlas por medio de herramientas, más prácticas que teóricas, cuyo propósito es reflejar la importancia de integrar la comunicación en la estrategia de acción de las organizaciones.

En el seminario, se contó con la intervención de *Francisco Barranco*, ex director de comunicación de UGT y actual Social Networks Security (Presence, Monitoring & Answer) en BBVA.

Lenguaje, públicos, herramientas y... errores

Según afirmaba Francisco Barranco en esos momentos, estamos ante un cambio tecnológico al que hay que adaptarse "porque si no lo haces, desapareces". El umbral está marcado y es 2010. Ante la evidencia de que hay que hacer comunicación, Francisco Barranco se hace una pregunta ¿Están los colegios preparados?

La idea fundamental desde la que se debe partir es saber dónde se encuentra cada colegio profesional. Para ello existe una herramienta indispensable, el Plan de Comunicación, del que deben estar al corriente en toda la organización porque “lo que no se conoce no existe en el siglo XXI”. El leit motiv del Plan de Comunicación es el de la gestión de lo que se dice y cómo se dice porque, como apuntó Barranco, “siempre comunicas, por eso hay que gestionar cómo”

En el Plan de Comunicación lo primero es la estrategia, que se suele resumir en un lema conciso que encierre la esencia de tu organización —quiénes somos y qué ofrecemos—, aquello que te caracteriza y diferencia del resto de entidades. En el momento en el que la estrategia está concretada, y para que la comunicación sea efectiva, se ha de ser coherente, transparente y constante. Y tener claro que la comunicación funciona en el medio-largo plazo y que no se reduce a las relaciones con los medios, sino que se compone de otros muchos aspectos: comunicación interna, publicaciones y patrocinios, merchandising, responsabilidad corporativa, comunicación 2.0, etc.

Fidelización y orgullo de pertenencia

El lenguaje utilizado ha de ser cercano y empático. Es muy importante entender que, para fidelizar al colegiado, hay que generar en él emociones que se asocien al orgullo de pertenencia al colegio, desde la universidad hasta la jubilación.

Según Francisco Barranco, “el colegio tiene que entender que su razón de ser es el colegiado”. Apuntó que la vocación de servicio del colegio profesional se materializa representando beneficiando y ayudando a los colegiados. Pero la motivación debe existir tanto fuera como dentro del colegio. La razón por la que el orgullo de pertenencia ha de estimularse también dentro de la organización colegial está ligada al hecho de que todos los que trabajan en el colegio son portavoces permanentes de la actividad de esa organización. Como apunta Barranco, “una nula política de comunicación desde los colegios contribuye a que la percepción de la sociedad y de los colegiados sea nefasta”.

Colegio online



El colegio profesional ha de dominar las herramientas de comunicación. Al margen de las clásicas, no se puede concebir el presente comunicativo sin página web, correo electrónico, blog, redes sociales o servicio de mensajería de móvil. “El colegio profesional tiene que entender que el mundo ahora es una red social. Sus colegiados pueden tener vida en estas redes, pero si el colegio no está ellas no lo puede saber” .

Errores en la comunicación colegial

Los principales errores que acechan a la comunicación colegial están relacionados con la actividad del día a día del colegio, que puede no dejar ver qué ocurre con perspectiva. Por lo tanto, diferenciar lo importante de lo urgente es capital; tanto o más que la personalización de los mensajes y la segmentación de la comunicación, así como la capacidad para detectar los frenos internos que evita que la circulación de la información sea fluida.

Otros errores están más ligados al tema de la reputación, que está directamente relacionado con el hecho de cumplir con todo aquello a lo que se compromete un colegio y comunicar siempre la verdad. Las mentiras y traspasar ciertos límites del decoro pueden tener consecuencias que deriven en una crisis de comunicación. Paco Barranco subrayó como error principal en los colegios profesionales la carencia en lo relativo a responsables y directores de comunicación.

Descargar Manual 'Comunicación. Colegios profesionales y colegiados' haciendo clic aquí.

Comunicación interna en las organizaciones colegiales

“La comunicación interna consigue que toda la organización tenga el protagonismo que le corresponde, asuma su responsabilidad y pueda potenciar sus ideas y propuestas, porque éstas se trasladarán más fácilmente hacia fuera”, afirmaba **Francisco Barranco de la Torre**, coordinador confederal de Comunicación e Imagen de UGT en esos momentos, durante el seminario de Comunicación Interna en las organizaciones colegiales que celebró Unión Profesional el 27 de septiembre de 2005.

En el seminario, que estuvo presidido por el ex decano del Colegio de Registradores de España, Fernando P. Méndez, intervino también **María Orgaz Carvajal**, directora de Comunicación de IBM en esos momentos, para quien la comunicación interna “es una herramienta para influir y está al servicio de las necesidades estratégicas de las organizaciones, pero sólo funciona si entiende y atiende las expectativas de los profesionales”.

Cuando se habla de comunicación interna de las organizaciones colegiales se está haciendo referencia, no sólo a la relación que se establece entre organización y empleados, sino sobre todo y fundamentalmente a la que se da entre corporación y asociados (colegios profesionales o colegiados).

En ese sentido, tanto María Orgaz como Francisco Barranco, coincidieron en que uno de los peores errores es “generar falsas expectativas”. “Si no vamos a ser capaces de

dar respuestas, mejor no preguntar”, señaló al respecto Orgaz, de ahí que Barranco incidiera en la idea de la “ejemplaridad”. “Según funcione la dirección funcionará el resto de la organización”, afirmó.

Los cambios sociales que se han operado en España y en el resto de Europa en los últimos años han contribuido a dificultar el papel de la comunicación en las organizaciones, concibiendo una sociedad más individualizada y menos comprometida. De ahí que, como explicaba Francisco Barranco, “las sedes sociales que, en otros tiempos, eran lugares de encuentro para los miembros de ese colectivo (colegio, sindicato, club, etc...), ahora se han convertido en locales de oficinas donde se trabaja en la gestión del día a día de la respectiva organización, y apenas queda tiempo para el intercambio de opiniones o el encuentro distendido con los compañeros”. Evitar que, fruto de esa dinámica, la relación con los miembros se reduzca “a la simple domiciliación del pago de la cuota” es una tarea de primera magnitud.

La comunicación interna debe de ser objeto de “planificación”. Esa planificación debe nacer de un “diagnóstico”, que nos permita establecer los puntos de partida, y debe de contemplar también un plan de actuación. Los responsables de la organización deben, además, realizar un “seguimiento permanente de todas las acciones y del cumplimiento del plan de actuación”, explicó Barranco.

Comunicación con los asociados. La experiencia de la Asociación de Directivos de Comunicación

El 13 de diciembre de 2010 se invitó a **Sebastián Cebrián**, director general de la Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom) a compartir con representantes de las organizaciones colegiales la forma en que llevan a cabo la comunicación con sus asociados.

Profesionalización ante nuevas realidades

Sebastián Cebrián comenzó su exposición apuntando la siguiente afirmación: “la comunicación es estratégica pero detrás siempre debe haber un modelo de negocio, es decir, unas realidades”. Cebrián quiso compartir con los asistentes algunas claves del modelo de negocio implantado en la Asociación que dirige con el fin de remarcar la idea de que la Comunicación no es la “panacea” para todo, como en ocasiones se piensa, sino que la estrategia de Comunicación siempre se tiene que adecuar a las realidades que existan en la propia organización.

Ante los cambios normativos que están afectando al sector colegial, Cebrián considera que se están viviendo momentos muy interesantes que abrirán un nuevo panorama para los colegios profesionales y la relación que mantienen con sus asociados. El director general de Dircom aboga por la profesionalización como punto de partida para hacer frente a las nuevas realidades.

Proactividad y planificación estratégica

Ante cualquier nueva situación que se presente, Sebastián Cebrián recomienda ser proactivos de acuerdo a un plan estratégico de comunicación definido. “Toda asociación profesional independiente debe dar servicios al asociado para tener continuidad y para que los socios elijan pertenecer a ella”, afirmaba Cebrián, y por ello es fundamental plantearse lo que se le puede ofrecer al socio y su atractivo para él. En este sentido, potenciar la comunicación interna con los asociados puede resultar esencial, sobre todo, a la hora de transmitirles el valor añadido que conlleva su pertenencia a un determinado colectivo. Por otro lado, unas relaciones estrechas y una comunicación fluida con los asociados también permitirán un mayor conocimiento de sus expectativas, permitiendo la adecuación de los servicios, así como de las herramientas y canales de comunicación empleados.

Durante el encuentro, Sebastián Cebrián hizo especial hincapié en la necesidad de que cualquier organización tenga claro hacia dónde quiere ir y, en función de ello, defina su estrategia general de comunicación, con el fin de que los mensajes sean coherentes con lo que se quiere trasladar. Cebrián habló sobre la definición de ejes de posicionamiento, que traducen la idea de cómo quiere la organización ser percibida por sus grupos de interés y por la sociedad en general. En función de este plantea-

miento, se definirá la estrategia, siempre teniendo en cuenta los diferentes públicos que influyen o pueden hacerlo en la imagen corporativa de una organización.

Redes sociales y reputación online

En el seminario se analizaron asimismo las herramientas que, en la actualidad, suelen resultar más eficaces en la comunicación con los asociados. Además de las tradicionales (revista interna, página web, boletines y correos electrónicos, etcétera), Cebrián destacó la importancia del entorno digital y, más concretamente, de las redes sociales, ámbito en el que Dircom ha focalizado parte de sus esfuerzos en los últimos años. El director general de Dircom destacó que una de las mayores sensibilidades de los directores de Comunicación en el ámbito internacional reside en saber cómo definir la estrategia de posicionamiento de cualquier organización en el entorno digital, cómo preservar la reputación online de una organización en el ámbito digital. Según Cebrián, “se trata de una nueva realidad que ha reconvertido por completo la comunicación y hay que asumirla”. Hay que contar con ella y fijar una estrategia sobre cómo vamos a actuar en ese entorno.

- *Acceder a la entrevista mantenida con el ponente*

Comunicación con colegios y colegiados. La experiencia del Consejo Superior de Cámaras de Comercio

Con el ánimo de conocer la experiencia de una organización de estructura similar a la existente en Unión Profesional, se organizaba el 4 de octubre de 2010 un seminario donde se contó con la participación del que fuera coordinador de los responsables de comunicación de las Cámaras en el Consejo Superior de Cámaras de Comercio, **Ramón Yáñez**, quien se encargó durante más de diez años de fomentar las relaciones que el Consejo mantenía con sus entidades asociadas, es decir, con las Cámaras de Comercio. Su experiencia en este ámbito sirvió a los representantes de las organizaciones

colegiales miembros de Unión Profesional presentes para conocer de cerca la forma que tiene el Consejo Superior de comunicarse con las Cámaras de Comercio y poder planificar nuevas estrategias y acciones en la relación que mantienen con sus Colegios Profesionales de ámbito autonómico o provincial o con sus colegiados.

Ante los cambios normativos: modernización

Ramón Yáñez comenzó su exposición remontándose al momento en que las Cámaras sufrieron, por ley, un drástico recorte de sus cuotas, hecho que obligaría a estas organizaciones a adaptar su forma de trabajar. “Había que buscar nuevas formas de gestión y de financiación”, comentó Yáñez. Fue en ese momento cuando en el Consejo de Cámaras se propusieron dar un aire de modernidad a las Cámaras y poner en marcha una estrategia para justificar su existencia ante la sociedad, es decir, poner de manifiesto su función social de forma que todo el mundo lo entendiera.

Para ello, se marcaron dos objetivos esenciales en línea con el cambio de cultura que se debía abordar:

1. Las Cámaras (y el Consejo Superior) tenían que devolver, en forma de servicios, las cuotas que obtienen de las empresas.
2. Las Cámaras (y el Consejo Superior) debían convertirse en una verdadera red coordinada, dejando toda clase de protagonismos aparte.

Permeabilidad de la información y trabajo en red

El primer paso que se dio, y que resultó decisivo para el éxito de los objetivos planteados, fue la unificación de la imagen corporativa de todas las Cámaras de Comercio de España. Para ello, se realizó un concurso, resultando ganadora la propuesta de «logotipar» la marca Cámaras, ya que así se podría traducir a los diferentes idiomas de España y, además, cada Cámara podría incluir debajo el nombre de la ciudad donde se encuentra adscrita.

En línea con la creación del concepto de «Cámaras del siglo XXI», se implantó un nuevo modelo de gestión en el que la comunicación también adquirió mayor importancia. En este sentido, se empezó a desarrollar una intensa política informativa en la

prensa con el fin de mostrar el posicionamiento de la institución con respecto a temas de actualidad de diversa índole así como informar sobre las actividades que se lanzaban desde las Cámaras.

No obstante, no se trataba únicamente de informar a la prensa de las diferentes actividades de las Cámaras sino también de que las propias Cámaras supieran lo que hacen. Para ello, se intensificó la permeabilidad de las informaciones a través de la solicitud, por parte del Consejo Superior a las Cámaras, de la inclusión de su correo electrónico en sus respectivas listas de distribución, como si de un periódico más se tratara. De esta forma, el Consejo Superior recibía todas las noticias de sus Cámaras y podía hacer el correspondiente reenvío, en forma de boletín, al resto de Cámaras, así como incluirlas en su revista.

Coordinación y conocimiento dentro del propio sector

La unificación de las notas de prensa emitidas por las Cámaras, a partir de un manual de estilo cuya elaboración fue decidida en una reunión de responsables de Comunicación de las Cámaras, fue clave para potenciar esa imagen de red de cara al exterior. Precisamente la celebración de 3 ó 4 reuniones de responsables de Comunicación (al año) constituyó otro de los factores especialmente interesantes para la creación de esa red. Se trataba de encuentros participativos y abiertos a todos los responsables de Comunicación de las Cámaras. De esta forma, relata Ramón Yáñez, “generamos una comunidad de profesionales que ha proporcionado una confianza y complicidad que facilita en gran medida el trato entre los responsables de Comunicación de las Cámaras”. Se creó asimismo una comunidad virtual dentro de la página web del Consejo Superior para compartir documentos y comentarios sobre aspectos que puedan ser de interés para todos.

Dedicación y actitud de servicio

Según el ponente, “hay que tener una actitud de servicio constante, hay que ayudar a las entidades que integran tu organización y facilitarles, en la medida de lo posible, las cosas”.

Esa actitud de servicio hacia sus asociados se materializó en la cesión del diseño de diferentes elementos de comunicación, de materiales ya realizados (posters, cartele-

ría, stands...), de instalaciones, y hasta de los propios profesionales que trabajan en el departamento de Comunicación del Consejo Superior.

Con el fin de justificar el trabajo que se lleva a cabo en los diferentes departamentos de Comunicación de las Cámaras, así como alertar sobre su importancia, cada dos o tres años se elaboraba una encuesta sobre el Estado de la Comunicación en la red de Cámaras de Comercio, donde se preguntaba a las Cámaras si tienen departamento de comunicación, cuáles son sus funciones, presupuesto empleados y número de personas que integran, entre otras materias. Los resultados eran presentados al Comité Ejecutivo del Consejo de Cámaras.

- *Acceder a la entrevista mantenida con el ponente*

Comunicación interna

El 29 de mayo de 2007 se celebró un seminario sobre Comunicación Interna en el que se contó con la participación de **Gonzalo Garnica**, ex director de Comunicación de la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE), quien afirmó que “la comunicación se basa en dos aspectos fundamentales: la existencia de consenso y la fijación de un objetivo claro”.

Durante su intervención, Garnica puso de manifiesto las carencias existentes en las organizaciones en general en relación con su comunicación interna, uno de los aspectos esenciales en toda gestión de comunicación. Gonzalo Garnica considera que una percepción negativa de la organización por parte de sus miembros solo contribuye a debilitar a unos y otros, dilapidando esfuerzos y renunciando a la función prescriptora de aquellos. Es el caso de las organizaciones profesionales, hablamos de mil colegios y millón y medio de potenciales prescriptores, auténticos artífices de la identidad e idiosincrasia colegial. A partir de esta premisa, explicó a los asistentes los principios que rigen la gestión de la comunicación interna en la organización que representaba (CEOE).

La comunicación sirve para cumplir los objetivos

A la hora de emprender cualquier acción, programa o plan de comunicación interna hay que tener en cuenta que a través de ella se persiguen los objetivos generales de la empresa. Solo habiendo definido, de forma clara y concisa, los objetivos de la organización se podrá desarrollar una adecuada comunicación interna.

En el caso de organizaciones como la CEOE, explicaba Garnica, una comunicación interna intensa y fluida es determinante de la capacidad de afiliación que, a su vez, otorga a la organización la notoriedad necesaria para llevar a cabo su función representativa con cierta relevancia. Esta representatividad de los asociados ante la administración, sindicatos, medios de comunicación, otras instituciones y, en definitiva, ante la sociedad en general es la médula espinal de organizaciones como CEOE.

Con la misma intensidad y en la misma dirección

Siguiendo las ideas de McLuhan (años 50) y del estructuralismo (años 60), Garnica proponía la concentración de los mensajes como principal aspecto a tener en cuenta en comunicación, junto con la coherencia. Por mucho que pueda parecer simplista, para que una campaña tenga éxito esta debe centrarse en un mensaje central reforzado con tres o cuatro ideas porque la inclusión de varios mensajes a la vez favorece la dispersión y disminuye el impacto.

El principio de la coherencia en los mensajes goza de un especial interés para Garnica, ya que se debe conseguir que todos los portavoces de una institución digan lo mismo sobre aspectos diversos. Por supuesto, en este caso, entran en juego los temas sobre los que se definen dichos mensajes. Éstos deben ser de interés común para todos los asociados y evitar cualquier conflicto susceptible de generarse a propósito de ello en el seno de una institución. La coherencia también tiene un precio, por ejemplo en el caso de que una institución deba mantenerse silente por la falta de una opinión consensuada y común. En este punto, Garnica insistió en la elaboración de listados sobre los asuntos de los que se "puede" hablar y aquellos que es mejor evitar. Pero no sólo es importante la definición de los temas comunes sino de los mensajes que deben transmitirse (argumentarios). Los distintos representantes de las instituciones asociadas, en tanto en cuanto ejercen de portavoces, deben disponer de una guía sobre las ideas defendidas desde la organización central sobre cada uno de los temas

relevantes. Según Garnica, los argumentarios serían una especie de vademécum o catecismo que poder consultar, e incluso memorizar, que recogen los puntos de vista de la organización en relación con los temas resaltados.

Impacto de los medios de comunicación social

“El mejor canal para dirigirme a mis empresarios de la CEOE son los periódicos, la radio y la televisión”. Con esta afirmación daba cuenta de la importancia de los medios de comunicación social a la hora de comunicar con los asociados. Además de los medios de comunicación, existen otras herramientas ampliamente utilizadas en comunicación interna como son los boletines, la intranet e Internet, las publicaciones, las reuniones, los seminarios, las circulares y las sesiones de formación de portavoces, entre otras. La formación de portavoces, concebida como aquella que se imparte a aquellas personas que van a representar a la institución ante la sociedad, resulta de enorme interés ya que impide la improvisación de mensajes y capacita a los representantes de las organizaciones para responder ante situaciones comunicativas inusuales en su quehacer diario.

El encuentro estuvo presidido por Carlos Carnicer, presidente de Unión Profesional y del Consejo General de la Abogacía, quien en la presentación del seminario resaltó la importancia de que las instituciones, tanto públicas como privadas, ofrezcan la imagen más real posible pero, al mismo tiempo, que esta imagen de la institución sea vista por los propios integrantes de la misma manera, sin deformaciones.

Según Gonzalo Garnica, existen 8 principios esenciales de la Comunicación Interna:

1. Coherencia.
2. Listar los temas de interés general y común sobre los que se pueda transmitir mensajes de consenso.
3. Código de Conducta.
4. Eludir las cuestiones polémicas y los temas que generen conflictos internos.
5. Concentración de los mensajes.

6. Refuerzo, capacidad de lobby (médula de nuestra función representativa).
7. Convertir a cada uno de nuestros representantes en un portavoz (a través de formación).
8. Ayudarse de herramientas específicas de la comunicación interna.



Relación con los medios de comunicación

En el seminario celebrado el 29 de junio de 2007 periodistas de reputada trayectoria profesional como *Miguel Ángel Noceda*, *Ignacio Rodríguez*, *Mayte Antona*, *Fernando Sanz* y *Fernando Cano* transmitieron las impresiones que los profesionales de los medios de comunicación poseen del trabajo que se realiza desde los gabinetes de prensa de las organizaciones colegiales. “Además de transmitir información a los medios, los profesionales que trabajan en los gabinetes de comunicación de empresas o instituciones deben saber canalizar el acceso a las fuentes por parte de los periodistas”, concluyeron.

Miguel Ángel Noceda confirmó durante el seminario la importancia que desde los medios de comunicación se da al contacto con portavoces que amplíen, aclaren y contextualicen la información de una determinada noticia.

Demasiada información y poco tiempo para su gestión

Uno de los problemas más acuciantes de las relaciones entre ambas instancias, afirma Ignacio Rodríguez, es la “inflación informativa”. A las redacciones de los medios llegan cada día cientos de correos electrónicos, teletipos y faxes que se acumulan en los ordenadores o mesas de los redactores, haciendo inabarcable el manejo de toda la información. Por este motivo, Rodríguez aconseja elegir muy bien la información que se va a transmitir desde una organización pero también escoger de forma adecuada el canal, el medio y el momento en que se va a transmitir. De esta forma, se conseguiría “vender” solo la información esencial al medio concreto que le va a interesar y, además, en el momento oportuno para su inclusión como contenido de dicho medio.

El tiempo fue uno de los aspectos en el que coincidían los periodistas participantes como elemento de especial relevancia en sus relaciones. La hora de envío de una nota de prensa, de la llamada a un redactor, de la convocatoria de una rueda de prensa e incluso el tiempo que se tarde en contestar a un periodista, confirmaba Mayte Antona, son claves para la publicación o no de una noticia. De ahí que Miguel Ángel Noceda destacara la necesidad de conocer los horarios, hábitos y actitudes de cada medio.

La importancia de las fuentes y de los portavoces

Ante la “guerra de audiencias” que sufren los medios de comunicación en general, se hace cada vez más patente la intención de buscar un sitio en la mente de los receptores a través de la emisión, como comentaba Fernando Sanz, jefe de Sociedad en Telecinco en esos momentos, “de contenidos propios, con su propia identidad”. En este sentido, se entiende que los redactores de los medios de comunicación no se conformen con la información aportada en la nota de prensa, sino que intenten siempre contrastar los datos con fuentes e, incluso, conseguir la opinión del portavoz o de un experto en el tema. La información adicional que se transmite en dicho intercambio entre el portavoz y el periodista posee un carácter de exclusiva permanentemente demandado por los profesionales de los medios de comunicación.

No obstante, ese acceso a los portavoces de las organizaciones constituye uno de los trabajos más arduos para los redactores, ya que no se encuentran con facilidad y, en ocasiones, sí se localizan pero no quieren hablar. Ambos aspectos resultan tremendamente destructivos para unas buenas relaciones con los medios. La transparencia informativa debe constituir uno de las principales características de la forma de trabajar de las organizaciones. Y si no se considera de esta manera, el responsable de comunicación debe hacerlo ver a sus superiores. “Hay que saber mandar a los que mandan”, afirma Noceda haciendo hincapié en la necesidad de asesorar y convencer a los altos mandos de la organización sobre la información que es más noticiable, así como sobre los resultados positivos que se obtienen del establecimiento de unas buenas relaciones con los medios.

El paso del interés profesional al general

El interés mediático de una información está relacionado con el impacto de dicha información sobre el interés general. Cuanto más afecte al interés general una información más noticiable será. De ahí que Ignacio Rodríguez propusiera a los asistentes que rompieran las barreras del interés meramente corporativo o profesional, cuando el objetivo sea lograr la máxima difusión.

Internet, una herramienta con poder

Fernando Cano, redactor jefe de PR Noticias, trasladó a los asistentes las peculiaridades de Internet como medio de comunicación que cada vez está adquiriendo mayor importancia en el ámbito de la comunicación aunque sean siempre “el último plato del menú”. Además, su grado de penetración en los hogares crece de forma continua e imparable. La principal recomendación que trasladó Cano a los gabinetes de comunicación reside en el manejo de información multimedia que pueda completar la información transmitida en una simple nota de prensa. Para Internet, todos archivos audiovisuales de que se disponga son esenciales para dar una información de calidad en un medio que permite la accesibilidad a dicha información en múltiples formatos.

Comunicación con los medios

La relación entre las organizaciones colegiales y los medios de comunicación protagonizó el seminario organizado el 20 de junio de 2005 y en el que participaron **José Manuel Velasco**, actual director general de Comunicación de FCC y presidente de la Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom), **Miguel Villarejo**, ex director adjunto de ‘La Gaceta de los Negocios’ y actual director adjunto de ‘Actualidad Económica’ y **Javier Tovar**, actual director de EFE Salud.

El seminario fue presidido por el actual presidente de la Organización Médica Colegial, Juan José Rodríguez Sendín, para quien “no hay más remedio que mejorar las estrategias de comunicación” de las corporaciones colegiales, que son “francamente deficientes”, dado que no hacerlo sería una “torpeza”.

A lo largo del encuentro se desgranaron los aspectos ligados a la relación entre organizaciones y medios, con objeto de avanzar así en la mejora de las relaciones y de los lazos de confianza entre unos y otros. Como punto de partida se destacó el volumen de informativo que manejan a diario los medios, con cientos de convocatorias, notas de prensa y llamadas, que fuerzan a que los criterios de selección del medio sean más severos y orientados al “gusto” de la audiencia. Frente a la opinión de que los medios

son los que definen la 'agenda' —el abanico informativo—, Miguel Villarejo sostuvo que la selección informativa no obedece a "algo tan deliberado". "Más bien —expliqué— se trata de elegir lo que los demás van a elegir". Y en ese proceso, va a resultar fundamental conocer "los soportes, a los periodistas y dominar sus rutinas", porque es a través de "paciencia y de interés mutuo" como se facilita la eficacia —para unos y otros— de la relación. Javier Tovar insistió en ese aspecto y reconoció que dos de los principales filtros para que una información sea reconocida como "publicable" es "el horario y que las informaciones sean cortas, claras, concretas y atractivas". Velasco explicó que para hacer una información o una convocatoria "atractiva" se hace imprescindible conocer "los mecanismos que mueven a la sociedad desde el punto de vista de los hábitos de consumo y de los estilos de vida", que resumió en seguridad, divertimento y felicidad.

La información, para Velasco, debe responder a tres criterios fundamentales: utilidad, rigor (sostenido en el tiempo) y accesibilidad. A través de ellos hemos de lograr que nuestras corporaciones se diferencien de otras.

Pero el ex director de la 'Gaceta de los Negocios' también quiso advertir de la importancia de que las organizaciones estén al otro lado cuando los periodistas las requieren y no solo cuando quieren comunicar. "Si queréis que los periodistas os escuchen, tenéis que estar dispuestos a escucharles a cualquier hora y en cualquier momento", afirmó. De ahí que como conclusión señalara que las relaciones personales previamente creadas con los periodistas y una historia interesante son la clave para del éxito, porque "el dato frío de una organización no le interesa a casi nadie".

En ese punto situó su discurso José Manuel Velasco al señalar que las organizaciones tienen que dedicar más recursos humanos y materiales a la comunicación. La comunicación es importante, "pero hace falta que alguien la maneje". Para Velasco es fundamental que las organizaciones inviertan en profesionales que se relacionen con los medios de comunicación, pero también con el resto de grupos de interés (*stakeholders*), porque hoy día la figura del director de comunicación debe de responder a la de alguien que define la estrategia y gestiona "la información, la marca y la responsabilidad social" de una organización.

Portavocía

En el seminario sobre Portavocía celebrado el 8 de julio de 2008, *Jesús Monroy*, ex jefe de Comunicaciones Internas de CEOE y periodista, aludía al papel que las organizaciones colegiales iban a adquirir en un futuro hecho ahora realidad: «los temas políticos ya no interesan a nadie, los sectoriales están adquiriendo cada vez más importancia por lo que en las organizaciones colegiales debéis estar preparadas y aprovecharlo».

La portavocía, una habilidad que se aprende

Jesús Monroy hizo referencia a las ideas preconcebidas que se han ido extendiendo en relación con el tema de la portavocía. Según puso de manifiesto Monroy, el problema que existe en la mayoría de las ocasiones es que se piensa que el objetivo principal del periodista es manipular la información y no es así. La cuestión está en contar algo que tenga la suficiente trascendencia y relevancia como para que el periodista pueda informar de ello. Es en este concepto en el que se debe fijar la atención a la hora de comunicar un determinado asunto a un auditorio, ya que en ocasiones se organizan ruedas de prensa sin que la información que se quiere transmitir sea lo suficientemente relevante. Por otro lado, la forma en que se comporta uno ante los medios de comunicación no constituye un don natural sino que se trata de un comportamiento que se aprende y se entrena. Por tanto, cualquier persona puede conseguir realizar una comparecencia eficaz y productiva gracias a un buen entrenamiento previo.

El tema y el lenguaje empleado, ejes esenciales

Entre los principios básicos destacados por Monroy en la comunicación con los medios, resaltan los siguientes:

- Usar un lenguaje común, claro y conciso: hay que tener en cuenta que el periodista no tiene por qué ser especializado y la sociedad menos aún, por lo que cuanto más sencillo sea el lenguaje empleado en las intervenciones mejor se entenderá el mensaje.

- Tratar al periodista con cierta equidad: se debe tratar al periodista de forma profesional, no desde un punto de vista emocional. Hay que tratar de entenderle, sin mostrar beligerancia hacia él por motivos ajenos a la propia interlocución.
- Tener algo que decir: cuando se decide realizar una intervención en medios, el mensaje a transmitir debe ser de interés general y estar bien preparado para que sea difícil de manipular. El hecho de que estar orientado hacia el interés común de la sociedad facilita el éxito. En el turno de preguntas conviene esperar a ver lo que se pregunta y no contestar lo primero que pueda surgir.

Condiciones que deben cumplirse

Fueron bastantes los ejemplos audiovisuales en los que se apoyó Monroy para explicar a los asistentes los errores más frecuentes que se suelen cometer, por ejemplo, a la hora de realizar una entrevista en televisión. Gracias al visionado de diferentes casos, los asistentes comprendieron la existencia de una serie de condiciones a tener en cuenta cuando se aparece ante los medios como representante de una organización, un departamento o un servicio. Estamos hablando de aspectos como que:

- No se trata de demostrar un exhaustivo conocimiento de un tema concreto sino de condensar dicha información para poder transmitirlo correctamente al interlocutor, sobre todo, orientándolo hacia los temas que están siempre en la agenda de los medios de comunicación (salud, economía, seguridad, empleo, ocio...)
- No se trata de ofrecer una charla magistral. Se debe simplificar al máximo el mensaje transmitido para que todo el mundo pueda entenderlo.
- No aceptar una entrevista o comparecer en una rueda de prensa, sin acotar muy bien el tema del que va a versar dicha interlocución. Gracias a la fijación del tema, se define claramente el ámbito en el que se van a mover las respuestas de la persona entrevistada y, en caso de que las preguntas aborden otros temas, se podrá solicitar al periodista con cierto facilidad que se ciña a lo previamente pactado.
- Se debe tener bien claro el tema de la intervención y las respuestas que se deben dar para, en primer lugar, no contar detalles de la organización que no proceda y, en segundo lugar, no interferir en competencias o responsabilidades de otro.

- En las respuestas, no se debe salir uno de los parámetros marcados en la organización, es decir, tener bien claro lo que hay que decir en relación a los aspectos más importantes. Los argumentarios son una buena herramienta para conocer los principales mensajes de la organización y su posicionamiento en relación con los diferentes temas.

Una buena preparación de la comparecencia constituye uno de los principales pilares del éxito de toda intervención. Si se prepara y se entrena una comparecencia es difícil que se fracase pues se tiene claro lo que se ha de decir, prestándose atención a la transmisión del mensaje en vez de al periodista. En este sentido, el ponente también hizo hincapié en la necesidad de llevar siempre el esquema de la intervención preparado con datos y cifras que puedan ser de interés por si se necesita recurrir a ellos en algún momento.

Asimismo, el ponente recordó a los asistentes la importancia de la comunicación emocional gracias a la que se otorga a las ideas ese referente del ser humano a través del cual se logra movilizar al otro, algo que no se consigue con la simple transmisión de información racional.

Cómo actuar ante preguntas comprometidas

Cuando la complejidad de las preguntas aumenta, incrementa también esa necesidad de preparación comentada anteriormente. En estos casos, Monroy aconseja la creación de un ambiente distendido en los momentos previos a dichas preguntas. Una vez el periodista efectúa una pregunta más comprometida, lo mejor es contestar de forma clara y rotunda, dirigiendo dicha respuesta hacia el ámbito que interese. En caso de que el periodista insista, es aconsejable volver a repetir la misma respuesta pero con otras palabras e incluso apostar por expresiones como «Insisto en lo que decía anteriormente...». En ocasiones, también suele resultar de utilidad poner ejemplos que corroboren la respuesta para conseguir convencer al periodista y que remita su interés sobre esa pregunta. Esta forma de actuar tan solo se consigue poner en práctica después de haber sido pensada y entrenada con antelación.

La reiteración del mensaje suele ser una técnica muy utilizada por los personajes públicos ante este tipo de situaciones.

Y cuando no se sabe qué decir, mejor callarse. Monroy recomienda callarse, sobre todo, en tres ocasiones:

- Cuando no se posee la información por la que se pregunta: cuando no se conoce ese dato en cuestión, es mejor reconocerlo y callarse antes que inventárselo.
- Cuando preguntan por algo confidencial: hay que saber siempre defender el secreto profesional.
- Cuando, no estando en el ámbito político, el periodista quiere incluir al interlocutor en él.

El recurso a respuestas ingeniosas, originales pero elegantes suelen ser también muy eficaz.

Tras el turno de preguntas, Carlos Carnicer dio por concluida la jornada no sin antes instar a los representantes de las organizaciones colegiales a poner en práctica todos los consejos ofrecidos por Monroy y a alentarles a establecer unas buenas relaciones con los periodistas con los que, como fuente de expertos que son, los colegios profesionales deberían colaborar estrechamente.

DECÁLOGO PARA LOGRAR UNA ADECUADA PRESENCIA EN LOS MEDIOS.

1. Facilitar datos de interés a los periodistas mediante un dossier que contenga no solo buenos deseos y palabras, sino datos concretos sobre la actividad de la compañía; resultados económicos, inversiones, empleo, etc..
2. Evitar el abuso de comunicados insustanciosos. Muchos de ellos son grandilocuentes sin un contenido definido y atractivo para el lector. Suelen ir encabezados por el nombre de la empresa y a continuación el latiguillo "empresa líder en el sector", sin ofrecer ningún dato que lo avale.
3. El Presidente, consejero o director general son los personajes atractivos para el periodista. El periodista no quiere hablar con el mono (director de comunicación) sino con el que toca el organillo (el alto ejecutivo de la compañía).
4. Cuando sea entrevistado recuerde la máxima, "la mejor improvisación es la cuidadosamente preparada". Plantéese que le pueden preguntar y busque

las respuestas adecuadas para no defraudar el interés del periodista y de los lectores.

5. Al hablar busque la sencillez y la claridad en la exposición. Explique palabras y conceptos como marketplace, e-procurement, ebitda, benchmark, banner, etc. Recuerde, “la gente desconfía de aquel al que no entiende”.
6. Lo más importante de la exposición debe decirse al principio. Al contrario de las novelas de Agata Christie en las que se descubre que el mayordomo es el asesino, en el último párrafo de la última página, la noticia periodística, en cambio, comienza precisamente con el desenlace, el hecho más revelador: El mayordomo es el asesino.
7. No pida cuestionario. Delimite el tema con el periodista pero no exija cuestionario. Una entrevista no es una encuesta. El periodista repregunta sobre lo expuesto y muchas veces no tiene prefijada la pregunta en cuestión. Exija por adelantado los temas que se van a tratar y luego ya ocúpese de prepararse concienzudamente.
8. Si no tiene nada que decir, no lo diga. Si le preguntan y no sabe, reconózcalo; si no está autorizado, adviértalo y si no puede facilitar información confidencial, hágalo saber rotundamente. Aprenda a callarse y sepa que lo mismo que existe el secreto profesional del periodista, médico, abogado y el secreto de confesión del sacerdote, existe el secreto profesional del alto ejecutivo o del empresario.
9. No sea quisquilloso y no trate de que el periodista escriba al dictado. Hay mucha gente que lamenta el titular. Si el periodista ha plasmado la idea central de su exposición, no dude en valorar que se trata de una buena entrevista.
10. Piense que el periodista es un profesional y que no hay que estar permanentemente recelando de su trabajo. Admita los errores como en cualquier otro campo.

Fuente: CEOE.

05

Gestión de asuntos públicos
(Lobbying)



Gestión de los intereses profesionales ante los poderes públicos

Ante las elecciones generales del 20 de noviembre de 2011 y la nueva etapa que ello planteaba, Unión Profesional organizó el 19 de octubre un nuevo seminario destinado a profundizar en una de las funciones esenciales de las corporaciones colegiales como es la gestión de los intereses profesionales ante los poderes públicos, labor conocida comúnmente como 'gestión de los Asuntos Públicos' o 'lobbying'. De la mano de **Carmen Muñoz**, consultora especializada en Asuntos Públicos, se reflexionó sobre diferentes aspectos relacionados con esta función y la forma en que se estructura dentro de las organizaciones.

Profesionalización y confianza

En su intervención, Carmen Muñoz fue analizando los principales elementos que influyen de manera significativa en la gestión que desde las organizaciones colegiales se realiza ante los poderes públicos. Como destacó la ponente, "el ideal de la acción de lobbying es multidisciplinar, ya que tiene un componente jurídico importante, pero también de internacional, de estrategia, de comunicación, sociológico o antropológico".

La forma de gestionar los asuntos públicos de una organización ha evolucionado en los últimos años, pasando de la figura del 'conseguidor' al profesional de los Asuntos Públicos, es decir, se ha tendido a una mayor profesionalización de esta función.

Las organizaciones colegiales constituyen grupos de interés en tanto que representan a un colectivo y detrás de ellas existe un interés común. A la hora de relacionarse con los poderes públicos es aconsejable realizar el correspondiente análisis de la situación (entorno social, político y económico) pues va a ser lo que marque las pautas para conectar un asunto particular con el interés general. "Siempre se debe interpretar el asunto en clave política (votos, medio ambiente, seguridad, libertad, desarrollo...) para, a continuación, establecer el marco de posibilidades, estrategia, acción y discurso", dijo Carmen Muñoz.

En la gestión de Asuntos Públicos resulta esencial tener en cuenta el ecosistema en el que interactuamos e intentar mantener una relación continua con nuestros principales 'influenciadores', los cuales deberían haber sido identificados de forma previa.

En la relación con los políticos, según señaló la experta, "las organizaciones colegiales deben facilitar su labor, convertirse en colaboradores suyos, siendo capaces de conectar con un componente social, económico o político, y aportando soluciones a los problemas".

Como insistió Carmen Muñoz, no se trata de disponer de una agenda de contactos muy bien posicionados sino de establecer un mapa de relación que nos permita mantener una red de contactos sólida y de confianza. Se deben establecer relaciones sostenidas en un win-win plural donde el foco de acción vaya más allá de los decisores. En este sentido, resaltó la importancia del desarrollo de alianzas estratégicas en base a objetivos comunes.

Profesionalización y metodología

Lejos del modelo practicado en años anteriores (identificado con el 'cocteling'), Carmen Muñoz propuso la utilización de un método basado en el análisis (interno, externo y del asunto) y la confección de un plan que debería comprender las siguientes fases: construcción del asunto público, objetivos, estrategia de posicionamiento, agenda de ejecución, monitorización y evaluación y resultados.

Todo esto permite romper con la dependencia que se tenía de determinadas personas (y su agenda de contactos) y plantear estrategias de lobbying que permitan a las profesiones tener una voz autorizada en los parlamentos y en los ministerios en tanto que representan intereses legítimos. «Las profesiones tienen que respirar calle porque forman parte de esa calle» afirmó Carmen Muñoz, «y, en este sentido, tienen que intentar que el interés que defienden se comprenda de la mejor forma posible».

Lobbying: cómo influir en el Ejecutivo y Legislativo'

El 23 de febrero del 2010 tuvo lugar un seminario sobre Lobbying en el que, de la mano de **Luis Arroyo**, presidente de Asesores de Comunicación Pública y ex director adjunto del Gabinete de la vicepresidencia primera del Gobierno de España, se analizó cómo funcionan las Administraciones Públicas y el Legislativo con el fin de aprender a convencer, pero con argumentos.

El seminario estuvo vertebrado por el Decálogo del lobista eficaz, una síntesis de todo aquello que hay que tener en cuenta a la hora de relacionarse con la Administración.

1. La causa debe ser siempre de interés general

La defensa del interés público ha de ser lo que motive nuestras relaciones. Los intereses corporativos no han de componer la base de nuestros argumentos porque lo importante a la hora de establecer la relación con un político es el marco —entendido éste como contexto—. Por encima del interés corporativo siempre está el interés general. «Sin interés general resulta muy difícil hacer acciones de lobbying». Una vez interiorizado este principio, es importante saber que el interés general depende de la oportunidad política, lo que se traduce en «saber si es el momento de plantear una iniciativa», para lo que hay que estar muy atentos a la agenda mediática y social.

2. El mejor momento para intervenir es antes de que el asunto “ exista”

Cuando todavía no está definido el marco, ese es el momento idóneo para empezar a influir. Para ello es necesario conocer el escenario. Luis Arroyo recomienda los denominados “libros blancos”. El objetivo no es otro que sentar las bases del debate, sobre todo de cara a los medios de comunicación. Un ejemplo de lo importante que es «definir antes de que te definan» lo explicó Arroyo hablando de la industria nuclear en la década de los setenta. Los grupos de presión de la energía nuclear llegaron al debate cuando los ecologistas ya lo habían enmarcado. «Si no bautizas tus proyectos, alguien lo hará», sentenció Arroyo.

3. El lobbying persigue una modificación (o no modificación) en un papel: es mejor dejarlo claro desde el principio

Lejos de lo que pueda parecer, el lobbying es una actividad racional que maneja argumentos racionales. El discurso emotivo queda completamente al margen. Es por esto que, para que la relación sea fructuosa, se debe dejar claro, desde el primer momento, qué se quiere. Exponer el problema y plantear un abanico de soluciones son los siguientes pasos a seguir. Así, nuestro interlocutor tendrá una idea sintetizada de nuestras demandas. No obstante, este escenario de interacción con la autoridad política es el ideal, la que se da cuando hay buena voluntad por ambas partes.

4. Las relaciones con nuestro “ ministerio ” no pueden ser oportunistas: han de ser constantes, positivas, constructivas

Este punto lo resume Luis Arroyo con un ejemplo claro: «Cuando se recibe una carta, es personal. Cuando se reciben muchas, es una campaña». El trato personal es importante y no debe ser puntual, sino constante. Para “alimentar” una relación hay que tener en cuenta que el trato no ha de ser interesado, sino profesional a la par que cálido. Una invitación a un evento, una felicitación de cumpleaños, son alguno de los ejemplos manejados que pueden ayudar a que no se enfríen relaciones iniciadas, o por iniciar.

5. Mejor uno o dos interlocutores

En muchas ocasiones, el principal problema puede radicar en cómo dar con el interlocutor o interlocutores adecuados. Arroyo aconseja reducir el número de interlocutores a piezas clave, para así no perder el tiempo con cargos que no tienen ningún poder ejecutor o decisor sobre el asunto que nos afecta. También advierte sobre el hecho de que, a veces, el organigrama no se ajusta a la realidad de la situación, por lo que, en estas situaciones, se requiere una cierta ayuda «de dentro» —para saber quién se ocupa de nuestros asuntos—.

En el caso del consejo general o colegio profesional, también se aconsejan uno o dos interlocutores, siendo lo más importante el hecho de que se mantengan los niveles jerárquicos.

(Ej.: Si se va a hablar con el ministro, acudirá a la reunión el presidente de la asociación).

6. Mejor documentos cortos y políticos que dossiers largos y técnicos

Documentos cortos y políticos, que se entiendan desde el punto de vista de la opinión pública, adjuntando lo complicado en anexos. Dado que el tiempo que tenemos para impactar es muy breve, cuanto más sintético y claro sea nuestro documento, mejor calará en el político. Para ello no es conveniente escatimar en gastos, aunque esto dependerá del grado de importancia del asunto a plantear.

7. Nuestro mejor aliado será alguien de dentro

Relacionado con el punto cinco de este decálogo, el tener un aliado dentro no tiene tanto que ver con el espionaje, como con conocer a alguien que pueda facilitarnos la interlocución o que nos pueda dar información sobre el estado de la cuestión. En este apartado Luis Arroyo no descarta, a priori, ningún aliado porque, dependiendo de la estrategia, podrá hacerse presión con aliados de fuera —organizaciones afines con intereses comunes, por ejemplo— o de dentro. No hay que descartar improbables compañeros de camino.

8. Mejor aportar la solución que señalar el problema

Este punto se centra, sobre todo, en el mensaje bien estructurado. Es decir, cuanto más eficaces son los mensajes, más se reproducirán. Si se logra plantear el problema y la solución en una misma interacción, y ese mensaje cala, es síntoma de que el trabajo previo de sintetización del mensaje ha surtido efecto.

9. El buen lobista siempre está ahí: para lo bueno y para lo malo

Relacionado con el punto cuatro de este decálogo, el lobista efectivo es el que, desde una modificación legal hasta un congreso o una fiesta, se mantiene. Volvemos a la cuestión del oportunismo y de las gestiones por interés, las mismas que

deberían traducirse por relaciones cimentadas en el contacto, más o menos, continuado y amable.

10. El lobbying de base (manifestaciones) es siempre una opción, pero debe ser la última

Considerada por Luis Arroyo como «la última iniciativa» por ser la más complicada, arriesgada y cara. Se trata del último recurso, principalmente, por lo complicado que puede resultar reunir a gente que esté de acuerdo y que, en el caso de no acudir a la manifestación, pueda dejar en evidencia nuestras debilidades. No obstante, no hay que descartar las movilizaciones, aunque, en opinión del experto, «lo mejor es influir directamente en quien decide».

Como resumen-conclusión, Luis Arroyo planteó la secuencia ideal de relaciones entre Administración y organizaciones colegiales. Cinco palabras —problema, debate, solución, implantación, evaluación— guían la secuencia, empezando por “problema”. Porque hay que explicar que hay un problema social y, dado que afecta a la sociedad, ésta debe debatirlo, sin olvidar que las pautas del debate deben ir marcadas por aquellos que lo organizan. El debate ha de calar en la sociedad. Pasado un mes/dos meses se debe salir a escena con la solución, lo que se traduce en llevar el mensaje —claro y conciso— a la gente. Así es cómo se influye en la opinión pública. Es entonces cuando los poderes públicos proceden a la implantación de la normativa —que se ha de mostrar— y, después, se evaluará toda la acción, para mostrar que el trabajo se ha hecho bien.

- *Acceder a la entrevista mantenida con el ponente*

Relaciones institucionales y Lobbying: Los colegios profesionales como grupos de presión

El 2 de octubre de 2007 tuvo lugar en Madrid el seminario 'Relaciones institucionales y Lobbying: Los colegios profesionales como grupos de presión' en el que se contó con la participación de **Luis Arroyo**, jefe de Gabinete de la Ministra de Vivienda en esos momentos y autor de 'Los cien errores de la comunicación de las organizaciones', y **Joaquim Martins-Lampreia**, presidente de Omniconsul, empresa de Comunicación y Lobby líder en Portugal, y autor de 'Lobby: Ética, Técnica y Aplicación'. Gracias a sus respectivas intervenciones, los asistentes pudieron obtener una visión de la realidad de la práctica del lobbying, tanto en el ámbito nacional como internacional. Tanto Arroyo como Martins-Lampreia coincidieron en señalar la mala reputación que posee dicha práctica en nuestro país, entendiéndose incluso como manipulación; así como la falta de una regulación necesaria en esta materia.

El encuentro estuvo presidido por Carlos Carnicer, presidente de Unión Profesional, que durante sus intervenciones destacó la importancia de profesionalizar este tipo de prácticas desde las organizaciones colegiales para hacer llegar a los políticos y legisladores, a través de una voz única, el posicionamiento del sector.

Generación de relaciones bajo un interés común

En este sentido, Luis Arroyo hizo especial hincapié en la concepción del Lobbying como una práctica imprescindible y necesaria, en tanto que intercambio de interés tanto para los políticos como para aquellos que lo realizan. Desde esta perspectiva, aquellos agentes interesados en hacer Lobbying deben hacer ver a los políticos y legisladores lo que está en juego ante cualquier modificación en la regulación; pero estos, como canalizadores de los intereses, también necesitan toda la información que los expertos de un determinado sector le puedan aportar. Hay que tener en cuenta que el político no es un profesional del sector sobre el que influencia o legisla, sino un profesional de la política.

Arroyo se sirvió de lo que él mismo denomina "Decálogo del lobista eficaz" (explicado asimismo en el seminario del 2010) para hacer llegar a los asistentes los consejos más relevantes de cómo hacer lobbying de éxito:

1. La causa debe ser siempre de interés general. Si en principio no la hay, hay que buscarla.
2. El mejor momento para intervenir es antes de que el asunto “exista” (lo que exige un conocimiento amplio del sistema electoral, político y de toma de decisiones de instituciones nacionales e internacionales). Interviniendo antes podremos enmarcarlo.
3. El lobbying persigue una modificación (o no modificación) en un papel: es mejor dejarlo claro desde el principio.
4. Las relaciones con nuestro “Ministerio” no pueden ser oportunistas: han de ser constantes, positivas, constructivas.
5. Mejor uno o dos interlocutores.
6. Ayuda al político a encontrar la mejor oportunidad.
7. Mejor documentos cortos y políticos que dossiers largos y técnicos.
8. Mejor aportar la solución que señalar el problema.
9. El buen lobista siempre está ahí: para lo bueno y para lo malo. Desde una modificación legal hasta un congreso o una fiesta.
10. El lobbying de base es siempre una opción, pero debe ser la última.

De esta forma, considera Luis Arroyo que deben ser llevadas a cabo las prácticas eficaces de lobbying, a través de las que se logra establecer buenas y constantes relaciones con la Administración y, en definitiva, un equilibrio entre los intereses del lobista y los de los políticos.

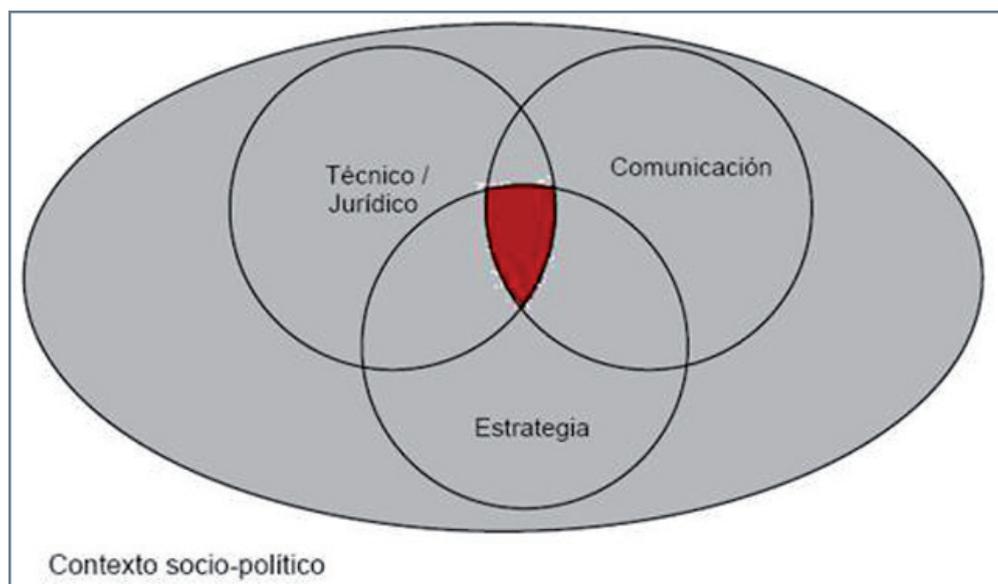
El Lobbying como ventaja para la sociedad, para la democracia

Durante la presentación del acto, el presidente de Unión Profesional hizo mención a la necesidad de abordar esta materia en nuestro país, donde la profesión del lobista apenas tiene tradición. Martins-Lampreia, experto en Lobbying en la Unión Europea, señalaba a este respecto la diferencia existente entre el ejercicio de dicha práctica en

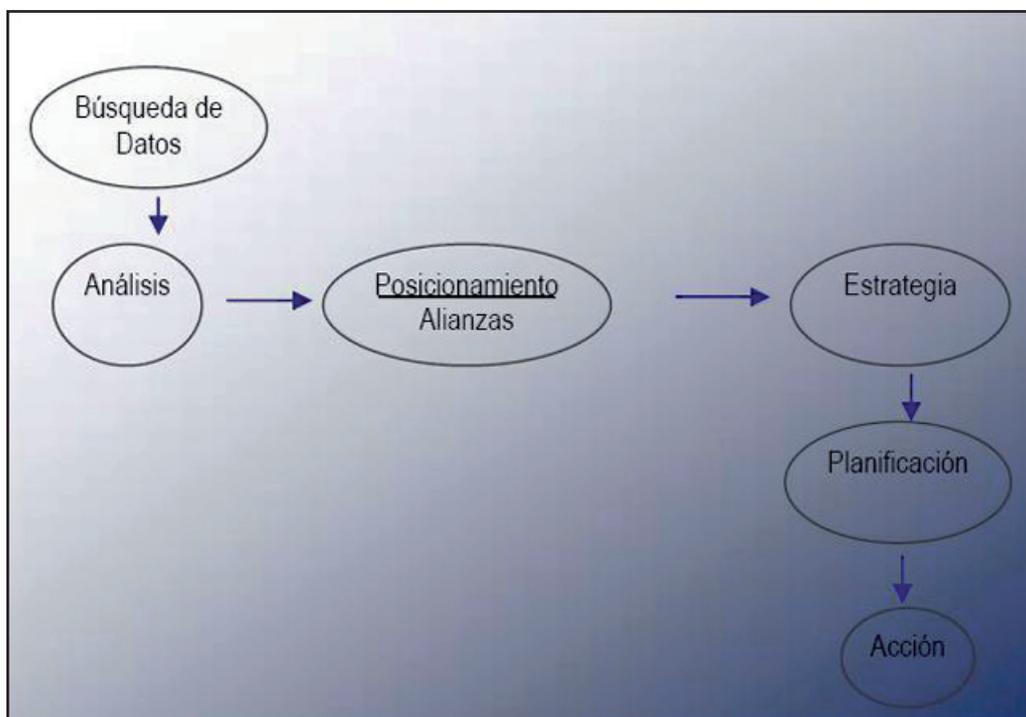
el ámbito europeo y en el americano, donde el Lobbying es considerado incluso el 5º poder. No obstante, la Unión Europea está realizando una serie de proyectos con el fin de garantizar la transparencia de las relaciones institucionales y armonizar su práctica. Es el caso de la Iniciativa Europea de Transparencia (E.T.I.) liderada por el comisario Siim Kallas.

Martins-Lampreia entiende el Lobbying como el conjunto de actividades que, en democracia, tienen por objeto ejercer presión sobre los Poderes Públicos (Legislativo y Ejecutivo), en defensa de los intereses de una Empresa, Institución, Sector de Actividad, Región o País, en el ámbito Legislativo. En este sentido, Martins-Lampreia señalaba el desequilibrio que existe en el número de lobistas que representan intereses industriales (que representan un 70 por ciento del total de lobistas) o los dedicados a intereses de regiones y ciudades (20%), y de ONG's (10%).

A la hora de hablar sobre la ejecución del Lobbying, Martins-Lampreia relaciona, como se comprueba en el gráfico, tres áreas de actuación: la técnico/jurídica; la de comunicación; y la estratégica.



Tanto la estrategia como la planificación, así como el previo análisis de la situación, forman parte de todo proceso de una acción de Lobbying. Es importante que en un paso previo a la estrategia se efectúe un mapa de alianzas naturales, artificiales o de posibles enemigos que puedan entorpecer la labor. Así lo mostraba Martins-Lampreia con el siguiente cuadro:



A la hora de hablar del futuro de la actividad, Martins-Lampreia reunió en siete puntos los principales aspectos que, tanto en España como en Portugal, deberían establecerse, ya que en la actualidad carecen de ellos:

1. Encuadramiento legal de la actividad.
2. Formación especializada de los profesionales.
3. Registro de Profesionales.
4. Control de las Formas de Actuación.
5. Formulación de un Código Deontológico.
6. Creación de una Asociación de Lobistas.
7. Información Pública.



Cómo gestionar con éxito una campaña electoral colegial

El 27 de enero de 2009 Unión Profesional organizó el seminario 'Cómo gestionar con éxito una campaña electoral', en consonancia con el clima receptivo que dejaron las elecciones a la presidencia de los Estados Unidos y el interés suscitado por los mecanismos de la comunicación política en particular. **Daniel Ureña**, socio y director general de MAS Consulting Group y experto en dirección de campañas electorales, fue el encargado de desvelar las claves en toda planificación de campaña. Para ello, utilizó ejemplos prácticos y directos, tanto de la actualidad política nacional como de la historia política estadounidense, haciendo hincapié en los momentos de cambio y sintetizando su modus operandi para poder aplicar su experiencia al entorno colegial electoral. Un entorno que empieza a utilizar estos códigos y herramientas, aunque todavía de forma tímida.

Cambio cultural

Las elecciones son la fiesta de la democracia y un evento necesario donde confluyen política y comunicación. La gestión de estos eventos se ha sofisticado con el paso del tiempo, pero la esencia sigue siendo la misma. Si queremos que nuestra campaña sea efectiva, Daniel Ureña invitaba a acercarnos al 'Breviario de Campaña Electoral', firmado por Quinto Tulio Cicerón. "Tendrás que presentarte siempre tan bien preparado como si en cada una de las causas se fuera a someter a juicio todo tu talento", le decía a su hermano Marco hace más de 2.000 años. El objetivo de una campaña electoral, desde entonces, se resume en "personas que quieren la confianza de otras personas". Las elecciones, sean del tipo que sean, están concebidas para tres cuestiones esenciales: animar a los votantes a votar por nuestro candidato, persuadir a los indecisos y neutralizar el voto contrario.

El principal laboratorio en comunicación política, desde mediados del siglo XX, ha sido Estados Unidos. La forma de comunicar ha ido adaptándose a la evolución de los medios de comunicación de masas. Para ilustrar este último salto, Daniel Ureña recordó la teoría de Giovanni Sartori sobre el Homo Videns, o de cómo la cultura audiovisual ha hecho que pasemos de «leer para formarnos» a «ver antes que leer». Subrayaba un cambio cultural alentado por los medios de comunicación de masas: Si

tradicionalmente la política había ido ligada a la razón, esta evoluciona hacia la emoción a través de la imagen. Vivimos en la era de la videopolítica. La política espectáculo y los códigos del lenguaje audiovisual impregnan al resto de canales. Resulta por ello imprescindible orientar la comunicación colegial hacia la imagen. “Hay que saber comunicar con el lenguaje audiovisual”, concluyó Ureña.

¿Cómo diseño mi campaña electoral?

Daniel Ureña utiliza la campaña electoral del Barack Obama en 2008 como excusa para subrayar la importancia de los elementos que se han de tener en cuenta para que una campaña tenga éxito: la construcción del relato —el llamado storytelling— para ilustrar el mensaje y la apuesta rutilante por las nuevas tecnologías.

Para Ureña “las campañas sirven para diferenciarte de los demás. Con un poco de ingenio, disciplina y planificación puedes conseguir conectar con la gente”. Las claves para diseñar nuestra campaña electoral colegial las sintetiza en los siguientes puntos esenciales:

1. Basa tu campaña en una única estrategia.
2. Escucha a la gente.
3. Concreta tus propuestas en tres grandes mensajes.
4. Repite tu mensaje.
5. Utiliza el lenguaje de tu público.
6. Cuida a tus prescriptores.
7. Confía en Internet.
8. Cuida tu identidad gráfica.
9. Usa el lenguaje audiovisual.
10. No te olvides de empatizar.

Posicionamiento y estrategia

Los puntos que más reticencias provocan, según Ureña, son los relacionados con el posicionamiento y la estrategia. El posicionamiento se define como el lugar que ocupamos en la cabeza de la gente, una imagen que si no defines tú, la van a definir por ti. “Es muy importante diferenciarte del otro candidato”, concretó. El posicionamiento puede venir definido por tres ideas positivas del candidato a través de las cuales se construyan los mensajes de campaña. La estrategia, por otro lado, se resume en “la frase que define hacia dónde vas”, una única fórmula escrita en un párrafo que facilita la planificación de la comunicación. El ejemplo utilizado para ilustrarlo fue el de la campaña electoral del presidente Ronald Reagan donde la estrategia apelaba a reforzar tanto el optimismo que existía en la población como los valores tradicionales de Estados Unidos.

Una vez concretada la estrategia, hay que elegir los mensajes. Para llevar a cabo una buena campaña se debe evitar tratar demasiados temas y concretar lo que se quiere decir. “Un buen portavoz tiene en la cabeza el marco de referencia que nunca excede más de tres ejes de mensaje”, matizó Ureña. El siguiente paso es repetir el mensaje, siempre utilizando el lenguaje del público al que te diriges.

Otra de las cuestiones que planteó fue el tema de la escucha. La importancia de hacer sentir a los votantes parte de la campaña y tomar en cuenta sus peticiones y opiniones, utilizando canales que permiten el feedback. El medio que ha cambiado la manera del candidato de relacionarse con los votantes es la Red. “Internet es un canal fundamental de comunicación y tiene que ser el de los colegios profesionales”. Ureña aconseja este medio por su bajo coste y su amplia cobertura. La apuesta por las nuevas tecnologías es la nueva realidad y las redes sociales serán capitales en las campañas del futuro.



Comunicación de crisis

“Lo más importante a la hora de gestionar correctamente una crisis es estar preparado”, con esta idea comenzaba la ponencia que *Javier Puig del Campo*, experto en la materia y director General de CGC Comunicación, realizó el 29 de junio del 2006 con motivo del Seminario de Comunicación de Crisis que Unión Profesional organizó para el entorno colegial.

Claves en Comunicación de Crisis

Javier Puig basa dicha “preparación para la crisis” en la necesidad que existe en toda organización de saber, y no sólo intuir, la opinión de los diferentes públicos con los que interactúa (stakeholders), a través de la realización de auditorías de riesgos. Esa información sirve, además, para conocer los principales puntos de riesgo de la organización. Se trata de saber lo que se opina tanto dentro como fuera y determinar así las situaciones de crisis que pueden surgir. A partir de dicha evaluación, se desarrolla el manual de procedimientos o de actuación en caso de crisis en el que se da cuenta de las personas que forman el Comité de Crisis, lo que hay que hacer, lo que hace concretamente cada persona y los mensajes a transmitir, entre otras cosas.

El ponente cita así sus ‘Diez Mandamientos “más uno”’ en Comunicación de Crisis:

1. Centralización y control de toda la información que entra y sale.
2. Creación de un equipo de gestión de crisis.
3. Identificación clara del problema y de sus implicaciones a corto y a largo plazo.
4. “Reducir” las dimensiones de la crisis mediante concesiones a corto plazo.
5. Evitar el comportamiento agresivo.
6. Planificar y estar preparado para lo peor.
7. Evitar la dependencia de una sola fuente de información y asesoramiento.
8. Entender el comportamiento de los medios de comunicación.
9. Estar preparado.

10. Selección del portavoz.

11. Tener presente, ser consciente y utilizar todos los medios disponibles.

La Comunicación, elemento esencial en una crisis

Una crisis suele afectar directamente a la reputación e imagen que la compañía tiene en su entorno más directo. Por este motivo, es recomendable que se comunique, lo antes posible, lo ocurrido y lo que se está haciendo para solucionar el problema. El vacío de comunicación tan sólo facilita la aparición de rumores, nada favorables a la resolución de la crisis. Actuando con ética, seriedad, transparencia y competencia profesional se podrán superar todo tipo de crisis, ya supongan un impacto social mayor o menor sobre los públicos.

Importancia de las relaciones con los medios

A raíz de una situación de crisis los medios se sienten interesados hacia lo siguiente:

- ¿Qué ha ocurrido?
- ¿Qué se ha hecho mal?
- ¿Por qué?
- ¿Quién es el responsable?
- ¿Qué medidas se están tomando?
- ¿Qué se va hacer para que esto no se repita?

Durante su intervención, Javier Puig dio unas pinceladas de la relación que debe mantenerse con los medios de comunicación, así como la forma de actuar con ellos en situaciones de crisis. Toda vez que un medio de comunicación entre en contacto con algún representante de la compañía, se debe proyectar una imagen de competencia profesional, de control, de principios éticos y, sobre todo, una actitud de colaboración. Hay que dejar claro que “lo que ha ocurrido es una excepción en mi organización y que ha ocurrido a pesar de las medidas de seguridad de que disponemos”; esta es la idea fundamental de nuestros mensajes a transmitir. Asimismo, se debe informar de “qué estamos haciendo para solucionar la crisis e impedir que vuelva a ocurrir”.

Una crisis, una oportunidad

Los colegios profesionales pueden encontrarse con crisis internas que dañen su imagen, así como crisis del sector en el que estas instituciones se encuentran inmersas, aunque estas últimas no serían, en palabras de Puig, concebidas como crisis de los colegios como tal. En ambos casos, los colegios profesionales deberían aprovechar las oportunidades que se les brindan para dar cuenta a la sociedad de su función y buen hacer, por ejemplo, a la hora de emitir dictámenes o al posicionarse en una u otra dirección.

'Manual Básico de Gestión de Crisis en el sector colegial'. UP, 2008.

A través del Manual Básico de Gestión de Crisis en el sector colegial se ha configurado el mapa básico de riesgos del sector con el fin de proponer a la dirección de los diferentes consejos generales y superiores y colegios profesionales fórmulas de implementación que reduzcan riesgos (prevención), así como un protocolo básico de actuación en caso de crisis.

Está disponible para los consejos generales o superiores y colegios profesionales miembros de UP y sus respectivos colegios profesionales o demarcaciones. Para solicitar un ejemplar en versión electrónica: prensa@unionprofesional.com.





Nuevos dispositivos para la comunicación

Dada la revolución que suponía Internet en esos momentos, las nuevas tecnologías ponían ante nosotros nuevas oportunidades de comunicación que debían ser aprovechadas con el fin de mejorar la eficiencia y eficacia de nuestro trabajo. Así lo pusieron de manifiesto los expertos invitados el 6 de febrero de 2008 al seminario 'Los nuevos dispositivos de comunicación entre colegios y con el colegiado', **Claudio Bravo**, ex consultor en Corporate y Nuevas Tecnologías de la agencia de Comunicación Inforpress, y **Simón Noel**, consejero delegado de Mobile One2One.

Compartir información, esencial en este siglo

Durante su intervención, Claudio Bravo puso de manifiesto algunos de los principales factores de la revolución de Internet y los cambios en los que se ha traducido dicha revolución desde el punto de vista de la comunicación de las organizaciones. Lo que en un principio era tan sólo una plataforma para la comunicación de carácter comercial, donde las audiencias eran totalmente pasivas, con la Web 2.0 y la irrupción de los generadores de contenido, nos encontramos con unos públicos activos que participan en la producción de la información. "El 60 por ciento de los contenidos están producidos por la gente y para la gente", comentó Claudio Bravo. En este sentido, señaló cómo la implantación de esta 2ª generación de Webs (como es la Web 2.0) no consiste únicamente en un cambio tecnológico sino en un cambio cultural donde las personas adoptan el rol de protagonistas a través del intercambio de información y del diálogo abierto. De esta forma, cambian los modelos de la comunicación basados en esa capacidad de respuesta de los públicos. "Antes el secreto otorgaba valor a las organizaciones; ahora, la transparencia es el valor", afirma Bravo. Las organizaciones deberán situarse en el centro de las redes de usuarios que vayan surgiendo en relación a diversas materias y ser capaces de generar ellas mismas el diálogo porque de lo contrario los usuarios generarán sus propias corrientes de opinión ajenas a la perspectiva experta.

Para Bravo, la forma de trabajar la comunicación en las organizaciones ha cambiado radicalmente. Ya no se trata de "construir cosas" sino que ahora se debe "compartir para conocer porque uno sabe poco pero muchos saben mucho". De ahí que se hable

del concepto de 'Inteligencia colectiva' y de la relevancia de las comunidades de expertos (*'Knowledge Networks'*) que comparten sus experiencias cara a cara o mediáticamente a través de las tecnologías de la información y comunicación (TIC). Esto tiene que ver con la idea de que "el conocimiento tiene valor en la medida en que se comparte", explicó Bravo. Es la socialización del conocimiento.

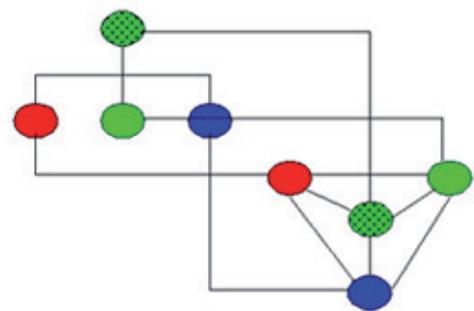
Los 'blogs internos o externos', las 'wikis' y los laboratorios son algunas de las denominadas 'plataformas sociales' usadas para este intercambio de información y que pueden ayudar a la organización colegial a cohesionar su institución.

Bravo señaló las siguientes características de la Comunicación de las organizaciones en el siglo XXI:

- Multidireccional.
- Informativa.
- Emocional.
- Participación.
- Implicación.
- Diálogo en tiempo real.
- Escucha activa.

La comunicación a través del Mobile Marketing

Tras el análisis del ámbito de Internet por parte de Claudio Bravo, le tocó el turno a Simón Noel, experto en tecnología y comunicación a través de las plataformas móviles que son "el medio de comunicación que permite una mayor penetración (un 100%) en el usuario por las propias características que presenta". Las claves del éxito de la comunicación vía móvil radican, según Noel, en la sencillez de su mecánica, la claridad de los mensajes y el propio soporte. Ante la saturación a la que se asiste, todavía el móvil goza de frescura y no es un medio tan generalizado en la comunicación de las organizaciones con sus públicos



como pueden ser las revistas internas, las circulares o los propios correos electrónicos.

Noel resumía en seis las ventajas competitivas que presenta dicha comunicación:

- Interactividad.
- Segmentación.
- Inmediatez.
- Efectividad.
- Movilidad.
- Ingresos.

Posibilidades de comunicación para las organizaciones colegiales

Adaptando toda la teoría de la comunicación a través del móvil a la realidad de las organizaciones colegiales, Noel veía múltiples posibilidades de servicios a desarrollar en beneficio de los colegiados y/o sociedad en general.

De esta forma, hablaba de las siguientes acciones:

- **Información al colegiado mediante el envío de SMS/MMS:** se trata de un mensaje muy directo con datos concretos que en relación, por ejemplo, con los siguientes temas:
 - Comunicación recepción pago de la cuota.
 - Felicitación por cumpleaños, nacimiento hijo, época navideña.
 - Aviso reunión.
 - Aviso comienzo curso, seminario o jornada.
 - Envío de información sobre algún tema muy importante (tanto a colegiados, como a los directores del Colegio).
- **Envío de 'Mobletters':** Los conocidos como 'Mobletters' tienen el mismo formato que los boletines electrónicos enviados y recibidos por correo electrónico pero con su adaptación correspondiente al móvil. El procedimiento a seguir para el envío de un Mobletter suele ser a través del envío de un SMS para darse de

alta y, en el caso de que se responda a dicho SMS, ya se procede al envío del boletín al usuario. De esta forma, queda garantizada la protección de datos.

- **Información hacia el cliente final:** El móvil también puede ser utilizado para informar a la sociedad en general. Es el caso de las mecánicas de localización de farmacias, profesionales, venta de servicios o simplemente de marketing viral.
- **Registro en cursos, seminarios y/o jornadas:** Se permite al colegiado la inscripción a cursos a través del móvil de forma que el sistema va generando automáticamente el correspondiente listado de confirmación. Esta iniciativa también es usada para la inscripción en procesos de selección, pudiendo enviar incluso desde el móvil tu candidatura a un puesto determinado.
- **Encuestas de Satisfacción:** Mediante el envío de un cuestionario al móvil del usuario, se podrá obtener su feedback en la cuestión planteada casi en tiempo real. Dicho formulario estará diseñado teniendo en cuenta las características del medio.
- **Eventos y confirmaciones:** La comunicación a través del móvil permite asimismo el envío de la agenda de un evento, con horarios y mapa de localización incluidos. De esta forma, se da la oportunidad al usuario que recibe dicha comunicación de confirmar inmediatamente su asistencia. Las notificaciones en el móvil tienen un índice de apertura del 99%.
- **Comunidad de colegiados:** El móvil también permite la creación de foros de colegiados para el intercambio de información.

A través de estas iniciativas, Noel transmitió a los asistentes las ventajas que ofrece este medio en relación con la comunicación que desde los colegios profesionales se establece con los colegiados. Pero además destacó la oportunidad que presenta dicha comunicación a la hora de medir los comportamientos de los usuarios y la eficiencia de la comunicación, ya que al ser un medio digital se registran todos los datos, pudiendo saber cómo actúan los usuarios en tiempo real.

Comunicación en Internet y blogs corporativos

“Ser referencia del sector, esta es una de las oportunidades que nos ofrece Internet y, más concretamente, los blogs corporativos”. Ésta fue una de las principales conclusiones del encuentro sobre ‘Comunicación en Internet y Blogs corporativos’ que Unión Profesional organizó el 4 de julio de 2007. El tema sobre el que giró la jornada fue el blog como herramienta de comunicación corporativa, haciendo especial énfasis en su capacidad para generar relaciones y ganar en notoriedad, así como presencia en la conversación que actualmente se está dando en Internet.

La conversación que ya se está dando

Otra de las múltiples cuestiones que se trataron en el Seminario fue la confianza como uno de los principales objetivos a alcanzar a través de la herramienta blog. “Lo que no se transparenta genera sospecha”, afirmó *Enrique Dans*, profesor de Sistemas de la Información del Instituto de Empresa. También insistió en que frente “a los riesgos de que nos critiquen, es mejor que hablen de nosotros”, porque eso significa que la organización tiene presencia en determinados foros de la sociedad. Hay que vencer ese miedo, porque limita, señaló. En relación al potencial de la herramienta, aclaró que “la página web representa lo que eres mientras que el blog dice lo que haces”. También aludió reiteradamente a la inversión del paradigma comunicativo. “Hasta ahora, cuando yo quería comunicar algo, ¿qué hacía? Lo manufacturaba, creaba el producto comunicativo, le daba forma a lo que quería decir, a la opinión que quería dar, hacía una nota de prensa y, luego, se lo lanzaba a los medios”. Las organizaciones han de plantearse qué ocurriría si, en vez de ir a buscar a los medios, los medios vinieran a ellos.

Entre los múltiples ejemplos que ofreció, destacó el caso del decano de la Escuela de Negocios y de cómo, a través de la herramienta blog, logró multiplicar su proyección individual y corporativa en la Red, convirtiéndose en referencia de los decanos de las escuelas de negocio. Uno de los principales factores que explican el éxito de estas herramientas es la facilidad con la que llega el mensaje, coloquial y personal, sostenido por datos pero, sobre todo, por experiencias personales. “No intentéis bloggear con la cabeza. La cabeza la tenéis llena de cosas. Si en el blog intentas poner lo que

tienes en la cabeza ¿qué problema tienes? Que se acaba. No se bloggea para contarle al mundo lo mucho que sabes. Se bloggea con los pies, con lo que os pasa habitualmente, con lo que leéis, con lo que encontráis, con las experiencias que tenéis... el bloggear como diario". También hizo especial hincapié en el hecho de que el blog debe realizarlo quien lo firma, sea el presidente o decano de la Institución, y no otros. Esto es lo que le da valor. "Tu blog debería ser tu clipping personal, además de tu sistema de publicación. Si lo ves como una carga es muy difícil que funcione".

¿En qué puede ayudar un blog a la comunicación corporativa de una organización?

Fernando Serer, director de Blogestudio, explicó que el blog se considera una herramienta de rápida difusión debido a que permite la publicación de contenidos en tiempo real. No solo estimula la notoriedad de una organización a través del rápido posicionamiento en buscadores, sino que aumenta su grado de credibilidad al tratarse de una forma de comunicación en la que prima el tono cercano y personal. Como herramienta de comunicación busca, principalmente, optimizar tanto el tiempo como los costes, siendo su principal aspecto comunicativo el de la multidireccionalidad. Para ello se sirve de un sistema de comentarios con el que entrar en contacto con el público objetivo formando diferentes comunidades, sean éstas producto de blogs temáticos o personales, y fomentando el sentimiento de pertenencia e integración en el colectivo.

Del sitio web a las redes sociales

Cumpliendo el compromiso que adquieren cada uno de los componentes del Comité de Impulso del Día de Internet, Unión Profesional organizaba el 21 de mayo de 2009 un curso sobre Comunicación en Internet bajo el título 'Del sitio web a las redes sociales'. El encargado de impartirlo fue Iván Pino, experto en gestión y asesoramiento en Comunicación.

El ponente dejó claro desde el primer momento qué lugar debe ocupar cualquier organización, por pequeña que esta sea, en la red: “En Internet ya no hay que estar, hay que ser”. Partiendo de este lema, *Iván Pino* compartió con los asistentes sus conocimientos como experto en comunicación online y enumeró toda una serie de recomendaciones que conformaría, según sus palabras, lo que se convertiría en el objetivo principal del curso: que los participantes obtuvieran “un inventario de las más importantes herramientas y pistas para poder investigar cada uno de los asistentes por su cuenta”.

Iván Pino transmitió a los allí reunidos las ventajas para cualquier tipo de empresa u organización —incluidos los colegios profesionales— que existen en el paso de la comunicación offline a la comunicación online. Para ello se precisa un cambio de mentalidad a la hora de integrar el mundo real en el virtual, donde “*content is king and contacts are queen*” (el contenido es el rey y la reina, los contactos).

Redes sociales para ser en Internet

La importancia de los contactos está posibilitando una auténtica revolución en Internet debido al predominio cada vez con mayor intensidad, de redes sociales, de modo que “el sitio web debe transformarse en una plataforma de comunicación”. Solo de esta forma, creándonos una identidad digital para participar de este nuevo mundo, conseguiremos ser y no solo estar en Internet.

Una revolución que pudiera tener su bautizo oficial en el nacimiento de una de las redes sociales más reconocidas en el mundo: Facebook, sitio web de redes sociales creado por un joven programador estadounidense, Mark E. Zuckerberg, quien comenzara esta aventura hace unos años con la simple idea de crear una comunidad en la que participara gente con los mismos gustos, sentimientos y pasiones. Dicha comunidad, lograría su máximo desarrollo en el 2009, con más de 200 millones de usuarios en todo el mundo.

Le sigue el paso muy de cerca Twitter, un servicio de microblogging, que también hace las veces de red social y, como muchos blogs hasta el momento, altavoz del tan controvertido periodista ciudadano, uno de los mejores ejemplos de lo que alguien puede crecer simplemente decidiendo adquirir una identidad digital, de forma que no solo puedas estar sino, y sobre todo, ser en Internet.

Abre tu organización a la red

Un año más, la Sociedad de la Información volvió a ser la protagonista el 17 de mayo para celebrar el Día Mundial de Internet. Comprometida con la “Carta de Principios y Derechos Fundamentales en Internet”, que en 2011 tomó especial protagonismo en la celebración del Día de Internet, Unión Profesional se sumó a la festividad como miembro del Comité de Impulso y organizó la jornada ‘Abre tu organización a la Red’. Centrada en desarrollar el potencial de las nuevas tecnologías para “abrir” las instituciones a la sociedad, esta jornada contó con las intervenciones de *Javier de la Cueva*, abogado estudioso de las relaciones entre Derecho y Tecnología; *Leila Nachawati*, representante internacional de AERCO (la asociación española de responsables de comunidad y profesionales social media) y colaboradora en Periodismo Humano; y *José Esteban Mucientes*, consultor freelance de Social Media.

Difundir y compartir. Crecer en (la) Red

“Compartir significa cómo podemos jurídicamente hacer un acceso a un objeto y, no solo pararnos en ese acceso, sino poder transformar ese objeto y poder distribuirlo en soportes físicos y ponerlo a disposición del público en las redes, por ejemplo”, dijo Javier de la Cueva. La normativa en propiedad intelectual establece que el autor es dueño de su obra, por lo que éste tiene que establecer los permisos de difusión y transformación. Javier de la Cueva planteó en esta jornada los cuatro derechos inherentes a las obras y que corresponden al autor: el de copia, el de transformación (por ejemplo, la traducción o las versiones cinematográficas), el de distribución y el de difusión. “En el tema de la propiedad intelectual se presenta una problemática que es quién puede hacer qué”. De la Cueva ofreció alternativas para el ejercicio seguro de estos derechos en la Red. Defensor y divulgador de las licencias Creative Commons, se detuvo en el abanico de posibilidades que éstas proponen; desde la modulación de la transformación o derivación de la obra hasta los permisos comerciales, pasando por los *Share-alike* (también llamadas licencias Copyleft).

Community managers y el cambio cultural necesario

Leila Nachawati centró su discurso en la creación de comunidades y en la figura del community manager. “El valor de la comunidad está en las relaciones que en ella se generan”, subrayó. Y, para que las comunidades existan, deben darse las condiciones adecuadas para que los que las componen puedan conversar. “La comunicación debe ser transversal y empapar a la organización”; las redes sociales ofrecen esa oportunidad a organizaciones y pequeñas empresas, y la figura del community manager puede ayudar a que esto ocurra. Tomando las palabras de Juan Freire, Nachawati definió al community manager como “la voz de la empresa en Internet y la voz de Internet hacia la empresa”, enfatizando en sus funciones (centralizador de la información, vinculador, proyector de la imagen de tu organización en la Red) y no en el término en sí. También hizo hincapié en el cambio cultural necesario para que la comunicación 2.0 sea efectiva y las organizaciones vean productivo abrirse a la Red. “La organización tiene que estar comprometida con los valores de la red social para que no sea tan solo un hecho aislado. Es por esto que hay que preguntarse cómo utiliza una organización que se dice abierta la comunicación 2.0”.

Estrategia social media para abrir tu organización

José Esteban Mucientes abordó en su intervención el reto de abrir la organización por medio de una estrategia en redes sociales, también llamados social media. “Qué, dónde y a quién es lo más importante a tener en cuenta a la hora de elaborar una estrategia”, apuntó. En sintonía con el cambio cultural, analizado por Nachawati, afirmó que “es primordial definir objetivos, qué es lo que queremos conseguir con esta estrategia, y ver qué es lo que hace el que está a tu lado. No hablo de competencia” sino de potenciales colaboraciones. “Es importante saber que es un medio nuevo, una nueva forma de hacer las cosas, no una moda pasajera”, donde el componente social se magnifica, lo que enlaza con otro de los puntos capitales del discurso de Mucientes: “Para establecer una estrategia online hay que poner en valor a los que ya hacen comunicación en la organización”. También ha de considerarse la utilidad de esa comunicación y el cómo desarrollamos esa estrategia. “Hay que valorar, dentro del espectro de redes sociales que existen (Facebook, Twitter, LinkedIn, Tuenti...) y elaborar una estrategia por medio de la observación, compartiendo, siendo útiles, midiendo... y adelantándonos”. Pensar en el medio y largo plazo, antes que en los

resultados inmediatos. “No es tanto ser los primeros, como el hecho de tener un plan b que nos permita estar preparados en el caso de tener un problema”.

Medios sociales. Introducción a las redes sociales en el entorno colegial

El 13 de diciembre de 2011 Unión Profesional celebró una sesión sobre ‘Medios sociales. Introducción a las redes sociales en el entorno colegial’ que fue impartida por **Esteban Mucientes**, consultor en redes sociales y marketing online, que habló de estrategia, herramientas de medición y capacidad de influencia de las instituciones colegiales a través de las distintas redes —Facebook, Twitter o LinkedIn—.

Desarrollar el potencial de las organizaciones profesionales en medios sociales, ese fue el foco de la sesión dirigida por Esteban Mucientes. Trabajar la reputación, pero también la difusión de los valores inherentes a las profesiones colegiadas para hacer llegar al regulador, al consumidor, al ciudadano qué hacen los colegios profesionales y cuál es su función social. “Es importante el uso de las redes sociales para poner en conocimiento y en valor la labor de los colegios profesionales”, aseguró en su introducción el ponente.

“Hay que darle al consumidor aquello que necesita; si lo encontramos, tendremos a gran parte de la opinión pública ganada”, afirmaba el experto. Definió medios sociales como “un conjunto de plataformas que nos permiten conectar con otros, además de darle la capacidad a cualquier usuario de crear contenidos y moverlos por la Red; he ahí la esencia del 2.0”. En un rápido repaso a las redes sociales más interesantes para las instituciones colegiales —Facebook, Twitter, LinkedIn, Tumblr, Tuenti— Mucientes hizo especial hincapié en la integración de los medios sociales dentro de la estrategia de comunicación del Consejo o Colegio profesional, deteniéndose en el cómo y en el porqué.

Observar, actuar y medir

Una buena estrategia ha de tener en cuenta la gestión del día a día y todas aquellas cuestiones que, antes de poner en marcha el plan, han de revisarse —como los medios técnicos y humanos de los que se cuenta, el conocimiento de las herramientas online o el tamaño de la organización—. A partir de ahí hay que fijar unos objetivos; estos pueden ser comunicar mejor, potenciar ciertos temas en Internet o llegar de una manera más precisa a los colegiados.

«El objetivo se resume en hacia dónde quiero ir, pues no se puede entrar en un nuevo escenario sin haberlo conocido previamente», especificó. Es por esto que recomendó observar antes de actuar. También sugirió que, si la organización ya tiene gabinete de comunicación, se adapte éste a las redes sociales en vez de externalizar el servicio. “La fórmula para integrar la estrategia en medios sociales en la dinámica del gabinete pasa por invertir en formación y medir las acciones”, reveló Mucientes.

Termómetros

“Si medimos podemos detectar qué ajustes debemos hacerle a nuestra estrategia para que funcione mejor”, esta es la máxima. Previo a la puesta en marcha de la estrategia, se establecen los indicadores que van a permitir calibrar los objetivos. “El control de todo aquello que se hace es necesario para poder medir el retorno de la inversión”, recordó el ponente. Para medir ese retorno existen herramientas de pago, como Pirendo —recomendable para Twitter y Facebook— y Radian 6 —para grandes organizaciones con la necesidad de controlar mucha información—. También están las gratuitas, como las herramientas que ofrece Google y que bien combinadas con otras más específicas, como Rankur o Social Mention, pueden ser la solución para organizaciones medianas y pequeñas. “Para medir bien, las herramientas profesionales son lo mejor”, sentenció Mucientes.

Marketing online

El 15 de noviembre de 2006 tenía lugar el seminario 'Marketing online' organizado con el objetivo principal de dar a conocer los recursos que ofrece Internet para potenciar la presencia e influencia de las organizaciones colegiales. A ello se prestaron **Enrique Dans**, profesor de Sistemas e Información del Instituto de Empresa, y **Ángel Molinero**, director General de Tanta Comunicación y Tecnología. Ambos expertos coincidieron en los beneficios del uso de Internet y en el nuevo punto de inflexión que han significado los Blogs, como oportunidad pero también como nuevo foco de atención. Como se comentó en la jornada, cada segundo se crea uno nuevo que se suma a la cifra de 60 millones de Blogs existentes.

Enrique Dans resumió las ventajas que trae el mundo Blog en términos de costes de producción, costes de transacción y costes de búsqueda. Para Dans, la relación coste/beneficio es muy baja y facilita la diferenciación. Además, a través de los Blogs se optimizan los criterios objetivo de los buscadores y se favorece el "efecto enredadera", dando lugar a páginas fuertemente hipervinculadas y de actualización constante.

De ahí se deriva otro efecto, dado que Internet y, concretamente, los Blogs y el fenómeno del periodismo ciudadano colocan en el punto de mira a las organizaciones y a las personas de responsabilidad y éstas han de provocar que se "hable de ellas", pero también han de conocer qué se dice de ellas y de los competidores o el entorno de interés. Para conocerlo existen herramientas como Technorati (www.technorati.com) o Blogsearch Google (www.blogsearch.google.com), porque ya no basta el seguimiento diario de prensa.

En este punto, tanto Enrique Dans como Ángel Molinero, hicieron una parada para hablar de los públicos y de la importancia de conocer bien quiénes son y cuáles son sus necesidades, no sólo para "ofrecer" respuestas, sino para "entrar en una conversación con ellos". Para Dans ésa es la clave e invitó a que las organizaciones colegiales no se queden fuera de "la conversación". Molinero, por su parte, hizo referencia a la importancia de medir "esa conversación". En ese sentido, habló de los instrumentos que Internet ofrece para llegar al público objetivo definido. Así, además de los Blogs, apuntó la existencia de las listas de distribución (newsletter), del RSS Marketing, de las inserciones en medios, del e-mail marketing, de las relaciones públicas online y del

posicionamiento en buscadores. Sobre este último, Molinero, quiso hacer hincapié en la importancia de los contenidos, porque “el usuario en Internet busca por contenidos no por marca, esto perjudica a las páginas Web eminentemente corporativas”, pero es que “es en los contenidos donde se está dando un fuerte crecimiento”. En relación con esto, Dans puso como ejemplo el fenómeno de páginas Web hechas en Flash que, para los buscadores, “son cajas negras” y no se indexan.

Para Ángel Molinero, las relaciones públicas online son “lo que todo el mundo debería hacer y pocos hacen”. En referencia a los colegios profesionales, señaló que, “si somos especialistas, entonces hemos de estar presentes y dar nuestra opinión en foros, blogs, etc...”. Las relaciones públicas online, “bien hechas, son una forma de generar valor a nuestra Marca y de generar visitas de forma exponencial”.

Unión Profesional y la Comunicación 2.0

Presente en los Seminarios de Comunicación desde el 2005, la Comunicación 2.0 ha marcado la estrategia institucional de Unión Profesional desde que esta iniciativa didáctica se pusiera en marcha. Temas clave como los blogs, la propiedad intelectual y la protección de datos, haciendo especial hincapié en el potencial institucional de las redes sociales, han sido tratados en estos Seminarios, así como en jornadas específicas en el marco de eventos anuales, como el Día de Internet, donde se ha invitado a las organizaciones colegiales a pensarse como sistemas abiertos, porosos; a preocuparse por la escucha activa propiciada por las nuevas herramientas; a implicarse en la sociedad civil desde la base.

Desde 2008, *El Blog de las Profesiones* ha sido la casa 2.0 de la institución, acompañado recientemente en su andadura digital por *Carlyle no tenía razón*, una propuesta participativa de divulgación de "una cultura económica de lo profesional". Y es que, cinco años en el Internet participativo funcionan como laboratorio, a la vez que se revelan como un detector de esa constante evolución que hemos decidido medir a través de etiquetas, tales como *Nuevas Tecnologías*, *Internet* u *Ogov*. Haciendo campaña sobre el eColegio; promoviendo Congresos; o estando en twitter desde el 2010 (*@UProfesional*). Porque ver crecer el entorno de las instituciones colegiales, también en Internet, sobre todo ha sido enriquecedor para nosotros como institución.

La sección de Nuevas Tecnologías de la revista Profesiones ha funcionado como punta de lanza de esta cultura digital que tanto nos preocupa, con entrevistas a especialistas en la materia como *Enrique Dans*, *Francisco Barranco*, *Dolors Reig*, *Antonio Gutiérrez Rubí* o *Juan Freire*. Reportajes analizando el paisaje 2.0 del entorno colegial, las últimas propuestas de Gobierno Abierto, visualización de datos y formación en licencias libres, o tribunas de opinión centradas en los peligros de la presencia virtual. Todo este trabajo nos ha llevado también a preocuparnos por la formación en comunicación de los colegios profesionales. De este deseo de constante renovación nacen los *Talleres UP* y la iniciativa de un *grupo de trabajo centrado en las herramientas 2.0*. Hasta el momento se han impartido Talleres UP sobre temas que, desde nuestra institución, hemos creído pertinentes dados los anunciados cambios normativos: *comunicación de crisis en redes sociales*, *creación de valor desde el 2.0* y *búsqueda avanzada en redes*. Este trabajo singular tendrá un futuro reflejo en un documento ad hoc que aglutine las últimas iniciativas y los nuevos rumbos de la Comunicación 2.0.

Por esta misma razón, entendemos que el plano digital ha de tener un especial trato, pues no deja de evolucionar. Es por eso que el futuro de la divulgación y la formación, impulsada por Unión Profesional, ha de pasar por crear red, una red colegial con presencia física, pero que encuentre en lo virtual su fuerza, su razón de ser en el común profesional. Desde Unión Profesional intentaremos que así sea. Nos vemos en

www.unionprofesional.com.



Claves para captar nuevos colegiados

Dado el proceso de modernización en el que se encuentran inmersos los colegios profesionales, Unión Profesional celebraba el 15 de febrero de 2012 el taller 'Claves para captar nuevos colegiados' que fue impartido por la experta en marketing asociativo, **Valérie Guillotte**, socia directora de Korazza Consulting. Guillotte transmitió a los representantes de las organizaciones colegiales que asistieron al encuentro la importancia de las creencias y los valores, y su adecuada comunicación, a la hora de atraer a los profesionales hacia las instituciones colegiales.

La apertura al cambio y la ilusión son conceptos muy vinculados con la captación de asociados. La ponente se refirió a los niveles neurológicos desarrollados por Robert Dilts presentes en todo proceso de cambio: entorno (contexto y restricciones); comportamiento (acciones y reacciones); capacidades (plan y estrategia); valores y creencias (permiso y motivación); identidad (rol, misión); y espíritu (visión y propósito). Ante el objetivo de captar nuevos asociados, se necesita alinear dicho objetivo con los niveles neurológicos.

Como se puso de manifiesto durante el taller, los servicios que proporcionan los colegios profesionales son importantes pero más significativos son los valores que transmiten. Por ello, la ponente recomienda a las organizaciones colegiales reflexionar sobre sus valores de una forma colectiva y revisar las creencias del equipo con el fin de equiparlos y poder generar la confianza necesaria para incentivar la implicación de los profesionales, tanto de los colegiados como de los propios trabajadores, en sus respectivos colegios. Se deben desarrollar las creencias potenciadoras del equipo basadas en el "Puedo..." en detrimento de las creencias limitadoras que bloquean cualquier proceso de cambio.

Trabajando sobre estos conceptos se conseguirá transmitir mejor los valores de la profesión y la importancia de la función desempeñada por los colegios. Teniendo en cuenta la esencia de los colegios profesionales y el hecho de que se rigen por principios democráticos, los colegiados forman parte de los mismos y deberían sentirse implicados en ellos en tanto que se trata de instituciones cuya misión es la defensa de la profesión y el interés general que esta persigue. La experta en marketing asociativo se refirió a la necesidad que tiene cualquier organización de integrar a las nuevas

generaciones. Para ello, aboga por conocer las necesidades de cada segmento del colectivo y facilitarle a cada uno lo que necesita en la medida de lo posible. La planificación, la segmentación y la comunicación se convierten así en labores esenciales dentro de todo plan de captación.

Además de estas reflexiones, Valérie Guillotte compartió con los asistentes las vías, herramientas y tácticas más adecuadas para conseguir el incremento de asociados en cualquier organización así como para fidelizar a los ya presentes. Como concluyó, “hay que ser audaces para conseguir involucrar a las personas, ponerlas en movimiento”.

Marketing asociativo y colegial

Unión Profesional celebraba el 13 de abril de 2011 un seminario enfocado hacia el marketing asociativo y colegial. Para tratar esta materia, se contó con la participación de **Valérie Guillotte**, socia directora del Club de Ejecutivos de Asociaciones Korazza, asociación que engloba a los integrantes de alto nivel de las asociaciones en España. Valérie Guillotte puso a disposición de los asistentes su conocimiento y experiencia en lo que al marketing en asociaciones se refiere, desarrollando de forma clara y concisa los principales aspectos a tener en cuenta para la captación y fidelización de asociados y/o colegiados así como para la generación del sentimiento de pertenencia en los mismos.

Planificación y preparación

Valérie Guillotte comenzó su intervención aludiendo al nuevo entorno generado con la crisis económica y, particularmente, en el sector colegial, lo que implica la puesta en marcha de fórmulas nuevas, es decir, nuevas maneras de hacer las cosas. Según Guillotte, “no solo cambiamos de época, sino que también hemos llegado al mundo de las experiencias; ya no es suficiente dar servicios sino que hay que proporcionar experiencias a los asociados y/o colegiados”.

Frente a este nuevo entorno, hay que cuestionarse la estrategia elegida por cada organización. Siempre hay que replantearse la estrategia definida: la misión, la visión, los objetivos, el plan de acción... "No hay que asustarse del riesgo pues el cambio también puede ser positivo", comentó Valérie Guillotte.

Guillotte recomendó a los asistentes la elaboración de un plan de marketing anual en el que figuren los objetivos comerciales. En ese plan de marketing hay que dar respuestas a estas cuatro preguntas:

- ¿Quién? Definición del perfil del miembro: hay que segmentar, generar bases con datos cualitativos.
- ¿Qué? Definición de la propuesta de valor: lo que la organización colegial ofrece como servicios, a qué precio, de qué manera...
- ¿Cómo? A través de qué medios.
- ¿Dónde? Nuestro territorio o zona de influencia. ¿Realmente no podemos desarrollarnos más?

Segmentación y escucha activa

Guillotte insistió en la necesidad de realizar un análisis exhaustivo de la base de datos y segmentar para disponer de los datos suficientes como para poder programar las actividades en relación con esos datos.

Por otro lado, hay que estudiar la propuesta de servicios: qué servicios se utilizan, cuáles menos, qué podemos ofrecer, cuáles son los más requeridos, los más necesarios... Un colegio profesional siempre debe evolucionar en su propuesta de servicios y, para ello, hay que estar permanentemente a la escucha.

Asimismo, la ponente planteó como fundamental la cuestión de la percepción que tiene desde fuera nuestra organización. Lo que hay que intentar, dijo Guillotte, "es que la imagen de una organización sea lo más homogénea posible".

Como "un buen producto/servicio no garantiza el éxito", es necesario conectar con la gente. No podemos olvidar a las personas: "no somos máquinas, somos personas". La tecnología no debe hacernos perder la relación con el asociado. Hay que desarrollar la capacidad de empatizar porque la persona se encuentra en el centro de cualquier acción. "La humanización es un concepto esencial", resaltó Guillotte.

A la hora de captar nuevos asociados/colegiados, se destacaron varias vías: el boca a boca, la red de prescriptores (administración, universidad, empresas), red comercial, personal interno, a través de las redes sociales o de una campaña de telemarketing.

Para vender sus servicios, cualquier organización/asociación puede usar soportes como el portal en Internet, publicaciones periódicas digitales (periódicos, revistas, etc.), campañas de emailing, congresos, ferias, cursos, y un largo etcétera.

La implicación del conjunto de los empleados en la captación y retención, la colaboración con otras asociaciones mediante alianzas estratégicas y la utilización de políticas de promoción y descuentos fueron otras de las tácticas debatidas durante el seminario.

- *Acceder a la entrevista mantenida con la ponente*

Marketing asociativo y colegial (2ª parte)

Dado el interés suscitado por el seminario de 'Marketing asociativo y colegial' que tuvo lugar en el mes de abril de 2011, Unión Profesional celebraba el 8 de junio de ese mismo año una segunda parte con el fin de profundizar en un tema de interés estratégico en estos momentos para las organizaciones colegiales como es la fidelización de asociados. Como en la anterior ocasión, Valérie Guillotte, socia directora del Club de Ejecutivos de Asociaciones Korazza, asociación que engloba a los integrantes de alto nivel de las asociaciones en España, compartió con los asistentes toda una serie de reflexiones, ideas y acciones que deberían ser implementadas para conseguir retener a los asociados de una manera positiva y eficaz, ya sean estos colegiados, colegios o consejos generales.

Introducción

De manera previa a la intervención de la ponente, Gonzalo Múzquiz, secretario técnico de Unión Profesional, enmarcó la importancia de la temática del seminario y de su aplicación en el sector colegial. Gonzalo Múzquiz analizó las diferentes tipologías

de organizaciones profesionales que hay dentro de la estructura colegial española, así como las características del ejercicio profesional que influyen, en gran medida, en la relación que cada organización mantiene con su asociado. Como puso de manifiesto el secretario de Unión Profesional, los Colegios y los Consejos Generales han de trasladar estas características generales y otras particulares de cada profesión, y sus circunstancias, de forma que el colegiado/profesional perciba la necesidad de pertenecer al colegio y en el balance de pros y contras de esta pertenencia observe las ventajas más allá de un requisito impuesto, o no, por la Ley.

Fidelización

Valérie Guillotte comenzó su intervención con algunas reflexiones sobre el concepto de «fidelización» con el ánimo de llamar la atención de los asistentes sobre el hecho de que los valores que normalmente se le asociaban, como confianza, lealtad, transparencia, entrega, cercanía, compromiso, etc., no están suficientemente considerados en la actualidad. “Nuestro entorno es poco fiel”; los consumidores estamos más abiertos al cambio. “Es por ello que nuestro papel hoy es mucho más complicado”, continuó la ponente. Guillotte resaltó que normalmente en las asociaciones y organizaciones colegiales no existen procesos específicos de retención o fidelización, mientras que sí los hay para los temas financieros o de calidad. No hay que perder de vista que el asociado (sea éste Consejo General, Colegio o Colegiado) es lo más importante, de ahí que resulte esencial establecer un proceso de fidelización que permita conectar con él.

La participación

Lo esencial en todo este proceso es hacer que el asociado se vuelva incondicional. El fundamento de la fidelización está vinculado a la participación del asociado. Este puede participar en proyectos (grupos de trabajo, proyectos de cooperación, actividad de voluntariado), eventos (congresos, reuniones y juntas) o estudios (respuestas a cuestionarios). No obstante, aunque se pongan en marcha todos los recursos, la ponente reconoció que el hecho de que los asociados no participen tiene un componente cultural. Habría que fomentar la participación desde la infancia, desde el colegio. En palabras de Guillotte: “debería darse un cambio cultural en nuestro país propiciado desde la Administración”.

Al analizar junto a los asistentes lo que los miembros de un Colegio o Consejo Superior esperan del él, se aprecia que además de lo específicamente comentado por Gonzalo Múzquiz en términos de normas deontológicas, orientación e información, amparo colegial, seguridad, etcétera, los asociados buscan otros aspectos más generales tales como networking, servicios de valor, crecimiento personal (sentirse involucrado en el colectivo), bienestar colectivo u otras motivaciones personales inconfesables. Desde el punto de vista de Guillotte, en realidad, no participan porque no se sienten atraídos, motivados, ni perciben el valor que le aporta. En definitiva, no se sienten involucrados en los valores defendidos por la organización.

La participación viene de los valores. Es importante que cada Colegio o Consejo General tenga bien definidos sus valores y que impliquen a todos sus públicos. Estos valores deben ser revisados cada cierto tiempo como parte del plan estratégico. Los valores son la esencia de lo que queremos como proyecto. Tienen que ser valores creíbles y reales. Es en relación con estos valores cuando se consigue la complicidad, la confianza, el compromiso y la cooperación (regla de las 4Cs).

La comunicación

A la hora de hacer participar a los colegiados, la comunicación juega un papel fundamental. La comunicación debe ser «*one to one*», es decir, personalizada e individualizada en la medida que se pueda. Pero, por otro lado, también hay que dirigirse a la sociedad e involucrar a la comunidad, a pacientes, clientes y usuarios. “Hay que estar al lado de la gente de la calle”, dijo Guillotte. No se trata de ejecutar grandes campañas de comunicación y publicidad sino utilizar canales y herramientas de forma creativa para acercar nuestra organización a la gente. “Hay que dar a conocer la profesión que representamos de otra manera, desde otras perspectivas”.

Valérie Guillotte terminó su exposición haciendo alusión a la importancia de «saber venderse bien». Esta máxima no solo se aplica a las empresas sino que los colegios profesionales y consejos generales también deberían tenerlo en cuenta. Según palabras de Guillotte: “Tenéis el contenido, pero debéis cambiar la forma; hay que crear la ilusión”.

- *Acceder a la entrevista mantenida con la ponente*

Marketing en las organizaciones colegiales

“Hay que buscar el beneficio esencial del colegiado o público al que se dirige y, a partir de ahí, crear la estrategia de comunicación y marketing”, ésta fue una de las ideas clave de la intervención de *Francesc Domínguez*, consultor de marketing de servicios profesionales, en el seminario organizado el 25 de abril del 2006.

Marketing y Comunicación de la mano en servicios profesionales

Desde la perspectiva planteada por Domínguez, el marketing aplicado a los servicios profesionales se puede entender básicamente como comunicación, entendiendo por ésta “cómo podemos comprender mejor a los demás para que nos comprendan a nosotros”. De esta afirmación, se deriva el hecho de que antes de “vender” los servicios de un determinado colegio profesional es necesario saber, no sólo intuir, lo que sus públicos quieren, porque sólo conociendo su percepción se podrá gestionar la “marca” del colegio profesional de forma efectiva. Para identificar dicha percepción es necesario el estudio y segmentación de los diferentes públicos con los que se interactúa.

La diferenciación como valor fundamental

Durante su exposición, Francesc Domínguez hizo especial hincapié en la necesidad que tienen los colegios profesionales en la actualidad de diferenciarse, es decir, de proyectar su significado (beneficio básico) en la sociedad que, a su vez, se traduzca en la apropiación de un espacio, un concepto, que no represente a nada ni a nadie. “El marketing hoy en día son estrategias de significación”, afirmaba el ponente, aspecto que aparece intrínsecamente ligado a la idea de que no se compran servicios profesionales sino que lo que realmente se compran son estados mentales (valores). Esta apuesta por el campo de lo intangible provoca el imperativo de crear categorías mentales en las personas para, a través del llamado efecto “halo”, se lleguen a percibir los significados que se deseen transmitir.

La comunicación 'cara a cara'

En su opinión, el principal problema de los colegios profesionales reside en la escasa información que posee la sociedad sobre dicho beneficio básico. Para que la sociedad civil reconozca la importancia que el colectivo de los profesionales colegiados tiene, es necesario incorporar la Comunicación como un valor y un instrumento que ayude a crear las percepciones deseadas. "Dar a conocer lo que realmente está haciendo el colegio" resulta esencial, desde el punto de vista de Francesc Domínguez, a la hora de hacer llegar los mensajes de la institución a la sociedad. La comunicación cara a cara se convierte en este punto en el medio más influyente ya que facilita la retroalimentación. En este sentido, "el colegio profesional no debe ser reactivo, sino que debe salir a buscar la opinión de sus colegiados", pudiendo así conocer la percepción de los mismos a cerca de la profesión al mismo tiempo que se comunica el beneficio de dicha profesión en la sociedad. Constituye un error no ser conscientes de dicho beneficio porque se pierden oportunidades: 'lo que no se comunica no existe'. Por tanto, desde los colegios profesionales hay que ser redundantes, repetir el mensaje de forma constante.

Participación y coherencia

En esa comunicación 'cara a cara' defendida por Domínguez, la participación y coherencia aparecen como principales puntos a tener en cuenta cuando se quieren hacer llegar unos determinados mensajes a los públicos objetivos seleccionados. Se debe mejorar el contacto físico con ellos, en este caso, con los colegiados haciéndoles partícipes de los proyectos, decisiones e ideas del propio colegio. Además, hay que ser coherentes con la estrategia de significación marcada. Recogiendo palabras de Francesc Domínguez, "una marca puede tener la llamada 'promesa de marca' pero debe justificarlo".



Protocolo en las organizaciones colegiales

“El Protocolo es una disciplina más de la comunicación y, por ello, es considerado parte de la estrategia comercial y de marketing, ya que los actos sirven para comunicar y siempre se realizan para obtener beneficios”. Éstas son algunas de las conclusiones que se pudieron extraer de la intervención de **Gerardo Correas**, CEO de la Escuela Internacional de Protocolo, en el seminario sobre ‘Protocolo en las organizaciones colegiales’, celebrado el 14 de diciembre de 2006.

Durante el seminario, Gerardo Correas, experto en protocolo de empresa, quiso desmitificar alguna de las percepciones que comúnmente se tienen del concepto de protocolo.

Protocolo y Estrategia

El Protocolo no consiste únicamente en la organización de actos, sino que son las técnicas que se utilizan para la organización de eventos, de acuerdo a un objetivo previamente definido. El objetivo al que responde el protocolo de un acto de una organización ha de estar también presente en el día a día de esa institución. Porque, como explicó Gerardo Correas, “al final, el protocolo no es otra cosa que la consecución de objetivos (fidelización, presencia, imagen, posición...)”, pero esos objetivos logrados hay que mantenerlos y en ese empeño está implicada toda la organización, desde la base hasta la alta dirección, todos los días. Por supuesto, en la organización de un evento siempre intervienen las costumbres, la forma de actuar de los participantes y la propia evolución social. Por ello, no hay que estar “esclavo” del protocolo, sino todo lo contrario: si hay que “saltarse los protocolos” se debe hacer, siempre y cuando se esté actuando de acuerdo al objetivo establecido. Gerardo Correas considera que “no hay nada correcto ni incorrecto”, lo único que hay que pensar es en lo que se quiere que sea percibido por la gente.

Organización de actos y Protocolo

Acercamiento y sencillez, elementos del protocolo actual

El Protocolo ha ido cambiando a lo largo de los años. Hace siglos, el protocolo se utilizaba para reflejar el poder y de un protocolo distante se ha pasado a un acercamiento con los participantes en el acto.

El “nuevo” protocolo estaría caracterizado por:

- Respeto a las normas y a las costumbres.
- Sencillez y sobriedad.
- Protocolo = Imagen de representación.
- Protocolo = Acercamiento y transparencia.
- Comunicación.
- Seguridad.

Tres piezas claves: Protocolo – Comunicación – Seguridad

Según Correas, un acto puede estar perfectamente organizado, “pero si no se entera nadie no sirve de nada”, es decir, que “el protocolo sin comunicación no es nada”. De esta forma, señalaba Correas la necesidad de comunicar como una de las tres claves esenciales en la organización de un acto. La seguridad es la otra pieza fundamental que, junto con el protocolo, forman la pirámide de la organización de eventos:



El Protocolo presente en toda la sociedad

El protocolo está presente en todos los ámbitos de la sociedad: desde en los actos oficiales (organizados por la Corona a los diferentes poderes del Estado nacional, regional o local) a actos de empresas y negocios, en la universidad, la cultura o el trabajo, entre otros muchos. Correas explicó que “ todos los actos son iguales”, aunque pudiera parecer lo contrario, lo que cambia es la forma en que se aplican las técnicas para conseguir el objetivo, es decir, la manera en que se colocan las piezas que escogemos para llegar a una imagen (foto) a través de la que se transmite lo que se desea.

Las técnicas usadas para la organización de un evento son:

- Elección de invitados.
- Invitar.
- Recibir.
- Ubicar a los invitados.
 - Presidencia.
 - Público en general.
- Ejecutar el hecho que motiva el acto.
- Intervenciones.
- Acto social.
- Despedida.

La planificación y el cuidado de los detalles, esenciales en la organización de actos

Correas dejó patente la necesidad de planificar todo acto que se organice, antes que dejarlo todo a la improvisación. En su opinión, “ hay que tener todo previsto”, para que cuando surja cualquier imprevisto sea más fácil la improvisación, pero una improvisación controlada. Dejarlo todo a la improvisación es una manera de trabajar

tan arriesgada que no merece la pena. Asimismo, es fundamental estar atento a todo tipo de detalles porque el más mínimo error puede suponer una mala interpretación del acto. Es el caso, por ejemplo, de las escenografías que se sitúan en la parte trasera de las presidencias que, en ocasiones, han sido motivo de fotografías con un carácter irónico muy distinto al sentido buscado por la institución.

Protocolo, no sólo en los actos

De nada sirve una excelente aplicación del protocolo en actos si no existe “una protocolarización de la empresa”. Es lo que Correas denomina como Procedimiento de Calidad en la organización de los actos (manual interno de protocolo), donde viene recogido “todo aquello que puede ayudar a potenciar una mejor y singular imagen de la empresa”, es decir:

Las Precedencias de la Empresa

- Un protocolo específico de los actos de la empresa
- Los símbolos de la empresa
- Los Altos Directivos
 - La Secretaría
 - La Agenda
 - El Teléfono
 - La Recepción
 - Los despachos
 - Las reuniones Internas
 - Los Regalos de Empresa
 - La documentación corporativa
 - La Organización de viajes
 - Etcétera...



Patrocinio y captación de recursos

Patrocinio y captación de recursos en las organizaciones colegiales

La sede del Colegio de Geólogos en Madrid acogió el 10 de noviembre de 2009 el seminario titulado 'Patrocinio y captación de recursos en las organizaciones colegiales' que fue impartido por *Isidro Rodríguez i La Fuente* y *Ricardo Piqué*, ambos expertos en patrocinio y socios fundadores de GECAP S.L. en esos momentos.

Isidro Rodríguez comenzó su intervención haciendo alusión a cómo la actual crisis, que afecta especialmente al entorno publicitario, está cambiando las formas de financiación de empresas e instituciones. Separó, intencionadamente, patrocinio de otras formas de captación de recursos, centrando estas últimas en herramientas vinculadas a la posibilidad de comercialización de los servicios y canales de comunicación de las organizaciones colegiales, por ejemplo. "Son organizaciones con un gran potencial", subrayó Isidro Rodríguez, pero todavía "hay mucho trabajo por hacer".

115

Patrocinio

Lo primero que una organización colegial se debe plantear es qué es susceptible de ser patrocinado y eso requiere un conocimiento tanto de nuestra organización y su potencial prescriptor como del mercado al que podemos ofrecer nuestra colaboración. Una vez se defina este objetivo, habrá que preguntarse quién nos va a patrocinar —principalmente dependerá del sector en el que esté la organización colegial—, a quién vamos a convocar y a quién nos queremos dirigir. Porque el patrocinio suele estar ligado a un evento, sea este un congreso, una presentación o una jornada formativa. Es a partir de este supuesto desde donde se concibe la inversión —para lo que se elabora el presupuesto de la actividad a patrocinar—, se discute el nivel de implicación de las instituciones ligadas a la actividad y cuáles son las necesidades para su realización. En este punto, Isidro Rodríguez matizó que no siempre el patrocinio ha de ser directamente monetario, también puede darse el patrocinio como aportación material o intercambio, como por ejemplo ocurre con la cesión de salas de las entidades colegiales.

Esta información es crucial para elaborar el documento de patrocinio, una herramienta que detalla la batería de contraprestaciones que podemos ofrecer. "Pensemos,

Patrocinio y captación de recursos

en base al acto, qué podemos dar, qué difusión podemos hacer, qué nueva cuenta de prestaciones podemos ofrecer”, matizó Isidro Rodríguez. Las contraprestaciones dependen de las necesidades y oportunidades de cada acto y varían, tal y como señaló Ricardo Piqué, si son “previas, durante o después” del acto. No obstante, no hay que olvidar que “el objetivo final del patrocinador es el incremento de ventas de sus productos y la capitalización de su inversión”, concretó Isidro Rodríguez por lo que hay que cuidarle y tenerle en cuenta en cada momento, sobre todo en estos tiempos de crisis en los que la moneda de cambio de las contraprestaciones reside más en el potencial de las relaciones que puedan establecerse que en el intercambio material.

Qué quiere el patrocinador

- Relación de su marca con la nuestra.
- Prescripción por parte de nuestro colectivo.
- Identificación de su marca con el objetivo de lo patrocinado.
- Prescripción por nuestra parte hacia nuestro colectivo.
- Posicionamiento en su sector (amplia difusión).

Más allá del patrocinio

Durante el seminario también se habló de la posibilidad de comercialización de los servicios y canales de comunicación de las organizaciones colegiales, como pueden ser los ya existentes —revistas, boletines, web— u otros creados ad hoc con este objetivo. Esta línea será más indicada, de ahora en adelante, a la luz de la actual crisis que está afectando a un entorno que rechaza la publicidad por sí sola. Si la apuesta de las empresas reside ahora en la construcción de relaciones y no en la mera obtención de espacios publicitarios a cambio de una contraprestación económica, las organizaciones colegiales tendrán que constituirse en un verdadero «puente». El desafío está en ser capaces de responder a esas necesidades adaptando los canales y soportes existentes, y creando otros nuevos pensados para un contexto de utilidad al colegiado, facilitador de la relación. Isidro Rodríguez propuso vías como la venta de espacio de manera indirecta en las revistas corporativas colegiales, ofrecer formación a otros

Patrocinio y captación de recursos

dentro del sector o alquilar espacios susceptibles de ser explotados para presentaciones, cursos, etc. El ejemplo donde se aglutinan todas estas herramientas está en la organización de un reclamo que actúe como eje del estilo 'Año Darwin', en el que se pueden explotar todos los canales y amortizar inversiones debido a las características de esta opción.

Revistas y boletines

A propósito de la contratación de publicidad para revistas y boletines, Isidro Rodríguez recomendó realizar una programación de temas para poder decirle a la empresa "creo que deberías estar". También aconsejó que las revistas eviten ser demasiado corporativas, pero que no dejen de lado los contenidos técnicos y relacionados con la actividad profesional. La rigurosidad en las fechas de salida es otro factor clave, ya que no puedes aspirar a la contratación de una publicidad que, por problemas de fechas, pueda llegar tarde.

Online

Los canales virtuales también son susceptibles de comercialización. El más conocido es el banner, que exige una cierta comunicación entre diseñadores y departamento comercial. Dentro de esta lógica también están los expositores de catálogos, microsites y bases de datos dentro de la web, en los e-mails o en los boletines digitales.

En este ámbito surgen dudas sobre la colocación de banners y el uso del e-mail. Este último tiene un impacto garantizado, es decir, la organización sabe cuántas serán las personas que lo reciban y, por lo tanto, puede presentarle una oferta al anunciante con unos resultados estimados. Es por esto que un banner que se coloca en un e-mail —en el lugar más visible posible— tiene más valor que otro localizado en la página web.

Espacios físicos

Dentro del ámbito de los nuevos canales y servicios, se habló de los expositores de catálogos presenciales, los expositores de materiales y los stands como medios para

Patrocinio y captación de recursos

atraer a empresas y anunciantes que se quieran dar a conocer en nuestro sector. También se planteó como alternativa al patrocinio en estos tiempos de crisis la realización de congresos y jornadas técnicas. El principal atractivo de esta última fórmula reside en el colectivo especializado. Así, las necesidades de las empresas fabricantes son canalizadas para presentar sus productos al colectivo colegial y, a su vez, la organización colegial le está ofreciendo a sus colegiados un modo de estar al día en nuevos materiales, servicios y aplicaciones de su ámbito específico. Otra de las opciones planteadas fue la explotación de ventajas para el colegiado a través de convenios con empresas —automoción, telefonía, agencias de viajes—, enfocando en qué aporta a nuestro colectivo esta relación —servicios para el colegiado, descuentos—.

Tanto en el caso de las jornadas y congresos, como en el patrocinio, “influye la capacidad de prescripción del sector [colegiado] en el que se encuentre el colegio profesional”, apuntó Isidro Rodríguez, recordando que un colegiado también puede ser, a su vez, empresario y, por lo tanto, un potencial patrocinador. Es este uno de los principales atractivos de la sectorialización del ámbito colegial. El otro está en el potencial como red social, de ahí la función «puente» que debería adoptar. Sin embargo, y tal y como se concretó en el seminario, la crisis incita al cambio y el patrocinio está siendo sustituido por colaboraciones, participaciones y apadrinamientos, otras formas de relación que precisan de una inminente profesionalización de la gestión comercial en las organizaciones colegiales.

Fidelización, vínculo y financiación pública y privada.

El 21 de diciembre de 2011 Unión Profesional organizó una sesión de debate con el objetivo de abordar tres aspectos de especial interés para las organizaciones colegiales como son la fidelización, el establecimiento de vínculos y el acceso a la financiación pública y privada.

De la mano de **Marcos Concepción**, director-gerente de la Asociación Española de Fundraising, representantes de los consejos generales y colegios profesionales, reunidos en Unión Profesional, pudieron analizar las diferentes perspectivas que existen

Patrocinio y captación de recursos

a la hora de diseñar e implementar estrategias efectivas de fidelización o de financiación. Ambas materias se encuentran intrínsecamente relacionadas en el término «*fundraising*» que, además de captación de recursos, también incluye aspectos como la rendición de cuentas y la creación de vínculos.

Marcos Concepción resaltó en su intervención la importancia de la existencia de planes estratégicos que guíen la actividad de toda organización y donde se tengan en cuenta cuatro pilares fundamentales relativos al ámbito de intervención de la organización (operativa), al gobierno (en relación con la gobernanza y buen gobierno), a la comunicación y a la financiación.

Durante la sesión se puso de manifiesto que en la época actual, donde las Administraciones Públicas cada vez tienen menos recursos y las empresas no disponen de los mismos presupuestos que hace algunos años, las personas físicas se convierten en la fuente de financiación más estable. Por este motivo, se deben dedicar esfuerzos e inversión a conocer las expectativas de las personas que nos rodean y apoyan con el ánimo reorientar nuestras estrategias y, por ende, nuestros servicios, a sus inquietudes. “Hay que atender a todos aquellos que nos apoyan y agradecerles en todo momento su colaboración”, dijo Marcos Concepción.

Además, en relación con la obtención de ayudas y subvenciones, se constató durante la sesión la dificultad que poseen los consejos generales para acceder a las mismas dada su compleja personalidad jurídica. A este respecto, Marcos Concepción habló sobre el «*fundraising público*» que va más allá de la cumplimentación de formularios o de la preparación de la documentación; se trata de poner en marcha una serie de acciones que nos permitan ser relevantes para los políticos, los mandos intermedios y los técnicos relacionados con la materia.

Captación de fondos privados en las organizaciones colegiales (Fundraising)

“Los colegios profesionales son entidades de servicios para sus colegiados y ahí es donde reside su principal herramienta para la captación de fondos”, afirmaba **Aurora Pimentel**, ex vocal de la Asociación de Profesionales de Fundraising (captación de fondos privados), durante el seminario celebrado el 1 de marzo de 2006.

En su presentación, dividida en tres grandes bloques, Aurora Pimentel quiso transmitir a los asistentes una visión general de la captación de fondos privados (Fundraising) desde la óptica de las Entidades No Lucrativas (ENL) o instituciones del tercer sector, entre las que se encuentran las organizaciones colegiales.

Los servicios, como fuente de financiación de los colegios

En los pequeños donantes (particulares) reside, según la ponente, la verdadera fuente de financiación de los colegios. Para intentar captar nuevos fondos privados, se pueden poner en marcha acciones de marketing directo, de “cara a cara”, eventos especiales, merchandising, y sobre todo, servicios. Pimentel insistía en que “el colegio profesional debe trabajar en este sentido para, a través de la formación continua, el entretenimiento, etc., conseguir captar nuevos fondos” que redunden en la mejora de los recursos destinados a potenciar la función encomendada por ley.

La implicación de los colegiados, eje de las estrategias

Aunque con “lógicas adaptaciones”, las técnicas de gestión de las entidades no lucrativas en relación con el desarrollo de fondos tiene mucho que ver con las técnicas organizacionales de cualquier empresa privada. Y es que estas ENL poseen un doble mercado que atender:

- Hacia delante: los beneficiarios.
- Hacia detrás: los donantes.

Patrocinio y captación de recursos

En el caso de los colegios profesionales ambos conceptos se unen en uno: el colegiado y la sociedad que son, a su vez, beneficiario y donante.

A la hora de poner en marcha estrategias de desarrollo de fondos, Aurora Pimentel se basa en el esquema GIVES de Mal Warwick:

1. **G**rowth: Crecimiento.
2. **I**nvolvement: Implicación.
3. **V**isibility: Visibilidad.
4. **E**fficiency: Eficiencia.
5. **S**tability: Estabilidad.

Este esquema viene a decir que antes de lanzar una estrategia de este tipo habrá que ver en qué situación se encuentra la entidad y qué objetivo quiere conseguir con dicha estrategia: crecimiento, implicación, visibilidad, eficiencia o estabilidad. La primera estrategia, orientada hacia el crecimiento (Growth), de alguna manera, ha sido “superada” por el colegio profesional dado que ya tiene suficiente base social con sus colegiados. No obstante, el principal punto débil sobre el que los colegios profesionales deberían trabajar, según Aurora Pimentel, es en la implicación, es decir, estrechar lazos con los miembros. Por supuesto, también es importante la visibilidad que un colegio profesional posea pero, en opinión de la ponente, siempre es mejor potenciar la “reputación interna” para, a continuación, preocuparnos por nuestra imagen en la sociedad. Las acciones de marketing directo y comunicación interna son esenciales para hacer partícipes a los miembros de lo que sucede en un colegio porque “los colegiados deben percibir el beneficio de pertenecer a algo, es decir, que su dinero se hace tangible en algo”.

La *misión*, un concepto en la mente de todos

En todo esto, tiene una importancia capital la correcta y adecuada definición que se establezca de la misión de la entidad, siempre diferenciada de los objetivos y las actividades. Este concepto es clave ya que la misión de toda organización es “guía y referencia de la entidad, de lo que quiere llegar a ser, tiene un sentido de propósito...” La cuestión radica en que la misión elegida por una institución debe inspirar realmente a los miembros, a la profesión, en general. En el caso de los colegios profesionales, no

Patrocinio y captación de recursos

solo es defender a los profesionales, sino también defender a la sociedad. De ahí que, como explicaba Aurora Pimentel, “todas las actividades de una ENL deben ir de acuerdo a la misión y jamás deben ponerla en riesgo”, evitando el desarrollo de tácticas incoherentes con la misión lanzadas de cualquier manera para conseguir dinero.

España, un país con poca participación en aportación de fondos

Para Pimentel, hablar de captación de fondos privados en países como España es proponer “un cambio de mentalidad” en buena medida basado en “el sentido común” y en el momento sociodemográfico que vivimos. En su opinión, “la vitalidad participativa, por ejemplo, de los anglosajones no se traduce de la misma forma en España”. Aquí no se suele ser “miembro activo” en las organizaciones no lucrativas a las que se pertenece, es más una cuestión de reconocimiento social que de compromiso civil.

Expertos ya dijeron hace tiempo que “solo cuando el tercer sector vea que tiene que competir empezará a desarrollar servicios nuevos” y comenzará con la aplicación de técnicas de gestión iguales de las de la empresa o propias como el Fundraising que “intersecciona con comunicación y marketing y con cierta gestión financiera”. Por este motivo, Aurora Pimentel propone a los profesionales de la comunicación como los principales agentes para llevar a cabo esta labor de captación de fondos.

Algunas ideas preconcebidas sobre el desarrollo de fondos:

- Es pedir limosna.
- Si la causa o la entidad es suficientemente importante el dinero vendrá sólo.
- El Estado debe financiar.
- Descansamos en la financiación de siempre.
- Pedir dinero supone muchos gastos.



Propiedad intelectual y protección de datos en el gabinete de comunicación

Expertos de los gabinetes de comunicación y de los departamentos jurídicos de los colegios profesionales tuvieron ocasión el 8 de abril del 2008 de analizar los principales aspectos que en materia de propiedad intelectual y protección de datos influyen en la actividad que desarrollan en su día. Se trataba de dar conocer y aplicar la legislación básica en estas materias, procediendo a la actualización de las prácticas que se realizan en los gabinetes de comunicación con la edición y difusión de publicaciones, boletines informativos, páginas Web o revistas de prensa. Para ello, se contó con la participación de *Ricardo Gómez Cabaleiro*, coordinador del Instituto de Derechos de Autor, y *Agustín Puente*, jefe del Gabinete Jurídico de la Agencia Española de Protección de Datos (ambos, en esos momentos).

“Hoy en día la importancia de algunos bienes inmateriales y de algunos derechos sobre objetos inmateriales ha ganado una importancia extraordinaria y un peso en nuestras economías muy importante que no ha ido a la par de una profundización en estas materias por parte de la sociedad en general”, de esta manera comenzaba su ponencia Ricardo Gómez Cabaleiro resaltando la escasa difusión de temas como la propiedad intelectual o la protección de datos.

PROPIEDAD INTELECTUAL

Introducción conceptual

Existen dos grandes grupos de facultades en el ámbito de la propiedad intelectual:

A. Patrimoniales: son aquellas que afectan a la explotación de la obra y tiene que ver con los siguientes derechos:

- Reproducción.
- Distribución.
- Comunicación Pública (y su especialidad “Puesta a disposición”).
- Transformación.

B. *Morales:*

- Divulgación.
- Paternidad.
- Integridad.
- Modificación.
- Retirada.
- Acceso.

En el sistema continental, por el propio acto de la creación el autor posee una serie de derechos, es decir, el autor obtiene estos derechos de forma originaria. No se trata, como habitualmente se cree por influencia del sistema de copyright, de un sistema de «reserva de derechos».

A la hora de ejercer estos derechos, éstos pueden ser de tres tipos:

- Exclusivos: es necesaria la autorización de los autores.
- De simple remuneración: no hace falta la autorización de los titulares aunque sí que se genere un crédito.
- Utilización libre: no hay ni autorización ni remuneración. Es lo que sucede, por ejemplo, con las obras en dominio público en los casos en los que existe alguna licencia general (Creative Commons, Coloriuris), o cuando la regulación de algún límite así lo determine.

Algunos límites sobre los derechos exclusivos son:

- Copia privada (siempre que esta provenga de original lícito).
- Parodia.
- Cita.
- Reseñas / revistas de prensa (aunque con algunas restricciones).

En relación con la transmisión de dichos derechos se abordaron algunas de sus modalidades:

- Cesión exclusiva Vs. no exclusiva.
- Cesión directa Vs. entidades de gestión.

- Gestión individual Vs. colectiva.
- Fórmulas típicas Vs. atípicas.

Resúmenes de prensa / *Press clipping*

Con el ánimo de profundizar en aquellos aspectos más relacionados con la actividad de los gabinetes de prensa, Ricardo Gómez Cabaleiro habló a los asistentes de la regulación existente en relación con la labor de press clipping o resúmenes de prensa que suelen realizarse en dichos departamentos como recopilatorio de los artículos de prensa más relevantes. Los asistentes expusieron sus inquietudes en torno a la posibilidad de llevar a cabo su difusión o distribución a las juntas directivas, delegaciones o incluso a sus colegiados o a través de sus páginas Web.

En el Convenio de Berna para la Protección de las Obras Literarias y Artísticas (Art. 10.1 y Art. 10.3) se hace referencia a este tema, al igual que en la Directiva 2001/29 (Considerando 36, Art. 5.3.d). El Texto Refundido de la Ley de Propiedad Intelectual, modificado en este punto por la Ley 23/2006 regula la práctica de press clipping en su Art. 32.1. párrafo segundo. La norma general es que la actividad constituye un límite equiparado a la cita. Sin embargo, cuando se trate de una mera reproducción realizada con fines comerciales, el autor tiene dos opciones: oponerse a dicha utilización (en cuyo caso deja de estar amparada por el límite) o no manifestarse, en cuyo caso adquiere el derecho a percibir una remuneración equitativa (que se gestionaría a través de una Entidad de Gestión). Algunos de los grandes periódicos nacionales se han negado a la reproducción, distribución y comunicación pública con fines comerciales en cualquier soporte y por cualquier medio técnico sin la autorización del medio, lo que obliga a negociar directamente con el medio en cuestión al margen de las asociaciones de prensa. Concretamente en la Ley se establece que:

Las recopilaciones periódicas efectuadas en forma de reseñas o revista de prensa tendrán la consideración de citas. No obstante, cuando se realicen recopilaciones de artículos periodísticos que consistan básicamente en su mera reproducción y dicha actividad se realice con fines comerciales, el autor que no se haya opuesto expresamente tendrá derecho a percibir una remuneración equitativa. En caso de oposición expresa del autor, dicha actividad no se entenderá amparada por este límite.

Durante la ponencia, se abordaron algunas cuestiones polémicas suscitadas por la redacción transcrita: el concepto “artículos periodísticos”, la actividad de “mera reproducción”, el significado de “fines comerciales” o la forma de la “oposición expresa” y la legitimación para su ejercicio.

Gómez Cabaleiro aclaró que cuando los gabinetes de prensa sean los que redacten por sí mismos las noticias (aunque su fuente de información sea la prensa), no estarán infringiendo los derechos de los periodistas ni de los medios que les sirvieron como fuente: La propiedad intelectual no protege la información o las ideas, sino las obras y prestaciones y a sus titulares con respecto a ellas.

Internet / Páginas Web

Las páginas Web son obras complejas que pueden a su vez incorporar diversos tipos de obras, con su propia protección: programas de ordenador, obras literarias (que sean originales), obras plásticas, obras musicales, etc.

Por el simple hecho de acceder a una Web tan sólo tenemos derecho a dicho acceso y, en su caso, a las actividades que se encuentren amparadas por los límites generales, pero no adquirimos ningún derecho de explotación sobre los contenidos, a menos que el titular de la página prevea una autorización general en otros términos.

Mientras no se licencie el contenido (en términos particulares o a través de fórmulas como las Creative Commons) éstos siempre se tienen, de ahí que jurídicamente no es requisito necesario que aparezca una mención expresa de “reserva”.

Nombre de dominio

Los nombres de dominio se pueden ver afectados, según comentaba Gómez Cabaleiro, por distintos derechos:

- Derecho de autor (criterios de originalidad).
- Derechos de propiedad industrial (Por ejemplo, una marca).
- Otros derechos (como, por ej, el del honor).

El organismo que registra los dominios es el ICANN. Una fórmula habitual de solución de los conflictos es la sumisión a una suerte de arbitraje, coordinado por la OMPI, que se basa en la política PUSC (Política Unificada de Solución de Controversias), si bien siempre existe de acudir a la Justicia. Para los dominios .es, existe RED.ES que recientemente ha liberalizado el mercado de estos dominios.

Bases de datos

El titular de la bases de datos tiene derecho a su utilización pero deberá tener en cuenta los derechos de los titulares del material contenido en ella. El ordenamiento jurídico otorga una protección distinta según el tipo de base de datos de que se trate (protección general y protección mediante el derecho sui generis). El titular se podrá oponer a la extracción o reutilización de la totalidad del contenido de la base de datos o de una parte sustancial en términos cualitativos o cuantitativos. En caso de que la reutilización o extracción sea repetida o sistemática y pueda afectar a la normal explotación de la base, no estará permitida aún cuando no afecte a una parte sustancial.

Creaciones en el ámbito de una relación profesional

En el caso de que haya una relación profesional, la ley establece una presunción de cesión de los derechos sobre esas creaciones al empresario salvo que se haya fijado expresamente lo contrario por escrito. No obstante, existen matizaciones sobre esta afirmación ya que para que haya esta cesión la actividad creativa debe estar comprendida entre las funciones del autor y la explotación de la misma será exclusivamente la que se enmarque en la actividad habitual del empresario. En caso contrario, no se presume la cesión, y en todo caso quedarán a salvo los derechos morales del autor.

PROTECCIÓN DE DATOS

Durante su intervención, Agustín Puente dio unas pinceladas básicas sobre la protección de datos en los gabinetes de comunicación y, en general, en toda organización colegial.

La protección de datos, específicamente Puentes, no es un conjunto de derechos y obligaciones sino un derecho fundamental de las personas reconocido en la Carta de Derechos Fundamentales y en la propia Constitución. La legislación de Protección de Datos, cuyo reglamento entrará en vigor el 19 de abril, se aplica a todo tratamiento de datos personales a través de medios informáticos y electrónicos. La ley también recoge el formato papel, regulando el uso de datos personales contenidos en ficheros. El tratamiento de datos personales se refiere a cualquier información de una persona identificada o identificable fuera del ámbito privado y/o familiar.

No están protegidos aquellos datos que tienen que ver con la actividad profesional de las personas, por ejemplo, datos sobre empresarios, ficheros de facturación, ficheros con información de contactos por el cargo que desempeñan, etcétera.

La legislación se basa en **2 principios esenciales**:

- A. **Finalidad**: los datos manejados solo deben ser tratados para finalidades legítimas para las que han sido recogidos. No se pueden recabar más datos de los que se necesiten para una determinada finalidad, a menos que las personas dueñas de esos datos hayan dado su consentimiento. Una vez cumplida la finalidad para la que habían sido recogidos, los datos deben ser cancelados, es decir, bloqueados.
- B. **Consentimiento**: la legislación marca cuándo pueden ser tratados los datos y el consentimiento es la forma. Existen unas excepciones para no necesitar consentimiento:
 - En el ejercicio de la abogacía en el conocimiento de las partes implicadas en un proceso.
 - En la relación empleado-empendedor.
 - Fuentes accesibles al público: guías telefónicas, listados de profesionales, boletines y diarios oficiales, información que aparece en los medios de comunicación social.

A la hora de solicitar el consentimiento, se puede realizar de forma expresa pero también a través de un procedimiento de consentimiento tácito. Éste se puede obtener a través de una conversación telefónica (grabada en la mayoría de las ocasiones) en la que se le informa a la persona de que estás recabando los datos, quién los va a manejar y con qué finalidad. Las notas al pie de los correos electrónicos, de los boletines

o de las notas de prensa diciendo “Sus datos están incorporados en un fichero...” es otra forma de este tipo de consentimiento.

La persona que trata los datos tiene 3 obligaciones:

1. Deber de seguridad: cuando se tratan datos hay que implantar una serie de medidas técnicas y organizativas que garanticen la seguridad de los datos, es decir, que cualquier persona ajena no pueda acceder a los mismos. En el caso de los datos en papel también hay que adoptar esas medidas para obstaculizar el acceso, teniendo conocimiento en todo momento de quién dispone de esa información.
2. Deber de secreto.
3. Deber de notificación: se deben notificar los ficheros al registro de la Agencia de Protección de Datos. Se trata de proporcionar toda la información relacionada con el fichero: finalidades, datos que contiene, quién los maneja, etcétera. No se notifican en ningún momento los contenidos de dichos ficheros.

Derechos de los interesados

1. Derecho de acceso: cualquier persona tiene derecho a conocer dónde se están utilizando sus datos, para qué y a quién se les han facilitados. Este derecho puede ser denegado en el caso de que no exista causa legítima por la que volver a ejercitar el derecho de acceso en menos de 12 meses; en el caso de inspecciones de Hacienda o investigación policial; y cuando la ley impone la obligación de no decir nada al interesado.
2. Derecho de rectificación.
3. Derecho de cancelación.
4. Derecho de oposición: se puede ejercer este derecho en el momento en que no se desee que no se traten los datos por circunstancias de la vida; y también cuando se quiera decidir sin poder de decisión por tu parte de forma automática.

A parte de la legislación de Protección de Datos, está la Ley de Servicios de la Sociedad de la Información donde se plantea la duda de si se necesita o no el

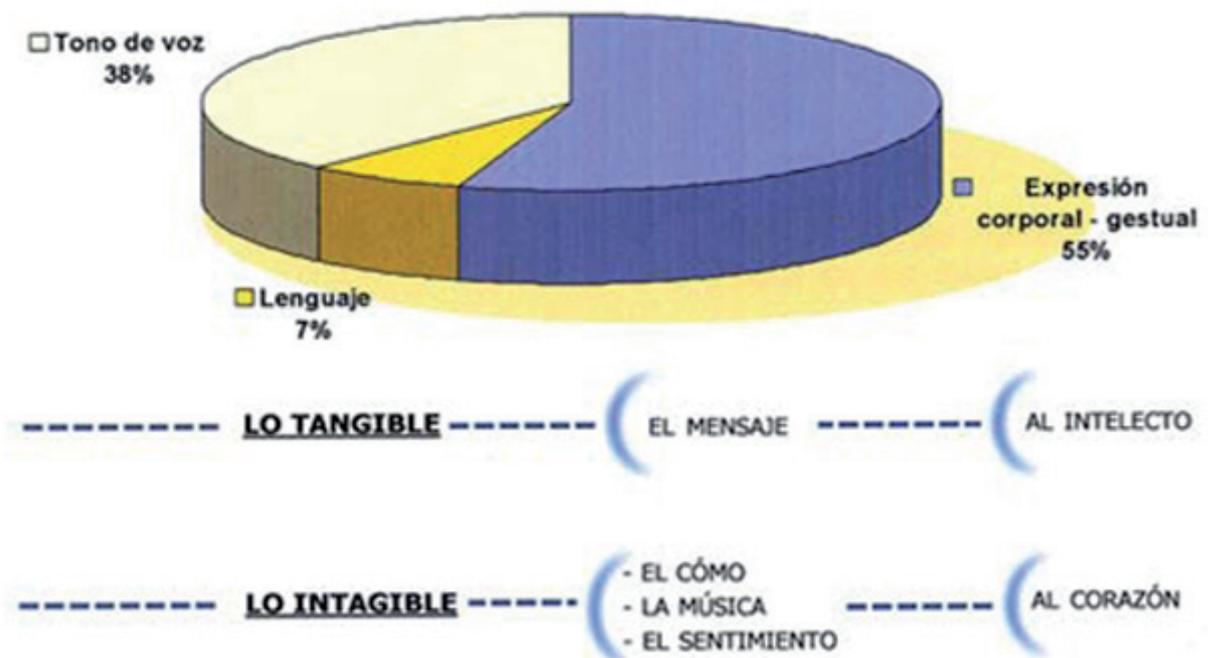
consentimiento expreso de la persona para enviarle, cualquier comunicación comercial, por ejemplo, un boletín electrónico (newsletter). En la resolución de febrero del 2006, se especifica que un newsletter, en tanto en cuanto es concebido como una forma de informar de la actualidad. En este caso, para el envío de newsletters informativas, notas de prensa y demás material informativo, no se exige un consentimiento expreso aunque, eso sí, debes haberlo obtenido de forma lícita.

Puente finalizó su intervención con un consejo práctico: en el caso del envío masivo de comunicaciones por correo electrónico es muy importante que se incluyan los datos (direcciones de correo electrónico) en copia oculta con el fin de garantizar el secreto.



Hablar en público

El 11 de junio del 2008 se celebraba un seminario sobre la comunicación en público y el desarrollo de las habilidades para hablar delante de un auditorio. De la mano de *Manuel de Vicente*, consultor y asesor de imagen y comunicación en público y director comercial de Altair Consultores en esos momentos, los decanos y representantes de las organizaciones colegiales asistentes pudieron conocer las principales técnicas para lo que De Vicente califica como «presentaciones de alto impacto». Estas presentaciones se diferencian de las presentaciones profesionales convencionales en el hecho de que con ellas no solo se informa o se comunica una determinada información, sino que además se consigue seducir, conquistar y encantar a la audiencia. Acciones esenciales a la hora de garantizar el éxito de una presentación.



La importancia de hacerlo bien

De Vicente relaciona la inquietud que se siente a la hora de realizar intervenciones con los resultados que se pueden obtener de ellas. La importancia de hablar bien en público radica en los siguientes aspectos:

- Está en juego nuestro prestigio.
- Representamos la imagen de una institución, de un departamento, de una idea, de un producto.
- Entusiasmamos a quien nos escucha.
- Si el mensaje queda claro, todo funcionará mejor.

El ponente explicó cómo la memoria no se encuentra en el cerebro sino que está en el corazón, lo que significa que a menos que se hagan presentaciones impactantes, nadie las recordará pues está comprobado que las personas no suelen recordar el contenido de una presentación tanto como la forma en la que se realizó.

A la hora de hablar sobre la eficacia de la comunicación, De Vicente comentó la existencia de dos partes:

- Una tangible, que es el mensaje, que va directo al intelecto a través del lenguaje.
- Otra intangible, que tiene que ver con la forma, la música, el sentimiento, que va al corazón a través de la voz y de la expresión gestual y corporal.

Para garantizar el éxito de una presentación

El ponente resumió en tres las técnicas esenciales para toda presentación de impacto:

- Aquellas destinadas a garantizar el éxito.
- Las que quieren generar interés y despertar la atención.
- Técnicas de expresividad.

Para garantizar el éxito de toda presentación, lo más importante es prepararla bien y para ello hay que tener en cuenta los siguientes aspectos:

A. *Automotivación.*

B. *Auditorio:* se debe personalizar el mensaje y hacer un discurso legible.

C. *Objetivo:* según el objetivo perseguido, se realiza un planteamiento y se elige un estilo a seguir:

OBJETIVO BASE	PLANTEAMIENTO	ESTILO
▶ Explicar / Informar	▶▶ Que me entiendan	▶▶ Claridad / Sencillez
▶ Demostrar / Convencer / Vender	▶▶ Razonar / Argumentar	▶▶ Entusiasmo / Seguridad
▶ Llegar al corazón	▶▶ Emocionar	▶▶ Sentimiento / Cariño
▶ Animar / Divertir	▶▶ Mover a la acción / Dejar buen sabor	▶▶ Positivo / Simpatía / Empuje
▶ Lograr una decisión	▶▶ Yo gano/tu ganas	▶▶ Motivación/Firmeza

D. *Estructura y tiempo:* la estructura de toda presentación debe ser similar a la utilizada en cualquier telediario, es decir, presento, cuento y resumo lo que he contado. En relación con el discurso, De Vicente plantea el siguiente *decálogo*:

1. Antes de confeccionar una presentación sintetice y resuma las ideas principales que quiere transmitir.
2. No olvidar adaptar el lenguaje al auditorio.
3. Utilice frases cortas y en minúscula.

4. Máximo 6/7 renglones horizontales por diapositiva (Es preferible utilizar mayor número de transparencias menos recargadas).
5. Imagen mejor que texto (En determinadas presentaciones con mucho texto las imágenes son un respiro y suelen ser más descriptivas).
6. No abusar de los recursos gráficos y de las animaciones (Pueden distraer la atención y convertir la presentación en una feria).
7. Entre fondos oscuros con letra clara y fondos claros con letra oscura optaremos por los segundos porque son más fiables con cualquier tipo de iluminación.
8. Es preferible utilizar tipos de letra sin remates (Utilizar un tamaño mínimo de letra de 18 puntos, un mismo tipo de letra y color durante toda la presentación, evitando los sombreados, relieves y cursivas y seleccionando entre negritas, subrayados y mayúsculas para destacar).
9. Lo importante es el discurso, las diapositivas son un medio de apoyo Si puede comentar algo y ahorrarse una diapositiva, no lo dude.
10. Si puede comentar algo y ahorrarse una diapositiva, no lo dude.

El tiempo de la presentación también es esencial. Se debe conocer el tiempo de que se dispone para poder preparar adecuadamente la presentación.

- E. **Medios y Auditorio físico:** hay que saber los medios con los que se va contar en la presentación (cañón, pantalla, rotafolios,...) y conocer su forma de funcionamiento. Se aconseja acudir al auditorio con tiempo suficiente como para poder colocar todos los elementos de la presentación según las necesidades.
- F. **Trucos:** Hay una serie de técnicas fundamentales para las presentaciones:
- Aprenderse las 30 primeras palabras de todo discurso.
 - Aprenderse el cierre de todo discurso para evitar dejar sin cerrar la presentación o dar vueltas sobre la misma idea.
 - En las interrupciones, por ejemplo por "cuchilleos", se puede optar por continuar como si no hubiera pasado o hacer una llamada de atención (sin agredir). En caso de personas que llegan tarde, se puede parar y hacer algún comentario para integrar a la persona que ha llegado tarde.

- G. *Ensayo Previo*: Se aconseja estudiar la presentación cuantas más veces mejor. De Vicente aprovechó para dar unas técnicas en relación con la postura.

Para generar interés y despertar atención

En caso de querer generar interés en el auditorio, una de las técnicas más idóneas es el silencio, entendido como pausa prolongada de al menos tres segundos. De Vicente califica el silencio como “un arma portentosa” y de gran impacto para crear expectativa. Lo difícil es saber hacerlos ya que es una técnica de uso muy puntual y de la que no se debe abusar.

El uso de los silencios te permite llamar la atención, gestionar interrupciones, enfatizar una idea o incluyéndolos después de preguntas para que éstas sean más efectivas.

Otra técnica, todavía más efectiva, son las pausas que tiene que ver con el ritmo de la presentación. “Llevar un ritmo pausado, te permite controlar la exposición y estar relajado, sin tensión”, comentó De Vicente. El uso de pausas facilita el saber en todo momento lo que va después en el discurso, evitando la inclusión de muletillas. Por otro lado, gracias a las pausas se pueden hacer buenas entonaciones y vocalizar, es decir, emitir mensajes nítidos y transparentes. Además, el ir pausado te permite poder mirar a la audiencia. De Vicente recomienda mirar solo un 20 % al papel o a la diapositiva y 80 % al público. No se trata de mirar fijamente a la audiencia, sino de realizar barridos discontinuos y degustativos.

Para despertar la atención de los oyentes de una manera más desorbitada, hay que hacer preguntas, seguidas de un silencio, para sacarle rentabilidad. Según explicó el ponente, “las preguntas lo que tienen es un efecto hipnótico, cautivador”. Hay preguntas abiertas y retóricas.

Técnicas de expresividad

Como técnicas de expresividad tenemos la voz y los gestos.

La voz sirve para modularla y darle colorido a la presentación. Si das diversos niveles de intensidad a tu voz, permite agilizar la presentación. La voz depende mucho de los rasgos físicos de cada uno, no obstante, hay que intentar hablar en un tono medio

(60-65 decibelios) y hacer las entonaciones correspondientes. El truco estándar más interesante es, según De Vicente, ir dando golpes de voz en las sílabas tónicas.

En relación con los gestos faciales, estos pueden ser básicos (de afirmación o negación) o naturales que se hacen según lo que estés contando.

En la expresividad corporal también se distinguen los gestos básicos y los naturales. Los básicos pueden ser: adaptadores, ilustradores, reguladores, manifestadores de afecto, emblemáticos y prohibidos. Todos son compatibles y se entrecruzan en las presentaciones.

Conclusiones



“Sin objetivos claros y evaluables. Con políticas a corto plazo. Corporativos. A la defensiva y reactivos. Con coraza. Lejos, muy lejos de los medios de comunicación. Disfrazados. Sirviendo siempre al poder. Pidiendo (comprando) favores. Gastando poco. Al servicio de privilegios. Somos lo que siempre hemos sido.

Con objetivos claros y evaluables. Pensando cómo queremos ser y cómo queremos que nos perciban dentro de diez o quince años. Transparentes y proactivos. Cercanos a los medios de comunicación. Profesionalizados. Invirtiendo en comunicación. Ofreciendo información y servicios. Sirviendo a los intereses generales, transmitiendo confianza y ganando credibilidad. Somos lo que los colegiados y los ciudadanos nos piden.

*La peor **estrategia** de una organización es no saber qué es, ignorar dónde quiere llegar, no estar profesionalizada y no tener una estrategia de comunicación”.*

Francisco Muro de Iscar, director de Comunicación del Consejo General de la Abogacía



*“Una de las características distintivas de los Colegios Profesionales, respecto a otras instituciones, es su riqueza en **intangibles**: reputación, capital humano, tecnológico, etc. En su gestión y puesta en valor deben participar activamente sus gabinetes de comunicación con el fin de incrementar la confianza de todos sus públicos”.*

Víctor Gil, departamento de Comunicación del Consejo General de Farmacéuticos



*“Sin lugar a dudas, la **Comunicación Interna** es una extraordinaria herramienta de gestión estratégica con la que los Órganos de Gobierno de los Colegios Profesionales pueden conseguir mejorar su relación con sus empleados y colegiados. De esta forma, permite conocer mejor las expectativas de los públicos internos y alinearlas con las estrategias corporativas. Hacerlo de una forma profesional, planificada, coordinada y segmentada es clave para conseguir poner en valor el trabajo de las Organizaciones Colegiales y crear orgullo de pertenencia”.*

Fernando Martín, director de Comunicación del Consejo General de Dentistas



*“La **comunicación externa** en todos los ámbitos tiene un amplio esquema general: en primer lugar, las organizaciones deben tener la voluntad de comunicar, con pérdida del miedo escénico; y en segunda lugar, hay que confiar en un profesional que ponga, en cada caso, el conocimiento y las herramientas necesarias al servicio del mensaje”.*

Leonor Recio, directora de Comunicación del Colegio Oficial de Registradores



*“Los colegios profesionales, en su calidad de instituciones que representan a los profesionales titulados, tienen la obligación de defender sus intereses. Se trata de intereses absolutamente legítimos que, de hecho, muchas veces buscan preservar los derechos de la ciudadanía y se alejan del cristal corporativista con el que tan a menudo se ha pretendido clasificarlos. Este capítulo viene a detallar, de la mano de tres grandes expertos en el arte del **Lobby**, cuál es la mejor manera de conseguir no sólo acceder, sino además concienciar sobre cualquier causa legítima, a los grandes poderes políticos de toda democracia: ejecutivo y legislativo”.*

Íñigo Lapetra, director de Comunicación del Consejo General de Enfermería



*“En el mundo político, vivimos en una continua **campaña electoral**, en una continua campaña de seducción y venta de un producto, de unos argumentos, de unas ideas o de unos intereses. En este continuo carrusel es más necesario que nunca trabajar la imagen, empatizar con los votantes, escuchar sus necesidades, posicionarnos en su mente y corazón a través de todos los medios de comunicación posibles, especialmente Internet y las redes sociales por la interacción que permiten y diferenciarse del resto de candidatos. El objetivo: conseguir más votos y neutralizar el voto contrario”.*

Ismael Muñoz, responsable de Comunicación del Colegio de Ingenieros Técnicos Forestales



*“Para afrontar una situación de **crisis** en una organización colegial, es imprescindible tener previsto un protocolo de actuación y sobre todo evaluar la credibilidad de la información que van a transmitir sus portavoces, que en cualquier caso deben ser los máximos responsables de la organización. También hay que tener muy presente que los medios de comunicación no son el objetivo, sino uno de los medios”.*

Fernando Yraola, responsable de Comunicación del Consejo General de Economistas



*“El primer e-mail enviado en 1971 entre dos ordenadores fue el inicio de las **redes sociales** que fueron dando paso, primero, a las webs, al Messenger, al blogging,... Pero, sin duda, fue la llegada en 2003-2004 de redes como LinkedIn y Facebook, o dos años después Twitter, las que revolucionaron las comunicaciones y la Comunicación con mayúsculas. No podemos olvidar que todas ellas son potentísimas herramientas de comunicación capaces de iniciar revoluciones, como hemos visto en el caso de Twitter. Por ello, hoy estas redes sociales, que llegan a todos los públicos, son claves estratégicas para gestionar, desde las direcciones de Comunicación, la reputación corporativa de empresas, corporaciones e instituciones”.*

Teresa P. Alfageme, directora de Comunicación del Consejo General de Médicos



*“El nuevo entorno generado con la crisis económica y, particularmente, en el sector colegial, implica la puesta en marcha de nuevas fórmulas, y sobre todo es necesario cuestionarse la estrategia elegida por cada organización. Es fundamental lograr la **fidelización** y la participación de los colegiados/asociados, y la comunicación adquiere una relevancia sustancial para “saber venderse bien”. A la vez, hay una necesidad de proyectar el beneficio básico de los colegios profesionales a la sociedad, ya que “lo que no se comunica, no existe”.*

Mónica Ramírez, responsable de Comunicación del Consejo General de la Ingeniería Técnica Industrial



*“La palabra **protocolo** la asociamos habitualmente a la organización de eventos, pero también debe estar presente en las situaciones más comunes de nuestro trabajo diario en cualquier organización. Tan importante es cuidar la imagen pública que reflejan nuestras instituciones cuando organizan un acto como lo es la imagen que percibe nuestro colegiado cuando le atendemos en nuestras oficinas o por teléfono. La atención telefónica no es tarea fácil y, sin embargo, a veces se descuida. Escuchar, preguntar, conectar y dar una respuesta eficaz a cada llamada que recibimos debe formar parte de un protocolo interno que es la base sobre la que se asienta la razón de ser de los colegios profesionales: estar al servicio de los colegiados y de los ciudadanos”.*

Nuria Yagües, responsable de Comunicación del Colegio de Ingenieros Técnicos de Obras Públicas



www.unionprofesional.com

